

MANUAL DO ALUNO

DISCIPLINA TÉCNICAS DE SECRETARIADO

Módulos 22, 23 e 24

República Democrática de Timor-Leste
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MANUAL DO ALUNO - DISCIPLINA DE TÉCNICAS DE SECRETARIADO
Módulos 22 a 24

AUTOR

ZULMIRA TEIXEIRA

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO



DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Centro de Impressão do Ministério da Educação

ISBN

978 - 989 - 753 - 326 - 6

TIRAGEM

2.000 EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE
2015



Índice

Formação e Promoção Profissional	9
Apresentação.....	10
Objetivos de aprendizagem	10
Âmbito de conteúdos	11
Introdução.....	12
Plano de formação e atualização profissional	13
O conceito de formação profissional	13
Tipologia dos sistemas de formação.....	14
A formação como instrumento estratégico na gestão dos recursos humanos.....	15
Objetivos da formação	16
O direito individual do trabalhador à formação profissional.....	16
O plano de formação	17
Formação profissional no contrato a termo	19
Tipos de Formação	20
A Importância da Formação Contínua	22
Projetos de Formação da União Europeia	23
Participação de estudantes de países terceiros.....	24
A Procura do Posto de Trabalho	27
O acesso ao mercado de trabalho	30
Estratégias e métodos de acesso ao mercado de trabalho	31
Auto Avaliação.....	31
Meios de Divulgação de Ofertas de Emprego.....	32
A importância dos Career Networks.....	32
Capacidades de iniciativa e empreendedorismo	33
O Curriculum Vitae	34
Tipos de Curriculum Vitae	36



Carta de Apresentação	38
Candidatura Espontânea	38
Processo de Seleção	39
Os Processos de Recrutamento e seleção.....	41
Tipos de Recrutamento	48
Fontes de Recrutamento	49
Conceito de seleção.....	51
Processo de Seleção	51
Técnicas de Seleção	53
Fatores decisivos na Seleção	56
Circuitos da Seleção.....	57
Bibliografia.....	58
Atividades/Trabalhos Propostos	59
Departamento Comercial e Marketing.....	63
Apresentação.....	64
Objetivos de aprendizagem.....	64
Âmbito de conteúdos	64
Funções de um serviço de compras.....	66
Serviços requisitores.....	67
Funções	68
Ciclo de compras	70
Política de compras.....	73
Documentação e ciclo documental	75
Documento comprovativo de movimentação de mercadorias.....	78
Arquivo e documentos de movimentação de mercadorias.....	79
Gestão de Stocks	85
Controle de compras e stock	86
Importância do stock de segurança.....	86



Gestão económica de stocks	89
Just in time	89
Gestão material de stocks	91
As vendas e as prestações de serviços	94
Definição e objetivos da função comercial	96
O mercado e a concorrência	99
O Marketing Mix	102
Marketing Mix (4Ps).....	102
Bibliografia	111
Atividades/Trabalhos Propostos	112
Departamento Financeiro e Recursos Humanos.....	115
Apresentação.....	116
Objetivos de aprendizagem	116
Âmbito de conteúdos	116
Introdução.....	117
Competências do Departamento Financeiro e Recursos Humanos.....	117
Mapas e outros documentos de apoio à gestão	120
O Balanço.....	123
Balanço Funcional.....	124
A Demonstração dos Resultados Líquidos	125
Indicadores de apoio à Análise e à Gestão ou Rácios.....	126
O Risco e a Gestão Financeira.....	127
Rendibilidade e Crescimento	127
Os Fluxos Monetários	128
O Mapa de Origens e Aplicações de Fundos	128
Mapa de Fluxos.....	130
O Controlo Financeiro de Gestão.....	131
Proposta de trabalho nº 1	133

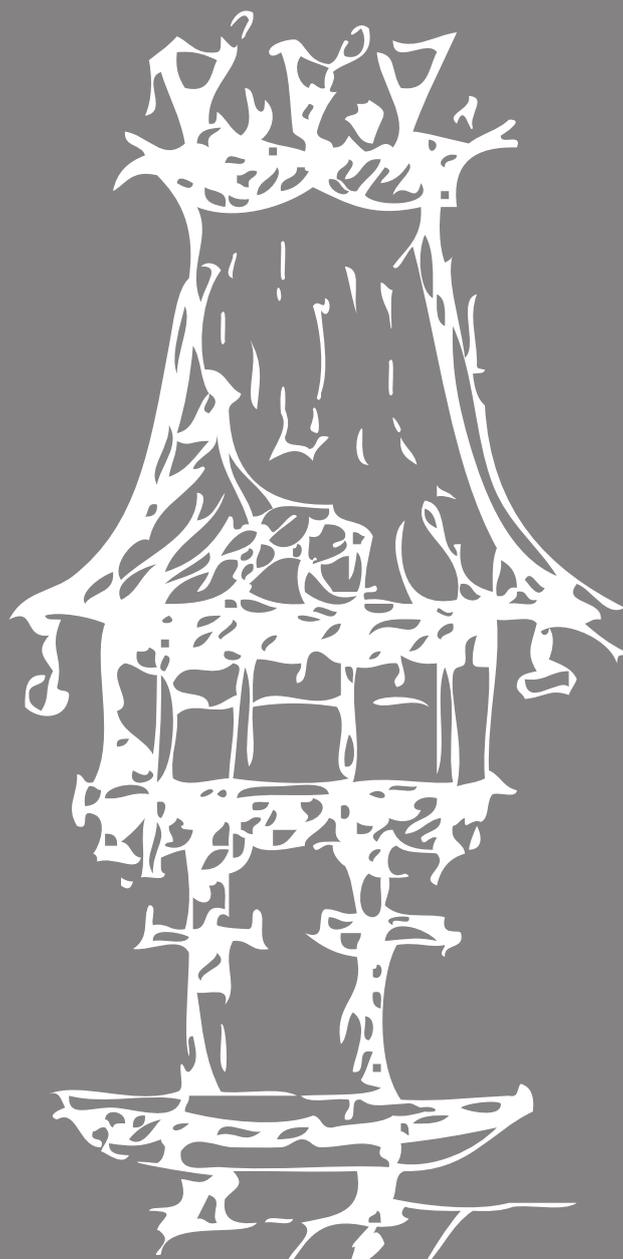


Liquidação e pagamentos a fornecedores	135
A Liquidação	135
Reduções aos preços	135
Formas de estabelecer os preços	137
Pagamento.....	137
Margens de comercialização	138
Proposta de trabalho nº 2	141
Processos de financiamento	142
Tipos de Financiamento	142
Linha de crédito, leasing, factoring.....	143
Business angels e capital de risco	144
Vantagens do capital de risco	145
Como falar com a Banca?	145
Como falar com o Capital de Risco	146
Tarefas realizadas no departamento financeiro pelo Técnico de Secretariado	147
Proposta de trabalho nº 3	148
Processos de recrutamento e seleção de pessoal	149
O Recrutamento	149
Fases do Planeamento do Recrutamento	149
Tipos de Recrutamento	156
Fontes de Recrutamento	157
Seleção	158
Processo de Seleção	158
Fatores decisivos na Seleção	163
Circuitos da Seleção	164
Proposta de trabalho nº 3	165
Organização e atualização de ficheiros de pessoal	166
Outras funções dos Recursos Humanos	166



Outras Tarefas do Departamento de Recursos Humanos	167
Documentos relativos ao pessoal	168
Gestão de processos relativos a acidentes de trabalho e doenças profissionais.....	170
Acidentes de Trabalho	171
Doença profissional também é acidente do trabalho?.....	172
Significado e importância da prevenção.....	174
Técnico de Secretariado no Departamento de Recursos Humanos	176
Proposta de trabalho nº 3	177
Bibliografia	178







Formação e Promoção Profissional

Módulo 22

Apresentação

Ao profissional de secretariado compete o exercício de um conjunto muito diversificado de funções.

Os conteúdos propostos neste módulo pretendem complementar, na vertente produtiva, um conjunto de saberes que lhe permita exercer, de forma competente, as tarefas inerentes a esta profissão.

Pretende-se, ainda, ajudar o formando a pôr em prática estratégias, dotando-o de capacidades e dando-lhe as ferramentas necessárias para ser bem-sucedido no processo de procura de emprego, na medida em que esta deve ser estruturada e organizada, de forma a maximizar as hipóteses de êxito e a não se perderem oportunidades.

Pretende-se, ainda, consciencializar o formando para a importância da valorização profissional, pois as empresas serão cada vez mais aquilo de que os seus quadros são capazes.

Objetivos de aprendizagem

- Preparar os formandos para o Mundo do Trabalho;
- Capacitar o formando para a necessidade de se ajustar às novas exigências do mercado de trabalho;
- Distinguir as fases do processo de recrutamento e seleção;
- Dominar as estratégias e as diferentes etapas de um processo de recrutamento e seleção;
- Identificar os modelos de seleção e recrutamento;
- Conhecer as fontes de recrutamento e seleção;
- Sensibilizar os formandos para a importância de formação contínua num mundo de trabalho em mudança;
- Saber valorizar as competências pessoais num processo de recrutamento;
- Conhecer as técnicas de procura de emprego;
- Conhecer as vantagens de internacionalização de um curriculum vitae;
- Conhecer outras formas de como se iniciar no mundo do trabalho (o empreendedorismo).



Âmbito de conteúdos

- **Plano de formação e atualização profissional**

- A formação como instrumento estratégico na gestão dos recursos humanos

- Objetivos de formação

- O acesso aos planos de formação

- Tipos de formação

- A importância da formação contínua

- **A procura do posto de trabalho**

- Definição de um projeto de carreira

- Fatores mais valorizados na procura de emprego

- **O acesso ao mercado de trabalho**

- O enquadramento da instituição/organização no mercado de trabalho

- Estratégias e métodos de acesso ao mercado de trabalho

- A importância dos *Career Networks*

- Capacidades de iniciativa e empreendedorismo

- **O Curriculum Vitae**

- A elaboração de um curriculum

- Tipos de Curriculum

- **A carta de candidatura espontânea**

- Elaboração de uma carta de apresentação

- A entrevista

- Modelos de entrevistas

- **Os processos de recrutamento e seleção**

- Conceito de recrutamento

- Processo de recrutamento

- Tipos de recrutamento

- Fontes de recrutamento

- Conceito de seleção

- O processo de seleção

- As técnicas de seleção

- Fatores decisivos na seleção

- Circuitos de seleção



Introdução

A Formação Profissional é um instrumento de Gestão de Recursos Humanos eficaz e indispensável para atingir os objetivos de qualquer empresa.

Entenda-se por Formação Profissional um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica. Estas levam à melhoria da produtividade e melhor adaptação à mudança. Os investimentos em formação estão a ter um impacto francamente positivo, tanto a nível do desenvolvimento das competências pessoais, como a nível de performance da empresa.



Atualmente a competitividade é elevada, e a margem de manobra das organizações diminutas, trazendo mudanças permanentes. Este facto faz com que as organizações e os seus métodos se tornem ultrapassados, perdendo relevância organizacional.

A formação surge como ferramenta para colmatar essa lacuna, respondendo em simultâneo às necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional



Plano de formação e atualização profissional

O conceito de formação profissional

O nosso tempo é caracterizado por um **acelerado processo de transformações** e de mudanças, algumas com profundas incidências sobre a existência e sobre o futuro da pessoa humana e das sociedades em contexto social.

O **conceito de mudança** surge-nos, por toda a parte, como um conceito fundamental para a interpretação do mundo em que vivemos, mesmo correndo o risco de qualquer interpretação ou previsão, rapidamente caducar. **De que mudanças falamos?**

Logo à partida, de mudanças no espaço que nos rodeia, cada vez menos rural e cada vez mais urbano, de mudanças no equilíbrio entre o trabalho e o lazer, de mudanças nos hábitos e nos modelos de comportamento, transformando e criando progressivamente novos estilos de vida.



A **formação profissional neste contexto de mudança e de competitividade** deve ser encarada cada vez mais como um processo e não um acontecimento.

É **necessário formular estratégias de formação** que estejam integradas, subordinadas à estratégia global da organização e ao serviço desta. A formação abarca mais do que a instrução organizada em sala, seminários e conferências. Contempla uma variedade de meios de aprendizagem, mais ou menos formais, que contribuem para desenvolver as



competências e melhoram a eficácia das pessoas no desempenho das suas funções e por acumulação e sinergia aumentam a eficácia das organizações.

Atualmente, é dado como certo que o êxito das organizações depende da sua capacidade para gerir as mudanças das tecnologias, dos produtos, mercados, empregos e das formas de concorrência em geral. Esta capacidade depende da disponibilidade de recursos humanos qualificados, equipados com os conhecimentos mais avançados nos domínios técnicos e de gestão. Como consequência, vimos assistindo ao crescimento dos investimentos das organizações na formação dos seus colaboradores de que resultam

algumas vantagens evidentes:

- Aplicações inovadoras das novas tecnologias;
- Implementação com maior rapidez;
- Melhorias da qualidade;
- Melhorias da produtividade;
- Melhores resultados da aprendizagem;
- Melhor relação custo - benefício das ações de formação;
- Desenvolvimento dos recursos humanos e melhores oportunidades de carreira profissional.

Tipologia dos sistemas de formação

São diversas as formas de **categorizar/classificar** os **tipos de formação profissional existentes**. Consoante as necessidades do momento, enveredou-se por este ou aquele critério prático, produzindo-se classificações em função dos objetivos, público - alvo, metodologias e meios pedagógicos utilizados.

Temos uma extensa e diversificada classificação. Destacam-se dos ditos sistemas de formação existentes: **os sistemas de formação inicial com certificação escolar**, os de formação inicial para a qualificação profissional e a formação profissional contínua.

A formação profissional inicial com certificação escolar destina-se a jovens, tem por objetivos a obtenção de uma dupla certificação, escolar e profissional, visando a entrada no mercado do trabalho.

A formação é feita em alternância, entre a escola e a empresa.



A formação inicial para a qualificação profissional destina-se a jovens ou adultos, tem por objetivos a obtenção de uma certificação profissional, a curto prazo, visando o ingresso no mercado de trabalho. A formação é implementada com componente de ordem teórica, simulações práticas e em contexto de trabalho.



A formação profissional contínua tem variantes – atualização, aperfeiçoamento, reconversão – que se destinam genericamente a adultos que já possuem uma qualificação profissional e que necessitam de adaptar os conhecimentos, o saber fazer e comportamentos às novas realidades e exigências de desempenho profissional.

A formação como instrumento estratégico na gestão dos recursos humanos

A qualificação dos recursos humanos, com particular relevância para a **elevação das qualificações da população ativa** constitui uma das prioridades do IEFP (O Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, é o serviço público de emprego nacional e tem como missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução das políticas ativas de emprego e formação profissional), por se considerar que a melhoria dos níveis de qualificação se revela de importância estratégica para sustentar um novo modelo de desenvolvimento, baseado na inovação e no conhecimento, que assegure a renovação do modelo competitivo da nossa economia e promova uma cidadania de participação.



Objetivos da formação

Formação Profissional

Formação contínua:

- Pretende-se criar as condições que possam garantir o direito à formação Profissional;
- Qualificação de Jovens empregados ou à procura do primeiro emprego;
- Aumento da Competitividade das organizações, valorização e atualização profissional dos trabalhadores através da formação contínua;

Reintegração sócio profissional

- Com este objetivo pretende-se melhorar as condições de integração de grupos com particulares dificuldades de inserção;
- Desenvolvimento de ações de formação profissional especializada.

Reabilitação profissional

- Pretende-se promover a reabilitação de pessoas com deficiência, especialmente em consequência de acidentes de trabalho
- Promoção e reconversão profissional de trabalhadores desempregados tendo em vista o seu regresso rápido do mercado de trabalho

O direito individual do trabalhador à formação profissional

A **formação profissional** é considerada, tanto pelo CT, como pela LRCT, como um verdadeiro direito individual oponível ao empregador e cujo incumprimento gera responsabilidades. **A formação é assegurada aos trabalhadores através de créditos de horas** abrangido período normal de trabalho e que podem ser usados durante o horário de trabalho respetivo, não tendo, por isso, consequências ao nível de retribuição ou de diuturnidades.





De forma a envolver e responsabilizar os empregadores pela formação profissional, se este não proporcionar a participação em ações de formação ao longo de três anos por motivos que lhe sejam imputáveis, o trabalhador pode, no 4.º ano, por sua iniciativa e nos mesmos termos atrás indicados, usar os créditos anuais acumulados para cursar ações de formação à sua escolha, tendo apenas de comunicar a data da ação com 10 dias de antecedência. O único limite é que o conteúdo da formação deve ter correspondência com a atividade prestada, ou respeitar a qualificações básicas em tecnologias de informação e comunicação, segurança, higiene e saúde no trabalho ou numa língua estrangeira.

A lei não impõe, ao contrário do que acontece em outros casos, um prazo limite para o trabalhador usar os créditos de formação de que disponha, podendo estes ser cumulados de ano para ano. Neste caso, a imputação dos créditos de formação faz-se pelas horas dos anos mais distantes. Por fim, **a cessação do contrato de trabalho não afeta os direitos que o trabalhador tem relativamente a créditos de ações de formação não utilizados**. Assim, estes deverão ser pagos em conformidade com a retribuição que o trabalhador auferia durante o seu período de vinculação laboral. Os créditos extinguem-se, de acordo com a regra geral, no prazo de um ano após a cessação do contrato.

O plano de formação

No âmbito do dever de formação profissional, compete igualmente ao empregador elaborar **um plano de formação anual ou plurianual**, de acordo com o diagnóstico das necessidades de qualificação dos seus trabalhadores.



Este plano deve especificar, nomeadamente:

- Os objetivos das ações de formação;
- As ações que conferirão um certificado de formação profissional;
- As entidades formadoras;
- O local e horário de realização das ações de formação.



O projeto do plano de formação, bem como o **diagnóstico das necessidades de qualificação**, deve ser dado a conhecer a cada um dos trabalhadores, na parte a que a cada um respeita, para que estes possam, no prazo de 15 dias, emitir parecer.

Excetuando as microempresas (máximo de 10 trabalhadores), o artigo 165 da LRCT impõe que o empregador formule planos de formação anuais ou plurianuais que devem ter por base um diagnóstico objetivo/subjetivo das necessidades de qualificação dos seus trabalhadores.

O empregador deve dar conhecimento do relatório do diagnóstico e do projeto de plano de formação aos trabalhadores abrangidos e à comissão de trabalhadores, que, no prazo de 15 dias, se podem pronunciar sobre os mesmos. Não existe data limite para a elaboração do plano de formação, mas este deve estar disponível para consulta imediatamente após a sua conclusão, devendo os elementos em falta ser comunicados aos trabalhadores e à comissão de trabalhadores assim que for possível.



No plano de formação deve constar:

- Objetivos da formação;
- Ações que dão lugar a emissão de um certificado;
- Local e horário de realização das ações;
- Entidades formadoras

Formação profissional no contrato a termo

O empregador é obrigado a promover ações de formação aos trabalhadores a termo, desde que o contrato destes, incluindo renovações, exceda 6 meses. As áreas de formação devem ser fixadas por acordo, ou por determinação do empregador e, neste caso, deve coincidir ou ser afim da atividade desenvolvida pelo trabalhador.



- **Formação profissional e funções desempenhadas:** Sempre que o trabalhador desempenhe funções afins ou funcionalmente ligadas à sua atividade que exijam especiais qualificações, tem este direito à formação profissional. Atendendo ao carácter acessório das funções desempenhadas pelo trabalhador, a formação profissional tem como período mínimo 10 horas anuais.
- **A qualificação inicial dos jovens:** Os jovens com idade inferior a 16 anos que não tenham concluído a escolaridade obrigatória e/ou não possuam uma qualificação profissional, só podem ser admitidos a prestar trabalho desde que estejam inscritos numa modalidade de formação ou de educação adequada.



Tipos de Formação

A dinâmica do mercado de trabalho cada vez mais exigente tem obrigado instituições a criarem novas modalidades de ensino, além do bacharelado e da licenciatura. Para ingressar em qualquer um deles o aluno tem que passar por um processo seletivo.

O tempo de duração do curso e as competências atribuídas ao profissional formado também são diferentes daqueles do bacharelado e da licenciatura.

➤ **Bacharelato**

O curso oferece uma sólida formação teórica e prática, sendo de boa base científica para o aluno. O bacharelado tem duração de 4 a 5,5 anos em média e confere ao aluno o título de bacharel.

Atenção: este diploma de bacharel só terá validade se for emitido por instituições que sejam autorizadas e reconhecidas pelo MEC. Depois de formado, o aluno poderá fazer uma pós-graduação *strictu sensu* (mestrado e/ou doutorado) ou *lato sensu* (especialização).

➤ **Licenciatura**

É o curso para a formação de professores. O aluno que optar por esta modalidade deverá se informar (através de amigos ou pela própria pró-reitoria de graduação da faculdade) sobre quais habilitações determinado curso de licenciatura lhe conferirá.

O curso tem duração média de 3 a 4,5 anos e dá ao aluno o título de licenciado, que apenas será válido se o curso for autorizado e reconhecido pelo MEC. Os cursos de licenciatura plena exigem o mínimo de 300 horas de estágio. Como no bacharelado, o aluno também poderá seguir os estudos nos cursos de pós-graduação.

➤ **Tecnológico**

É uma modalidade de curso criada para suprir as necessidades mais imediatas do mercado de trabalho. Há cursos tecnológicos nas diversas áreas de conhecimento com duração que varia de 2 a 4 anos e lhe dá o diploma de Tecnólogo. Além da carga horária normal do curso o aluno terá que cumprir um estágio supervisionado. Para informações precisas sobre determinado curso recomendamos que consulte a faculdade.



➤ Sequencial

São cursos práticos que preparam o aluno rapidamente para o mercado de trabalho. Funciona como um aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Médio, no nível técnico ou mesmo na graduação.

Há dois tipos de sequencial:

Formação Específica: para quem está concluindo o Ensino Médio e quer uma formação para começar a trabalhar, esta pode ser uma opção. O curso dura aproximadamente 2 anos, dá ao aluno um diploma, mas que não vale como o de bacharel ou licenciatura. Dessa forma não permite ao aluno fazer um mestrado ou doutorado, mas apenas cursos de especialização do tipo *latu sensu*.

Complementação de Estudos: não há número de dias letivos para esta modalidade de curso. Além disso ele pode ser oferecido individualmente ou para turmas. O tempo de duração é variável já que é apenas uma complementação para quem já tem uma formação profissional. O aluno recebe um certificado de conclusão e, portanto, não pode seguir direto para uma pós-graduação.

➤ Graduação Modulada

Também chamada de graduação parcelada, o aluno vai à universidade apenas em determinados períodos do ano (daí o nome).

Poucas faculdades oferecem este tipo de curso. Como no bacharelado e na licenciatura, o curso deve ser autorizado e reconhecido pelo MEC.

➤ Educação à Distância

São também chamados de cursos não presenciais. Os cursos são geralmente ministrados via correspondência, rádio, TV ou internet.

O ingresso do aluno é feito através de um processo seletivo. A duração varia com a modalidade (se bacharelado, licenciatura ou tecnológico). Atenção: para poder ser oferecido à distância, o mesmo curso tem de ser oferecido na faculdade pelo modo tradicional. E é claro, tem que ser autorizado e reconhecido pelo MEC.



A Importância da Formação Contínua

O empregador deve proporcionar ao trabalhador ações de formação profissional adequadas à sua qualificação, quer através de ações a desenvolver pela empresa, quer através da concessão de tempo para o desenvolvimento da formação por iniciativa do próprio trabalhador.

Considera-se **formação contínua toda aquela que se insere na vida profissional do trabalhador e que se realiza ao longo da mesma**, destinando-se a propiciar a sua **adaptação às mutações tecnológicas**, organizacionais ou outras, favorecer a sua promoção profissional, melhorar a qualidade de emprego e contribuir para o seu desenvolvimento cultural, económico e social.

Tal formação contínua deve igualmente ser certificada. A certificação profissional consiste assim na comprovação de formação, experiência ou qualificações profissionais e opera-se pela emissão de um certificado de formação profissional.

A formação profissional certificada deve assim conferir ao trabalhador um certificado de formação, o qual comprova que o seu titular atingiu os objetivos definidos nos programas dos cursos ou das ações de formação ou que frequentou um curso de formação ou uma ação de formação.

A formação contínua tanto pode ser ministrada pelo próprio empregador como por entidades formadoras acreditadas.

A este propósito cumpre esclarecer que a acreditação das entidades formadoras apenas é exigida para entidades que ministram formação profissional financiada por fundos públicos, comunitários e nacionais.

A área em que é ministrada a formação profissional pode ser fixado por acordo, sendo, na falta deste, fixada pelo empregador, devendo, neste último caso, coincidir ou ser afim com a atividade desenvolvida pelo trabalhador de acordo com o seu contrato de trabalho.



Projetos de Formação da União Europeia

- **Educação, formação, juventude**
- **Qualificações universalmente reconhecidas**
- **Lançar os alicerces para o futuro**

Para a Europa poder desenvolver-se como sociedade do conhecimento e ser suficientemente competitiva numa economia mundial cada vez mais globalizada, é essencial que o seu ensino e formação sejam de elevada qualidade.



Embora cada país decida da sua própria política da educação, os países da UE estabelecem em conjunto objetivos comuns e trocam entre si boas práticas. Por outro lado, a UE financia um grande número de programas para que os seus cidadãos possam tirar o melhor partido das suas capacidades individuais e do potencial económico da UE através de estudos, ações de formação ou do trabalho de voluntariado noutros países.

Oportunidades em matéria de educação e de formação para o período de 2007-2013, a UE afetou cerca de 7 mil milhões de euros à aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente **no âmbito dos seguintes programas:**

- **Leonardo da Vinci:** programa de apoio a ações de formação profissional, sobretudo estágios para jovens trabalhadores e formadores em empresas fora do respetivo país de origem e projetos de cooperação entre estabelecimentos de formação profissional e empresas;
- **Erasmus:** programa de mobilidade e de cooperação entre universidades. Desde que foi criado em 1987, o programa Erasmus contou com a participação



de um milhão e meio de estudantes. Um programa mais recente, denominado **Erasmus Mundus**, permite a jovens licenciados e universitários de todo o mundo obter um mestrado em cursos que envolvem consórcios de, pelo menos, três universidades europeias;

- **Grundtvig:** programa de apoio a programas de educação para adultos, especialmente parcerias, redes e ações de mobilidade transnacionais;
- **Comenius:** programa de cooperação entre estabelecimentos de ensino e professores.

Existem também verbas destinadas a promover a cooperação política, a aprendizagem das línguas e a aprendizagem em linha, bem como a divulgação e o intercâmbio de boas práticas.

Participação de estudantes de países terceiros

Muitos destes programas estão abertos à participação de estudantes, professores e estabelecimentos de ensino de outros países, nomeadamente de países vizinhos da UE ou de países candidatos à adesão. Através de outros programas e de acordos de cooperação, a UE também incentiva cursos sobre a integração europeia e intercâmbios entre cerca de 80 países de todo mundo, da Mongólia ao México e da Argélia à Austrália.

➤ **Vencer fronteiras:**

A UE criou os denominados documentos Europass, que registam num formato único as competências e qualificações adquiridas, a fim de facilitar a comparação e o reconhecimento das qualificações de trabalhadores de outros países e, conseqüentemente, tornar mais fácil para os cidadãos europeus trabalhar no estrangeiro. Os documentos Europass são os seguintes:

- O CV Europass;
- O passaporte linguístico Europass;
- O Europass «Mobilidade» (um registo dos períodos de aprendizagem ou formação efetuados no estrangeiro).



O programa europeu que permite aos jovens estudar no estrangeiro deve o seu nome ao grande humanista do século XVI, Erasmo (Erasmus, em latim).

➤ **Qualificações universalmente reconhecidas**

As medidas da UE destinadas a facilitar o reconhecimento das qualificações não se limitam aos documentos Europass. A UE procura também facilitar a comparação entre os sistemas de ensino nacionais sem passar pela sua harmonização. Por isso, criou o Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) para a aprendizagem ao longo da vida. Assim, em 2012, cada nova qualificação adquirida na UE terá equivalência a um dos oito níveis de referência do QEQ.

O QEQ é o resultado do denominado processo de Copenhaga, no âmbito do qual trinta e dois países, nomeadamente países da UE, debatem questões sobre o ensino e a formação profissionais (EFP) procurando criar um sistema europeu de transferência de créditos em matéria de ensino e formação profissionais (ECVET), assim como uma rede europeia para garantir a qualidade do ensino e da formação profissionais.

No domínio do ensino superior, a UE colabora com dezanove países terceiros no âmbito do «Processo de Bolonha» com vista a criar, até 2010, um Espaço Europeu de Ensino Superior destinado a promover o reconhecimento mútuo de períodos de estudo, bem como qualificações comparáveis e normas de qualidade uniformes.

➤ **Reforçar as oportunidades para os jovens**

As políticas orientadas para os jovens não se limitam ao domínio da educação. O Pacto Europeu para a Juventude estabelece princípios comuns relativamente à criação de oportunidades para os jovens, reconhecendo o seu direito à igualdade de oportunidades de elevada participação na sociedade a todos os níveis: educação e formação de qualidade, procura de postos de trabalho, postos de trabalho adequados às qualificações, prestações de segurança social e habitação.

O programa comunitário Juventude em Ação promove uma participação ativa dos jovens na comunidade e apoia vários projetos destinados a reforçar o sentimento de cidadania europeia dos jovens. Por exemplo, a EU possibilita experiências de trabalho de voluntariado noutros países através do Serviço Voluntário Europeu. A UE atribuiu a estas atividades um montante total de 900 milhões de euros para o período de 2007 a 2013



➤ Uma seleção de projetos do ano europeu das línguas

O ano de 2001 foi designado Ano Europeu das Línguas pela União Europeia e pelo Conselho da Europa. Quarenta e cinco países participaram no Ano, com o objetivo geral de incentivar a aprendizagem de línguas em toda a Europa.

Desenrolou-se, a nível local, regional, nacional e transnacional, um total de 190 projetos Co- financiados, que promoveram uma grande variedade de línguas.

Os projetos incluíam tipicamente três ou quatro tipos diferentes de atividades, tais como festivais, conferências, seminários, exposições, jornadas de portas abertas, mini-cursos de línguas e concursos. A maioria também incluía um sítio Internet e publicações, amplamente divulgados.

Foram abarcadas mais de 60 línguas, com um bom equilíbrio entre línguas oficiais, regionais e minoritárias, línguas dos países em fase de pré adesão e linguagens gestuais. Além da sensibilização do grande público, o Ano constituiu uma oportunidade para as autoridades nacionais e regionais debaterem o ensino e a aprendizagem das línguas. Destes debates resultaram várias comunicações promovendo o multilinguismo e a diversidade linguística, que já conduziram a algumas alterações a nível das políticas linguísticas. Um dos mais fortes impactos do Ano foi a melhoria das ligações entre várias organizações interessadas nas questões linguísticas.

É muito importante que o extraordinário ímpeto gerado pelo Ano Europeu das Línguas se mantenha. A Comissão selecionou, por conseguinte, o presente grupo de projetos, ricos em boas ideias, e que se espera sirvam de inspiração a outros interessados na promoção da aprendizagem das línguas e da diversidade linguística.



A Procura do Posto de Trabalho

➤ Definição de um projeto de carreira

A cada dia torna-se mais importante para o profissional a condução de sua própria carreira.

Não é mais possível que apenas as organizações se preocupem com a carreira de cada colaborador, uma vez que as competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com a sinalização do mercado e a aplicabilidade dessas competências poderá ser colocada em várias organizações.

É preciso criar e manter a empregabilidade. O desenvolvimento da especialidade (Formação contínua, nomeadamente, pós-graduação; mestrado, doutoramento, pós-doc.) deve ser seguido por conhecimentos ecléticos que permitam a atuação em várias atividades e frentes de trabalho.



Todo o esforço despendido para a obtenção de novos conhecimentos somente terá validade quando estes puderem efetivamente ser utilizados nas atividades desenvolvidas pelo indivíduo. Sendo assim, o planeamento e a gestão de carreira torna-se um fator preponderante na condução da trajetória profissional e estimula o indivíduo a fazer



uma análise de suas competências e principalmente a entender a si própria, tornando mais fácil a condução de seus ideais, facilitando o encontro do trabalho certo, e conseqüentemente amentando o seu nível de satisfação.

Greenhaus (1999), define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e autorrealizados.

Martins (2001), complementa essa definição, **demonstrando a importância da continuidade** desse processo ao longo do tempo. Para isso seria necessário o indivíduo seguir algumas **premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho**; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de **atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas**.

➤ **Fatores mais valorizados na procura de emprego**

Além das Habilitações Acadêmicas exigidas para determinada função. As organizações procuram, cada vez mais **profissionais com comportamentos exemplares**.

No **ambiente de competitividade** em que vivemos atualmente, a procura por bons profissionais é muito grande. Mas o que é ser um “bom profissional”? Quais são as competências necessárias para ser selecionado pelas Organizações?

Hoje, não basta apenas dominar a parte técnica da função que se vai desempenhar. A exigência das organizações vai além disso. Elas avaliam também as **competências comportamentais**, pois perceberam que são essas as que mais influenciam no desenvolvimento do trabalho de suas equipes.

É claro que a **valorização de cada competência pela organização é subjetiva**. Mas há comportamentos e atitudes apreciados no mercado e que cada vez mais serão valorizados pelas organizações. Citamos alguns exemplos:

- Procura constante de aperfeiçoamento, conhecimento e inovação;
- Mostrar-se disponível;
- Ser prestativo e ajudar quando acontece um imprevisto ou quando o departamento está “a pegar fogo” é uma maneira de as pessoas saberem que podem contar consigo;



- Saber ouvir;
- Comprometimento e trabalho em equipa;
- Flexibilidade;
- Gerir o seu tempo. Com organização, você consegue mais tempo para colocar as atividades em dia;
- Comunicação. Fazer-se entender. Comunicar as suas ideias de maneira clara e objetiva;
- Vender as suas ideias e ter capacidade de persuasão;
- Relacionamento com colegas;
- Evitar “fofocas”. Não existe coisa pior do que ficar pelos cantos falando da vida alheia. Seja discreto, ganhará pontos com isso;
- Mostre interesse em aprender. Esteja aberto a mudanças;
- Outro fator importante é o bom humor. Com ele, o ambiente fica mais leve e o trabalho flui com mais facilidade! Claro que isso inclui bom senso em não fazer piadinhas fora de hora ou ser indiscreto. Mas é bom lembrar que colaboradores mal-humorados e que não gostam de se relacionar com os colegas não são vistos com bons olhos pela equipe e pela organização;
- Valorize as suas competências e procure desenvolver os pontos em que tem alguma carência. Só tem a ganhar com isso!



O acesso ao mercado de trabalho

“Acesso ao Mercado de Trabalho”, onde abordaremos os problemas de acesso ao mercado de trabalho, a privação de emprego, a discriminação e o preconceito no trabalho, o enquadramento da instituição no mercado de trabalho, as estratégias e métodos de acesso ao mercado de trabalho e por último as capacidades de iniciativa e empreendedorismo.

O mercado de trabalho relaciona aqueles que procuram emprego e aqueles que oferecem emprego num sistema típico de mercado onde se negocia para determinar os preços e quantidades de um bem, o trabalho.

O empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.



Mercado de Trabalho

- Mercado de trabalho relaciona aqueles que procuram emprego e aqueles que oferecem emprego num sistema típico de mercado onde se negocia para determinar os preços e quantidades de um bem, o trabalho. O seu estudo procura perceber e prever os fenómenos de interação entre estes dois grupos tendo em conta a situação económica e social do país, região ou cidade.



Estratégias e métodos de acesso ao mercado de trabalho

Técnicas de Procura de Emprego

Procurar emprego é um trabalho a tempo inteiro que não deve ser feito ao acaso. Deve ser feito de uma forma organizada, persistente e realista.

Existem 5 fases para a procura de emprego que são:

- Auto Avaliação
- Meios de Divulgação de Ofertas de Emprego
- Carta de Apresentação
- Candidatura Espontânea
- Curriculum Vitae

Auto Avaliação

Comece por fazer uma avaliação de si próprio Pegue numa caneta e num papel e dê o primeiro passo na procura de emprego. Para ter um conhecimento de si mais aprofundado tente responder às seguintes questões, com o objetivo de fazer o seu balanço pessoal e profissional:

- O que sei fazer?
- O que não sei fazer?
- O que gosto de fazer?
- O que não gosto de fazer?
- O que não gosto de fazer?
- Em que aspetos poderei melhorar?
- A que tipos de emprego me posso candidatar?
- Estarei disposto a mudar o local de residência ou percorrer grandes distâncias?
- Será que necessito de uma formação profissional/complementar que me ajude a dar resposta às necessidades do mercado?
- No caso de ter dificuldade em responder a estas perguntas poderá recorrer a um serviço de Orientação Profissional. Estes serviços são prestados por entidades especializados, como por exemplo o Centro Regional de Emprego ou Clubes de Emprego.



Meios de Divulgação de Ofertas de Emprego

Diariamente surgem novas oportunidades de emprego. A maioria dos postos de trabalho são publicitados nos:

- Sites de emprego na internet
- Jornais diários, Semanários, Jornais Regionais;
- No Centro de Emprego;
- Clubes de Emprego;
- Agências de trabalho temporário.

As ofertas de emprego podem ainda ser publicitadas através dos seguintes meios:

- Agências privadas de colocação;
- Instituições de Solidariedade Social;
- Diário da República (nos concursos públicos);
- Autarquias, Juntas de Freguesias, Paróquias;
- Placards existentes nas entradas dos supermercados e hipermercados destinados à afixação de anúncios.

A importância dos Career Networks

Missão dos Career Networks é fornecer aos empregadores / organizações uma forma eficiente, de baixo custo para encontrar candidatos de qualidade, dando apoio aos candidatos que procuram emprego as ferramentas necessárias para facilitar essa emprego.

Um bom exemplo disso é a rede social LinkedIn, que serve e reforça a importância de uma boa rede de contactos na gestão da sua própria carreira, funcionando inclusive para o Marketing pessoal.



Capacidades de iniciativa e empreendedorismo

➤ O empreendedorismo

O **empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor**, o seu perfil, as suas origens, o seu sistema de atividades, o seu universo de atuação. O empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano.

Também é utilizado – no cenário económico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo a duras custas.

Pode ser visto no contexto das condições que permitem ou não a emergência de situações de mudança no *status quo*. Simmel (1950) apontava o papel dos estrangeiros na rutura com práticas tradicionais e Lipset (1970) referia-se a dificuldade que o particularismo dos países católicos colocava a emergência do empreendedorismo. Porém, Schumpeter (1934) tende a sublinhar o papel do indivíduo como protagonista de processos de mudança. Hwang e Powell (2005) o que tem de novo a recente popularidade do conceito de empreendedorismo é a tônica que é colocada no indivíduo, em que se encara o empreendedorismo não tanto como um processo mas como uma característica de indivíduos agindo racional e intencionalmente.

Assim sendo, o empreendedorismo torna-se algo desvinculado das condições estruturais e algo que pode ser ensinado. Ainda que frequentemente se caia no excesso de considerar o indivíduo isoladamente quer da(s) comunidade(s) quer das suas relações sociais, numa visão que faz depender apenas das competências individuais a capacidade empreendedora, esta perspetiva tem, todavia, o mérito de apontar para a possibilidade de transformação nas condições de vida de indivíduos ou grupos.



O Curriculum Vitae

➤ Definição Curriculum Vitae

O CV (do latim trajetória de vida) é um cartão de apresentação, ou seja, transmite a imagem pessoal, as qualidades, as aptidões e as competências que o candidato possui. Este documento é pois o primeiro passo para iniciar a carreira profissional, tendo, por isso, extrema importância. Assim, o CV é um resumo de dados pessoais, formação recebida experiência profissional e outras atividades desenvolvidas. É, no fundo, um autorretrato que tem como objetivo convencer um desconhecido da capacidade de realizar uma qualquer tarefa para a qual se candidata.

➤ A elaboração de um curriculum

Muitas pessoas não sabem da importância de um bom Curriculum. Por isso, muitas vezes fazem por fazer e não se preocupam com seu conteúdo e qualidade.

Muitas vezes o Curriculum é visto somente como um pedaço de papel sem importância. Para quem tem esse pensamento, um alerta. O documento pode ser essencial na seleção de profissionais em determinada empresa. O formato e as informações constantes no currículo selam o seu destino: a lista de melhores candidatos ou a lata de lixo.

“O curriculum é uma das melhores formas de marketing pessoal. É por meio dele que uma organização avalia o perfil de um profissional”. Explica o consultor da Aims – Internacional Management Search, José Kantek. De acordo com o especialista em Marketing, Propaganda e Gestão Empresarial Alexander Baer, as empresas procuram pessoas que melhor saibam vender a sua marca. “Um profissional que sabe trabalhar as suas qualidades, tem melhor potencial para a venda da marca da organização”.

Um bom curriculum deve ser sucinto, claro e objetivo, sem rasuras ou informações inúteis. Nada de informar cursos não compatíveis com a área de atuação desejada ou exagerar nas qualidades.

➤ Características do Curriculum Vitae

Os CV devem obedecer a um conjunto de características que podem ser fundamentais para o sucesso e que se podem sistematizar:



- Deve ser curto e direto, nunca ultrapassando as 2 ou 3 páginas, dependendo da experiência possuída.
- Deve incluir todos os aspetos que se considerem relevantes para a avaliação do perfil individual e das capacidades profissionais.
- A informação deve ser honesta e verídica.
- A informação deve ser relevante para o propósito do envio do CV.
- Deve ser perfeito em termos de ortografia e gramática, pois isso pode invalidar a própria candidatura ou fornecer uma imagem extremamente negativa.
- Nunca deve ignorar algumas informações que considera menos importante, é preferível pormenorizar menos alguns aspetos para que todos possam ser incluídos.
- Deve ser o mais pessoal possível. Os formulários-padrão devem ser encarados apenas como guias pois uma apresentação standard pode revelar pouca imaginação e pouca iniciativa.
- O grau de elaboração do CV deve ser diretamente proporcional ao nível de satisfação do emprego a que se candidata, o que demonstra um bom conhecimento da empresa, das suas necessidades e do tipo de papel que irá desempenhar nela.

Utilização do Curriculum Vitae

Independentemente das funções que pode desempenhar, um currículo é também influenciado pela situação, pelo objetivo que preside à sua apresentação. E estas situações podem ser muito diferentes:

- **Resposta a um anúncio** - esta é a mais comum em que o candidato se dirige a uma empresa que nenhum contacto teve até então com ele, propondo-se para um cargo que julga poder desempenhar, necessitando pois, de um currículo que destaque as suas potencialidades e capacidade;
- **Candidatura espontânea** - este tipo de currículo necessitará de ser mais abrangente e menos especificado pois não corresponde a um cargo cujas responsabilidades e exigências tenham sido explicitamente anunciadas pela empresa, daí que seja mais complicado determinar aquilo que se deve destacar;



- **Candidatura interna** - muitas empresas requerem um processo de seleção para um posto mais elevado na hierarquia ou para um sector diferente dentro da mesma organização que exige a apresentação de um currículo, no qual se deve dar maior enfoque às atividades quer profissionais, quer extraprofissionais que se desenvolveram ao longo do tempo de permanência nessa instituição e que darão uma imagem positiva do empenho e motivação em relação à empresa;
- **Entregue durante uma entrevista** - alguns anúncios de emprego indicam apenas um número de telefone, pelo qual se marca imediatamente uma entrevista, para a qual o currículo é levado e entregue em mão; dada a análise imediata e que pode suscitar questões durante essa entrevista, o currículo deve ser bastante claro e simples pois todos os pormenores podem ser clarificados na altura, ficando muito mais na mente do entrevistador do que se forem simplesmente lidos;
- **Numa candidatura a uma pós-graduação** - a nível académico também a seleção para a frequência de cursos de pós-graduação exige a apresentação de currículos em que se analisa a experiência relevante para o nível de estudos pretendido; nestes casos, muitas vezes é pouco importante a experiência profissional ou atividades extracurriculares, mas é mais relevante a realização de estudos ou a atribuição de prémios;
- **Para concursos** - muitas vezes, a atribuição de bolsas ou de subsídios públicos ou privados pode também requerer a apresentação de um currículo que comprove que o candidato possui todos os requisitos e como se destaca dos outros candidatos pelas realizações que conseguiu ou pelo seu elevado potencial - o tipo de currículo utilizado neste caso será necessariamente diferente dos anteriores.

Tipos de Curriculum Vitae

➤ **Curriculum Cronológico**

É o tipo de CV mais vulgar e caracteriza-se **por apresentar todas as informações** pela ordem em que foram acontecendo ao longo da vida. Assim, começando pela formação



e habilitações adquiridas, passa em seguida para a atividade profissional, que pode ser ordenada de forma decrescente desde a situação atual até ao emprego mais antigo.

A formação relevante pode incluir os níveis mais baixos (a frequência de uma escola secundária numa área específica com uma determinada média final), seguindo-se a realização de um curso superior ou um curso de formação profissional. Se outros cursos de reciclagem ou formação foram realizados em seguida podem ser referidos no final desta parte.

Deve ser descrita a experiência profissional, devendo conter o nome da empresa onde foi desenvolvida a atividade, o título do posto de trabalho possuído, as responsabilidades inerentes a esse cargo, o período de trabalho e, se forem favoráveis, as razões de saída.

Este tipo de CV tem algumas vantagens:

- **Mais esperado** – os empregadores dirigem rapidamente o olhar para as áreas que lhe interessam, pois já esperam este tipo de CV.
- **Claro** - torna-se mais fácil de analisar e de categorizar a pessoa que o envia por ser bastante esquemático.
- **Breve** - é mais fácil sintetizar a informação porque se evitam as descrições e as exposições de motivos e objetivos.
- **Objetivo** - é mais direto e não haverá interpretações muito diferentes.
- No entanto, este tipo de CV também tem algumas desvantagens:
- Quando se possui pouca experiência profissional, este tipo de CV não é muito favorável por o expor facilmente.
- Quando a distinção do candidato se situa numa área pouco usual como as atividades extracurriculares, este tipo de CV dá pouco destaque a essas situações.
- Quando um período da vida foi particularmente desfavorável, este tipo de CV não permite relegá-lo para segundo plano, deixando sempre um buraco evidente quando ele não for referido.
- Quando a última experiência não tiver sido a mais relevante para o emprego a que se candidata.



Carta de Apresentação

Sempre que se candidatar a um emprego deverá elaborar uma carta de apresentação que vai acompanhar o seu Curriculum Vitae. **Cuidados a ter com a apresentação da carta:**

- Escreva-a numa folha branca e lisa, de formato A4;
- Utilize frases curtas e claras;
- Certifique-se de que não tem erros nem rasuras;
- A carta de apresentação deve fazer sempre menção a quatro aspetos essenciais:
 - Coloque os seus elementos de identificação no canto superior esquerdo da folha (nome, morada e telefone);
 - Referência ao local onde viu o anúncio - caso seja num jornal é necessário mencionar o nome do jornal e data em que o emprego foi anunciado, referência ou número que acompanha o anúncio e a função a que se candidata;
 - Referência ao Curriculum Vitae;
 - Terminar agradecendo a atenção dispensada.

Candidatura Espontânea

A candidatura espontânea é uma forma de apresentar-se e de oferecer os seus serviços, podendo fazê-lo enviando uma carta de candidatura espontânea ou colocando o seu currículo num dos diversos sites de emprego.

Estas duas técnicas não devem ser esquecidas no seu planeamento de procura de emprego, dado que muitos dos postos de trabalho não são Publicitados, ou seja, não são do conhecimento público.



Processo de Seleção

De uma forma geral um processo de seleção **divide-se em duas fases**:

- Análise Curricular
- Entrevista

A entrevista faz parte, normalmente, da última fase do processo de seleção. É o momento decisivo de todo o processo de procura de emprego.

É no decorrer desta que o candidato e a entidade empregadora trocam informações. É a altura ideal de demonstrar que é o candidato certo para o posto de trabalho.

Antes de ir à entrevista prepare-se cuidadosamente

- ⇒ **Obtenha informação sobre a empresa e a função a que se candidata** (ramo de atividade, dimensão, tipo de produtos ou serviços que presta, sua organização e funcionamento, tipo de qualificações existentes, contratação coletiva pela qual é abrangida, etc.);
- ⇒ Prepare a resposta para as questões;
- ⇒ Apresente-se de uma forma cuidada;
- ⇒ Verifique a data e hora da entrevista e apresente-se com uma antecedência de cerca de 10 minutos.
- ⇒ **Tenha um comportamento adequado durante a entrevista**

Esteja atento aos seus comportamentos durante a entrevista, estes poderão ser determinantes em termos de seleção.

Comportamentos recomendáveis:

Apresente-se saudando quem o recebe, através de um aperto de mão firme e sorria;

- Aguarde que o convidem a sentar-se;
- Enquanto sentado, mantenha uma postura correta;
- Mostre-se atento e interessado;
- Olhe o entrevistador nos olhos;
- Responda com determinação às perguntas;
- Aguarde que seja o entrevistador a dar por terminada a entrevista.



Comportamentos a evitar:

- Chegar atrasado;
- Cortar a palavra ao entrevistador;
- Mexer-se continuamente na cadeira;
- Mostrar-se arrogante ou agressivo;
- Mastigar pastilha elástica;
- Ter o seu telemóvel ligado;
- Mostrar falta de confiança;
- Auto elogiar-se;
- Mendigar trabalho;
- Falar mal dos locais de trabalho anteriores



Os Processos de Recrutamento e seleção

Contratar os melhores profissionais é um dos segredos para o sucesso sustentado das empresas. Por isso, o processo de recrutamento é um elemento crítico da gestão numa envolvente tão competitiva quanto a atual. Há empresas que seguem a teoria de que se as novas pessoas contratadas não se derem bem ou se a empresa não estiver satisfeita com a sua performance, então resta-lhes a rescisão do contrato. Mas há outras empresas que preferem, corretamente, seguir o caminho da prevenção: apostam num processo de recrutamento cuidadoso e bem estruturado. **É essencial saber como estruturar um processo de recrutamento eficaz** para selecionar os melhores candidatos. Não existem “atalhos” que permitam às empresas descobrir e contratar os melhores candidatos; o processo leva tempo porque exige planeamento, comprometimento de todos, em especial da gestão de topo, e trabalho árduo. Eis as principais etapas para estruturar um processo de recrutamento eficaz.

➤ **Etapa 1 - Definir os cargos com rigor**

Antes mesmo de começar o processo de recrutamento propriamente dito, é importante definir objetivamente os cargos para os quais está a recrutar. O melhor a fazer é rever todas as funções inerentes a cada um deles. Não devemos preencher imediatamente uma vaga assim que o empregado que a ocupava sair da nossa empresa; talvez cheguemos à conclusão que ela nem sequer tenha que ser preenchida porque, depois de analisar as funções inerentes desta podemos constatar que podem ser incluídas noutra cargo ou até desempenhadas por trabalhadores temporários em épocas em que haja “picos” de trabalho.

➤ **Etapa 2 - Descobrir os melhores profissionais**

Em termos gerais, há cinco formas de descobrir os melhores candidatos, que são:

- **Obter referências pessoais e profissionais:** deve-se investigar quais são os profissionais que gostaria de ter na sua empresa. Deve-se pedir referências a outros empregadores, parceiros de negócios, colegas e ex-colegas, mas deve-



se ser cauteloso: qualquer que seja a fonte de informação, deve-se procurar o maior número de referências, mas não se deve comprometer a recrutar ninguém nesta fase.



- **Recrutar internamente:** o melhor candidato para um emprego poderá já estar a trabalhar na sua empresa. A sua grande vantagem em relação a este tipo de candidatos é o facto de já conhecermos os seus hábitos de trabalho e a sua atitude.
- **Não deve hesitar em recrutar ex-empregados:** mantenha-se em contacto com os melhores profissionais que já trabalharam para a sua empresa. Mesmo que eles nunca cheguem a regressar à sua empresa, poderão sempre recomendar colegas excelentes.
- **Recorrer a empresas de recrutamento:** em determinados casos, a melhor forma de descobrir os candidatos ideais é recorrer a empresas especializadas em recrutamento. Estas têm acesso a um leque muito mais vasto de candidatos e têm processos estruturados e profissionais de recrutamento e seleção.
- **Deve ser criativo nos anúncios de recrutamento:** deve-se preparar cuidadosamente os anúncios que vai divulgar quando anda à procura de candidatos para uma determinada função e, sobretudo, deve escolher o meio ideal para o fazer. Não deve “disparar” em todos os sentidos. Para acertar no alvo certo, também terá que utilizar os meios adequados.



➤ **Etapa 3 - Criar formulários de candidatura adequados**

Na maioria das empresas, é dada pouca atenção aos formulários de candidatura; são considerados necessários, mas não indispensáveis, nos quais os candidatos registam informações de rotina: nome, morada, telefone e algumas linhas para descreverem informações relativas a empregos anteriores e habilitações académicas. No fundo, é um resumo demasiado simplificado do currículo e não ajuda os empregadores a obterem informações adicionais relevantes acerca dos candidatos. **Eis algumas características de um formulário de candidatura eficaz:**

- **Fazer perguntas abertas:** para além das informações de rotina, deve fazer-se perguntas abertas para tentar obter respostas o mais espontâneas possíveis por parte dos candidatos.
- **Confirmar os dados do currículo:** deve-se sempre utilizar as informações recolhidas nos formulários de candidatura para confirmar se coincidem com os dados presentes nos currículos; qualquer inconsistência poderá ser a razão para dispensar imediatamente o candidato ou para esclarecer a questão durante a entrevista de recrutamento.
- **Adaptar os formulários às categorias profissionais:** não se deve utilizar apenas um modelo de formulário para qualquer candidato. Deve-se adaptar as perguntas a cada uma das categorias profissionais e testar as qualificações específicas de cada candidato para o cargo vago.
- **Registar as informações numa base de dados:** mesmo que determinados candidatos não tenham o perfil adequado para o cargo vago, deve-se registar e guardar as informações dos formulários numa base de dados, de preferência informatizada. Mais tarde, poderá ter a necessidade de os contactar para outras vagas.
- **Transformar em formato digital:** apesar de poder manter o tradicional formato em papel, um formulário de candidatura deverá estar disponível em formato digital. Desta forma, poderá disponibilizá-lo no site da sua empresa para que os candidatos o preencham online ou mesmo que o preencham diretamente num computador quando se dirigem à nossa empresa. Um formulário digital permite-nos transferir e gravar imediatamente as informações dos candidatos na sua base de dados informática.



➤ **Etapa 4 - Ler as entrelinhas dos currículos**

Quando os currículos começam a chegar ao departamento de recursos humanos da nossa empresa - depois de termos colocado um anúncio no jornal, contactado uma agência de empregos, um gabinete de estágios de uma universidade, uma empresa de recrutamento, entre outros - é importante que os registemos numa base de dados de candidatos. Em seguida, deve-se separar os mais relevantes e arquivá-los.

Deve-se analisar cuidadosamente os currículos que mais suscitaram o interesse e deve-se aprender a “ler as entrelinhas”, **seguindo os conselhos seguintes:**

- **Procurar dados concretos:** se não descobrir informações claras e objetivas em relação a determinados atributos num currículo, provavelmente é porque o candidato não os possui. Devemos aproveitar para esclarecer e testar esses assuntos na entrevista.
- **Começar pelo fim:** a maioria dos candidatos coloca as informações menos agradáveis no final do currículo porque espera que o recrutador não chegue a lê-las.
- **Ter cuidado com os currículos sem datas:** deve ser cauteloso com os currículos funcionais (como o nome indica, são currículos nos quais os candidatos descrevem mais pormenorizadamente as funções que desempenharam no passado e as principais conquistas profissionais) que descrevem a experiência e as qualificações mas que não indicam as respetivas datas de realização. Deve esclarece-las com o candidato na entrevista.
- **Procurar candidatos com “mentalidade de negócio”:** deve procurar no currículo respostas para as questões: o candidato aprecia o facto de as empresas existirem para ganharem dinheiro? Quantas vezes é que o candidato contribuiu ativamente para gerar valor acrescentado nos cargos que já ocupou?
- **Filtrar as informações supérfluas:** um currículo com excesso de informações pessoais - hobbies, desportos praticados, distinções obtidas enquanto criança, etc. - poderá indicar que o candidato tem falta de experiência e de qualificações relevantes.



➤ **Etapa 5 - Selecionar os candidatos por testes psicotécnicos**

Esta é mais uma **etapa de seleção e filtragem de candidatos**. Já deve conhecer os currículos deles, agora é altura de provar algumas das suas qualificações práticas e aprofundar um pouco mais os seus conhecimentos acerca do perfil psicológico deles.

Pode fazer-lhes os testes psicotécnicos em grupo, reunindo os candidatos numa sala. As respostas são individuais e confidenciais. No final, estas devem ser analisadas e avaliadas por uma equipa de especialistas. Esta etapa é complexa e demorada, por isso, é muitas vezes eliminada dos processos de recrutamento mais simples ou, no outro extremo, é uma das principais causas por que muitas empresas subcontratam outras empresas especializadas em recursos humanos para fazerem a triagem dos candidatos

➤ **Etapa 6 - Fazer uma entrevista inteligente**

Depois de escolhidos os candidatos mais adequados ao cargo vago através dos seus currículos e dos resultados dos testes psicotécnicos (se tiverem sido realizados), chegou a hora de os conhecer pessoalmente. Estabeleça o tempo adequado para cada entrevista e saiba exatamente quando e como as deve terminar. Há dezenas de perguntas que poderá fazer, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido e do estilo e necessidades pessoais do entrevistador. Porém, existem oito questões básicas que deverá fazer aos candidatos, essenciais para conhecer melhor o seu perfil profissional e pessoal e confirmar algumas das referências feitas no currículo e nos testes. As perguntas são:

- **“Por que é que pretende mudar de emprego?”**: Se o candidato disser mal do empregador atual ou passado, pense duas vezes antes de o contratar. Este tipo de respostas pode mostrar alguma falta de carácter; imagine o que poderá ir dizer de si a outro recrutador no futuro.
- **“O que é que gostou mais no seu emprego anterior?”**: Um candidato que não saiba dar uma resposta direta e objetiva talvez tenha dificuldades em pensar para além da mecânica básica de um cargo.
- **“Se pudesse fazer algumas melhorias no seu último emprego, quais é que seriam?”**: A resposta pode ser um teste de fogo à criatividade dos candidatos.
- **“Qual é que foi o projeto ou tarefa mais interessante que teve ao longo da sua carreira?”**: As razões dadas são mais importantes do que a natureza do projeto e podem dar-lhe algumas pistas valiosas acerca das motivações dos candidatos.



- **“Descreva a pessoa com quem você gostou mais de trabalhar”**: As respostas poderão desvendar algo importante acerca da personalidade do candidato bem como as qualidades que ele ou ela admira.
- **“Que tipo de pessoas é que mais o aborrecem?”**: Normalmente, as características negativas que os candidatos mencionam não se aplicam a eles próprios.
- **“Descreva algumas tarefas inesperadas que o forçaram a reprogramar a sua agenda”**: Esta pergunta aberta faz com que os candidatos tenham que ir além das respostas “sim” e “não”; poderá testar a sua capacidade de gestão do tempo e, acima de tudo, perceber se eles estarão dispostos a trabalhar horas extra.
- **“Que tipo de apoio é que necessitaria que lhe déssemos para ter um bom começo na nossa empresa?”**: Procura a ponderação nas respostas. Um candidato que apresente uma lista racional, objetiva, viável e justificáveis para cada um dos itens enunciados demonstra um bom sentido de organização e planeamento. Dizer que necessita de demasiada ajuda ou, no outro extremo, que não necessita de nada não são atitudes que mostrem ponderação.

➤ **Etapa 7 - Confirmar as informações**

Um recrutador não deve confiar cegamente nas informações de um currículo. Frequentemente, os candidatos “exageram” nas suas qualificações e mesmo incluem dados falsos. Entretanto, a empresa que recruta tem duas opções: ou confirma todos os dados ou arrisca e não confirma nenhum. Se o seu caso for o primeiro, então tome em conta os seguintes conselhos:

- **Confirmar as referências dos seus subordinados diretos**: não perca tempo a confirmar as referências de todos os candidatos que sobreviveram às fases anteriores do processo de recrutamento. Limite-se às dos seus subordinados diretos. Os outros gestores deverão fazer o mesmo nos seus departamentos
- **Não se atrasar**: comece a sua investigação assim que o candidato lhe tenha dado todas as informações. Quanto mais tempo demorar a contratar, maior será o risco de perder o candidato.



- **Não dar demasiada atenção às referências escritas:** as informações escritas que o candidato lhe dá não são, normalmente, as mais fidedignas. Não lhe dê mais atenção do que elas merecem, mas utilize-as como ponto de partida para as suas investigações posteriores.
- **Procurar informações não referidas pelo candidato:** contactar os empregadores anteriores do candidato e outras pessoas que lhe possam dar referências profissionais acerca dele. Crie uma rede de referências e relacione-as até obter uma imagem mais clara do candidato.
- **Procurar o máximo de referências para candidatos a cargos de topo:** a confirmação das informações e a obtenção de referências adicionais acerca de candidatos a cargos de topo é ainda mais importante do que para os restantes candidatos. Contacte pessoas que tenham trabalhado com eles, se possível em quem confie, de preferência via telefone; o correio é um meio muito pouco eficaz para obter referências.

➤ **Etapa 8 - Escolher o vencedor**



Neste momento, já deverá estar em condições de seleccionar o candidato ideal. Lembre-se: quanto melhor profissional ele for, maiores serão também as suas exigências. Mas se acha que de facto já encontrou a pessoa certa, entre em ação imediatamente e **observe os conselhos seguintes:**

- **Não adiar a oferta:** não se atrase a contactar o candidato escolhido e a convocá-lo para uma reunião final. A notícia deverá ser dada pessoalmente;



estes assuntos não podem ser tratados por telefone, e-mail nem tão pouco pelo correio.

- **Não adiar muito a data de entrada:** quanto mais tempo decorrer entre a oferta do emprego e a data de entrada em funções, maior será o risco de perder para outro empregador o candidato escolhido.

Tipos de Recrutamento

Existem vários **tipos de recrutamento:**

- Recrutamento interno;
- Recrutamento externo;
- Recrutamento misto;
- Recrutamento on-line;
- Assessment centers.

Recrutamento Interno - é feito na própria empresa. O primeiro passo na procura de pessoal é o recrutamento dentro da empresa, que não deve ser confundido como o recrutamento através dos funcionários.

Recrutamento Externo - é aquele feito fora da organização, isto é, a empresa procura candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas.

Recrutamento Misto – é a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo.

Recrutamento On-Line - recrutamento eletrônico ou eRecruitment são designações que representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas. O recrutamento on-line é definido como “o processo de recrutamento realizado via eletrónica, através da Internet ou da Web”.

Assessment Centers - são um método essencialmente estruturado para reduzir os erros na avaliação, utilizando-se diversas técnicas que visam a avaliação da performance dos candidatos em determinadas tarefas. Este método está orientado para o comportamento recorrendo a métodos de julgamento para combinar e integrar informação relevante para a performance do candidato.



Fontes de Recrutamento

O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes de recursos humanos, que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar os seus esforços de recrutamento.

Optar por recrutamento interno ou externo, não pode ser uma escolha arbitrária, mas antes uma decisão consciente e ponderada.

➤ **Prospecção de Candidaturas**

A Organização irá aplicar determinadas Técnicas de Recrutamento, que são métodos através dos quais aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de Recursos Humanos.

Optando por recrutamento externo, a questão que se coloca é: como chegar aos candidatos?

Prospecção de Candidaturas:

- Rede de Conhecimentos;
- Candidaturas Espontâneas;
- Escolas e Universidades;
- Publicação de Anúncios;
- Recrutamento eletrónico.
- Rede de Conhecimentos

Opção bastante expedita, rápida e eficaz; não se deixe influenciar pela amizade, posição social ou influência de quem lhe apresentou o candidato.

Candidaturas Espontâneas

São uma importante fonte de recrutamento, quer de candidatos ao primeiro emprego, quer de desempregados, quer ainda de profissionais à procura de valorização das suas carreiras profissionais. Trata-se de uma ação positiva de procura de emprego.



As Escolas e as Universidades

São uma fonte interessante, sobretudo quando se perspetiva **a admissão de candidatos ao primeiro emprego**, podendo selecionar o curso superior, médio ou técnico-profissional que melhor se ajuste ao que procura. Estabeleça contacto com as Associações de Estudantes, os Gabinetes de saídas profissionais, e solicite a divulgação da vaga ou o fornecimento de CV. Solicite uma sessão de apresentação da sua empresa, em que falará da sua estrutura, objetivos, produtos, mercado e das oportunidades de emprego. Proporcione aos seus alunos estágios. Trata-se de uma excelente metodologia para os observar, avaliar e escolher aqueles que mais lhe interessam para integrar os seus quadros.

Recrutamento Eletrónico

Todo o tipo de recrutamento realizado através da internet. Portais específicos de recrutamento online, cujo objetivo é mediar a relação entre empregadores e candidatos, divulgando as necessidades de recrutamento das empresas e facultando-lhes o acesso a candidatos.

- Sites de empresas de recrutamento e seleção;
- Sites das empresas em geral que pretendem manter um canal em aberto de contacto com potenciais colaboradores.

Publicação de Anúncios

- É um via muito utilizada;
- O anúncio deve ser suficientemente atrativo;
- Deve ser preciso quanto à função e perfil pretendido;
- Deve ser concebido como uma mensagem publicitária que suscite as boas candidaturas e que desencoraje as más.

Conteúdos dos Anúncios

- Identificação do anunciante;
- Identificação da função e sua descrição sintética;
- Perfil desejado;
- Contrapartidas.



Conceito de seleção

A seleção pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Para se efetuar a seleção tem-se por base as exigências do cargo a ocupar. Em primeiro lugar, há que fazer a comparação entre o conteúdo do cargo e os perfis dos candidatos. As exigências do cargo correspondem à análise e descrição de funções do cargo, já explicitada anteriormente. Os perfis dos candidatos são dados pelas técnicas de seleção. O passo seguinte será a decisão de quem preencherá o cargo, sendo esta tomada pela entidade requisitante. A seleção é assim concebida como um processo de comparação e de decisão.

Em ambos os casos, **recrutamento e seleção, é feita uma análise de aspetos profissionais e pessoais dos candidatos**, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é bem-feita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos.

No geral, o processo de seleção procura chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro, idade, etc.

Processo de Seleção

O processo de seleção terá em conta:

- Currículo académico;
- Currículo profissional;
- Entrevista.

No processo de seleção poderá ainda ser solicitado aos candidatos a realização de provas complementares, visando assegurar a verificação de requisitos analíticos e comportamentais considerados indispensáveis para a valorização do grupo de participantes de cada programa



Seleção como um processo de comparação

A seleção como um processo de comparação, consiste na comparação entre as exigências do cargo, dada pela análise do perfil da função e as características dos candidatos, dadas pelas técnicas de seleção. Esta comparação é desenvolvida pelo órgão de seleção, sendo que após a sua realização, este órgão recomenda ao órgão requisitante os candidatos aprovados na seleção.

Seleção como um processo de decisão

O processo de decisão cabe única e exclusivamente à entidade requisitante. Mais de um candidato pode satisfazer as necessidades do cargo, logo aplica-se um dos três modelos de comportamento.

- Modelo de Colocação
- Modelo de Seleção
- Modelo de Classificação:

Em um contexto geral, o processo de seleção pode ser esquematizado como segue abaixo:

- **Análise curricular** - corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Depois de feita uma pré-seleção, faz-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um.
- **Testes** - os testes são considerados como uma das mais importantes fases deste processo, já que eles definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista. Os tipos de testes utilizados podem ser: conhecimentos gerais e específicos; de idiomas; grafológicos; testes de habilidades mentais; prova de trabalho; teste de honestidade e integridade; e dinâmica de grupo.
- **Entrevista** - é considerada como uma das mais importantes etapas de um processo de seleção, e tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas nos



formulários preenchidos (solicitação de emprego) e no currículo. A entrevista constitui-se num momento adequado para verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspetos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário, etc.

- **Verificação de referências** - nesta etapa, procura-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos, e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Podem ser levantadas através de contacto telefónico, pessoalmente ou carta de referência.

Além desses procedimentos o candidato selecionado será submetido ao exame físico, cuja finalidade é: cumprir a exigência legal; comprovar a sanidade física do candidato para o cargo; e comprovar o estado geral de saúde e eventuais doenças ou deficiências da pessoa.

Técnicas de Seleção

Com o objetivo de determinar o perfil do candidato, **as técnicas de seleção** a escolher devem assegurar a predição do bom desempenho futuro do colaborador no cargo. Habitualmente são escolhidas várias técnicas, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato. Iremos abordar, de acordo com Chiavenato cinco grupos de técnicas de seleção, a saber:

- Entrevista de seleção,
- Provas de conhecimentos ou de capacidade,
- Testes psicométricos,
- Testes de personalidade e
- Técnicas de simulação.



Entrevista de Seleção

- A entrevista Pessoal é a técnica que mais influencia a decisão final se o candidato realmente é a pessoa indicada. Esta entrevista deve ser conduzida com bastante habilidade para que possa produzir os resultados esperados. A entrevista é a técnica mais utilizada na seleção, um facto justificável por esta ser aplicável a qualquer função e mais conhecida universalmente.

A entrevista é um procedimento preditor do rendimento do candidato na função tendo por base as perguntas e respostas orais do entrevistador e do entrevistado, respetivamente, tratando-se assim de um processo de comunicação entre duas (ou mais) pessoas. A entrevista é uma conversa conduzida com determinado objetivo. A sua duração é habitualmente de 1 hora exceto nos casos em que a função é de menor complexidade. Aí deverá demorar 30 minutos.

Tipos de Entrevista

- Entrevista totalmente padronizada
- Entrevista padronizada quanto às questões
- Entrevista diretiva
- Entrevista não diretiva

Fases da Entrevista

A entrevista de seleção ocorre em cinco fases:

- A primeira etapa consiste na preparação da entrevista.
- A segunda etapa diz respeito ao ambiente.
- A etapa seguinte é o processamento da entrevista.
- A penúltima etapa é o encerramento.
- A última etapa consiste na avaliação do candidato

Provas ou Testes de Conhecimentos ou Capacidade

As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos que permitem medir “o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo” assim como o “grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas”.



Estas provas podem ser classificadas quanto à forma como são aplicadas. Sendo assim, **podem ser:**

- **Provas orais:** são provas que se assemelham a uma entrevista mas com a especificidade de as perguntas verbais serem específicas tendo o objetivo de obter respostas verbais também específicas;
- **Provas escritas:** que são as provas aplicadas com perguntas escritas sendo as respostas dadas também por escrito;
- **Provas de realização:** que são provas em que o candidato terá de executar um trabalho ou tarefa uniformemente e com limite de tempo.

Uma segunda classificação das provas de conhecimentos ou capacidade **diz respeito à área de conhecimentos abrangidos.** Desta forma, as provas são classificadas em gerais ou específicas. As primeiras envolvem noções de cultura geral ou conhecimento geral, as segundas, envolvem conhecimentos técnicos e específicos relacionados com o cargo. Por último, **as provas de conhecimentos ou capacidade** podem ainda ser classificadas quanto à forma como são elaboradas. Sendo assim, podem ser provas tradicionais, objetivas ou mistas.

Testes Psicométricos

➤ **Os testes psicométricos** constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Estes testes focalizam-se sobretudo em aptidões visando determinar em que quantidade elas existem em cada pessoa, baseando-se nas diferenças individuais a nível físico, intelectual ou de personalidade. Os resultados de cada pessoa vão ser posteriormente comparados com padrões de resultado de uma amostra representativa. Desta forma, os testes psicométricos permitem analisar a variância das aptidões de um determinado indivíduo comparando-o com um conjunto de indivíduos que constituem a amostra representativa.

Como aptidão não é sinónimo de capacidade, sendo que esta última resulta da primeira em conjunto com o treino, um teste de aptidão dá um “prognóstico futuro” do potencial de desenvolvimento do indivíduo.

- **Aptidão:** potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento. A aptidão é inata.



- **Capacidade:** habilidade atual da pessoa em determinada atividade ou comportamento, é adquirida a partir do desenvolvimento de aptidão seja por meio de treino ou da prática.

Testes de Personalidade

➤ Os testes de personalidade pretendem compreender a personalidade do indivíduo, analisando os traços de personalidade inatos e adquiridos, ou seja, os traços determinados pelo carácter e pelo temperamento, respetivamente. Por traços de personalidade entende-se as características que são marcantes na pessoa e que a distingue das outras.

Técnicas de Simulação

➤ As técnicas de simulação são aplicadas em contexto grupal sendo portanto técnicas de dinâmica grupal. Baseadas no drama, é reconstruída em palco, no aqui e agora, a situação que se pretende analisar. Nele encontra-se o protagonista, cercado por outras pessoas que eventualmente poderão participar na dramatização. De entre as técnicas de simulação, destaca-se o psicodrama, técnica baseada na Teoria Geral dos Papéis de Moreno. Nas organizações esta técnica é realizada a par da entrevista e dos testes psicológicos. Os candidatos procedem à dramatização de um possível acontecimento do futuro papel a desempenhar na organização. Esta técnica possui a vantagem de, para além de fornecer uma expectativa mais realista sobre o comportamento do indivíduo, dar a oportunidade a este de verificar a sua adequação ao cargo.

Fatores decisivos na Seleção

Os fatores decisivos são:

- Levantar um referencial teórico sobre recrutamento e seleção;
- Traçar o perfil organizacional das empresas;
- Descrever o processo de recrutamento;
- Descrever o processo de seleção de pessoal;
- Analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal.



O recrutamento e seleção é um processo importante em todas organizações, pois, é através deste é que os candidatos irão entrar para a empresa. É importante todo o empenho nesse momento para que se as pessoas sejam colocadas em vagas onde elas tenham competências e aptidão para desempenhar as tarefas daquele cargo. Caso contrário à empresa correrá o risco de colocar pessoas que não tem apenas requisitos necessários desempenhar suas atividades e em consequência disso a empresa ter o seu resultado final afetado, a sua moral e ter custos desnecessários em virtude da sua atividade.

Tendo sido finalizado o processo de recrutamento e seleção, a contratação poderá ser concluída com a aprovação do órgão ou gestor solicitante. Esta aprovação permite que seja dado início o processo de análise de documentos e exames médicos.

Circuitos da Seleção

Este Circuito de Seleção tem várias fases:

- Anúncio – através de jornais, internet, centros de emprego;
- Fase de recrutamento;
- Fase de seleção;
- Carácter eliminatório.

Depois da fase do recrutamento e da seleção, isto irá dar início á fase de carácter eliminatório, onde os candidatos terão de passar por testes diferentes, como entrevistas; testes de conhecimentos; testes psicométricos; testes de personalidade e técnicas de simulação, onde só permaneceram os melhores.

Após cada fase ou no final de todas as fases será escolhido o candidato a ocupar o lugar na empresa.



Bibliografia

ALVARES, Patrícia (1999), “Como Encontrar Trabalho”, Lisboa, Editorial Estampa.

BAZIN , Dorothee e Anne Broilliard (1999), “O Guia da Secretária de A a Z” “Lisboa, Edições Cetop.

CARDOSO, Adelino Alves (2000), “Á conquista do Emprego”, Lisboa, Edições Sidel.

COWLING, Alan, e Chloë Mailer (1998), “Gerir os Recursos Humanos”, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

HINDLE, Tim (1998), “Como Fazer Entrevistas”, Porto, Livraria Civilização Editora.

I.E.F.P. (1997), *Como procurar Emprego – Guia Prático*, Lisboa, I.E.F.P.



Atividades/Trabalhos Propostos

1. Diga o que entende por formação inicial para a qualificação profissional.

R: A formação inicial para a qualificação profissional destina-se a jovens ou adultos, tem por objetivos a obtenção de uma certificação profissional, a curto prazo, visando o ingresso no mercado de trabalho. A formação é implementada com componente de ordem teórica, simulações práticas e em contexto de trabalho.

2. Quais os objetivos da formação profissional?

R: Formação contínua:

Pretende-se criar as condições que possam garantir o direito à formação Profissional;

Qualificação de Jovens empregados ou à procura do primeiro emprego;

Aumento da Competitividade das organizações, valorização e atualização profissional dos trabalhadores através da formação contínua;

Reintegração sócio profissional

Com este objetivo pretende-se melhorar as condições de integração de grupos com particulares dificuldades de inserção;

Desenvolvimento de ações de formação profissional especializada.

Reabilitação profissional

Pretende-se promover a reabilitação de pessoas com deficiência, especialmente em consequência de acidentes de trabalho

Promoção e reconversão profissional de trabalhadores desempregados tendo em vista o seu reingresso rápido do mercado de trabalho

3. O que deve conter um plano de formação?

R: O plano de formação deve especificar, nomeadamente:

Os objetivos das ações de formação;

As ações que conferirão um certificado de formação profissional;

As entidades formadoras;

O local e horário de realização das ações de formação.



4. O que é um empreendedor?

O empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano.

5. Os serviços de prestação de uma empresa possuem quatro características.

Enumere-as.

R: Quais os comportamentos e atitudes mais valorizados no mercado de trabalho?

Procura constante de aperfeiçoamento, conhecimento e inovação;

Mostrar-se disponível;

Ser prestativo e ajudar quando acontece um imprevisto ou quando o departamento está “a pegar fogo” é uma maneira de as pessoas saberem que podem contar consigo;

Saber ouvir;

Comprometimento e trabalho em equipa;

Flexibilidade;

Gerir o seu tempo. Com organização, você consegue mais tempo para colocar as atividades em dia;

Comunicação. Fazer-se entender. Comunicar as suas ideias de maneira clara e objetiva;

Vender as suas ideias e ter capacidade de persuasão;

Relacionamento com colegas;

Evitar “fofocas”. Não existe coisa pior do que ficar pelos cantos falando da vida alheia.

Seja discreto, ganhará pontos com isso;

Mostre interesse em aprender. Esteja aberto a mudanças;

Outro fator importante é o bom humor. Com ele, o ambiente fica mais leve e o trabalho flui com mais facilidade! Claro que isso inclui bom senso em não fazer piadinhas fora de hora ou ser indiscreto. Mas é bom lembrar que colaboradores mal-humorados e que não gostam de se relacionar com os colegas não são vistos com bons olhos pela equipe e pela organização;



Valorize as suas competências e procure desenvolver os pontos em que tem alguma carência. Só tem a ganhar com isso!

6. Como se preparar antes de uma entrevista?

R: *Antes de qualquer entrevista de emprego, o candidato deve obter informação sobre a empresa e a função a que se candidata (ramo de atividade, dimensão, tipo de produtos ou serviços que presta, sua organização e funcionamento, tipo de qualificações existentes, contratação coletiva pela qual é abrangida, etc.);*

Preparar as respostas para as questões;

Apresentar-se de uma forma cuidada;

Verificar a data e hora da entrevista e apresente-se com uma antecedência de cerca de 10 minutos.

Ter um comportamento adequado durante a entrevista

Estar atento aos seus comportamentos durante a entrevista, estes poderão ser determinantes em termos de seleção.

7. O que deve ter em conta o processo de seleção?

R: *O processo de seleção terá em conta:*

Currículo académico;

Currículo profissional;

Entrevista.

8. Quais as fases da entrevista?

A entrevista de seleção ocorre em cinco fases:

A primeira etapa consiste na preparação da entrevista.

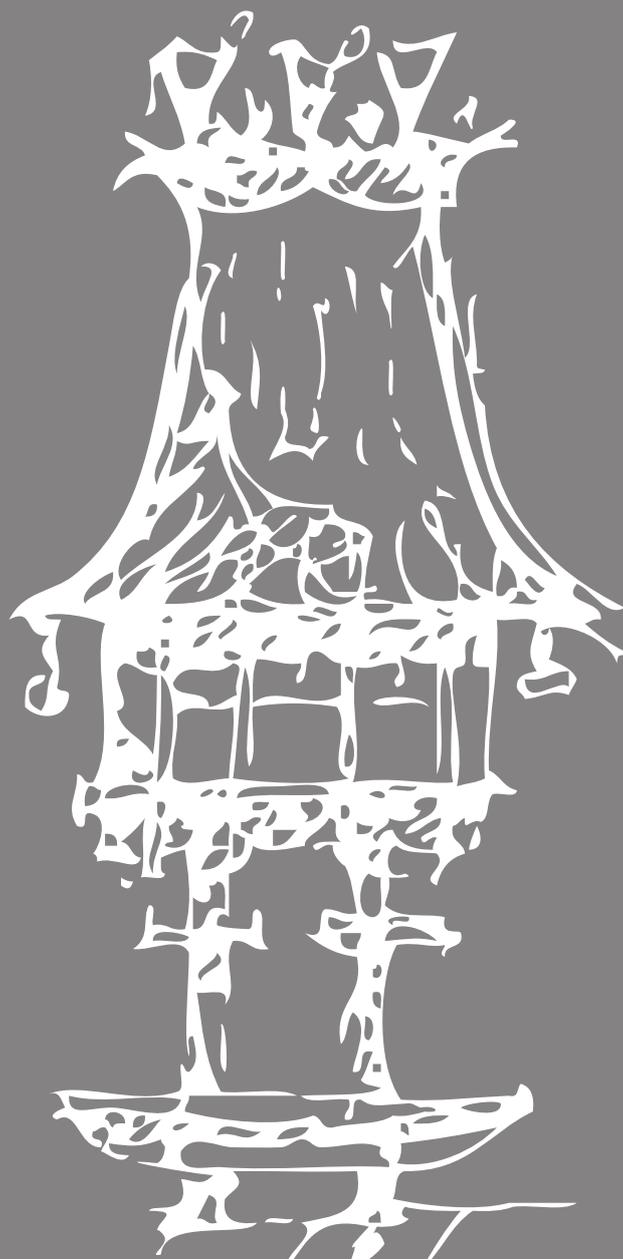
A segunda etapa diz respeito ao ambiente.

A etapa seguinte é o processamento da entrevista.

A penúltima etapa é o encerramento.

A última etapa consiste na avaliação do candidato







Departamento Comercial e Marketing

Módulo 23

Apresentação

Neste módulo serão abordados conceitos inerentes ao departamento comercial e marketing, o papel do técnico de secretariado nestes departamentos, bem como quais as funções a serem desenvolvidas pelo técnico de secretariado.

Objetivos de aprendizagem

- Distinguir compra de aprovisionamento.
- Indicar as funções principais de um departamento de compras.
- Descrever as etapas para a efetivação de uma compra.
- Analisar os documentos envolvidos numa compra.
- Dar a noção de stocks.
- Caracterizar a teoria JIT (Just in Time).
- Analisar o processo de armazenagem.
- Definir as tarefas administrativas do armazém.
- Compreender o papel do Marketing para o desenvolvimento do mercado.
- Definir os objetivos da função comercial.
- Analisar as divisões do mercado.
- Conhecer e caracterizar as variáveis do Marketing Mix.
- Definir Marca.
- Explicar as fases do ciclo de vida de um produto.
- Conhecer as diferentes técnicas de comunicação.

Âmbito de conteúdos

- ✓ Funções de um serviço de compras
 - ⇒ Serviços requisitores
 - ⇒ Tarefas
- ✓ Etapas para a efetivação de uma compra
 - ⇒ Elaboração de um esquema orientador
- ✓ Documentação e ciclo documental



- ⇒ Documento de apoio
- ⇒ Contratos celebrados com fornecedores
- ⇒ Negociações anteriores
- ⇒ Shopping na concorrência
- ⇒ Tabelas de preços dos fornecedores
- ⇒ Cardex de produtos comercializados
- ⇒ Ficheiro de fornecedores
- ✓ Documento comprovativo de movimentação de mercadorias
 - ⇒ Requisições
 - ⇒ Notas de encomenda
 - ⇒ Guias de remessa
 - ⇒ Faturas
- ✓ Gestão de Stocks
 - ⇒ Gestão material de stocks
 - ⇒ Receção
 - ⇒ Arrumação
 - ⇒ Entrega
 - ⇒ Gestão administrativa de stocks
 - ⇒ Documentos administrativos
 - ⇒ Arquivo
 - ⇒ Gestão económica de stocks
 - ⇒ Just in Time
 - ⇒ Encomendas
- ✓ As vendas e as prestações de Serviços
 - ⇒ O conceito de Marketing e a sua evolução
 - ⇒ Definição e objetivos da função comercial
- ✓ O mercado e a concorrência
 - ⇒ As classificações do mercado
 - ⇒ Os tipos de concorrência
 - ⇒ A segmentação de mercado
- ✓ O Marketing Mix



Funções de um serviço de compras

Esta função é responsável pelo estabelecimento do **fluxo dos materiais na empresa**. Pelo seguimento junto do fornecedor, e pela agilização da entrega. **Prazos de entrega** não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros.



Atualmente, a **gestão de compras** é tida em conta como um fator estratégico nos negócios, focalizando o volume de recursos, sobretudo, financeiros. A função desta atividade, que compactua com todos os departamentos de uma empresa, tem como objetivos de eficiência a obtenção dos materiais certos, das quantidades corretas, das entregas atempadas e dos preços mais vantajosos.

Relativamente aos produtos ou serviços finais são necessários gastos nas compras de componentes para a produção dos mesmos. Tais gastos refletem entre 50 a 80% do total das receitas brutas. Como tal, evidenciam-se grandes impactos nos lucros quando são gerados pequenos ganhos devidos a uma melhoria na produtividade.

Por este e outros fatores, como a reestruturação tecnológica das empresas, **torna-se cada vez mais importante a atualização da informação** e o dinamismo por parte das pessoas que trabalham nesta área.

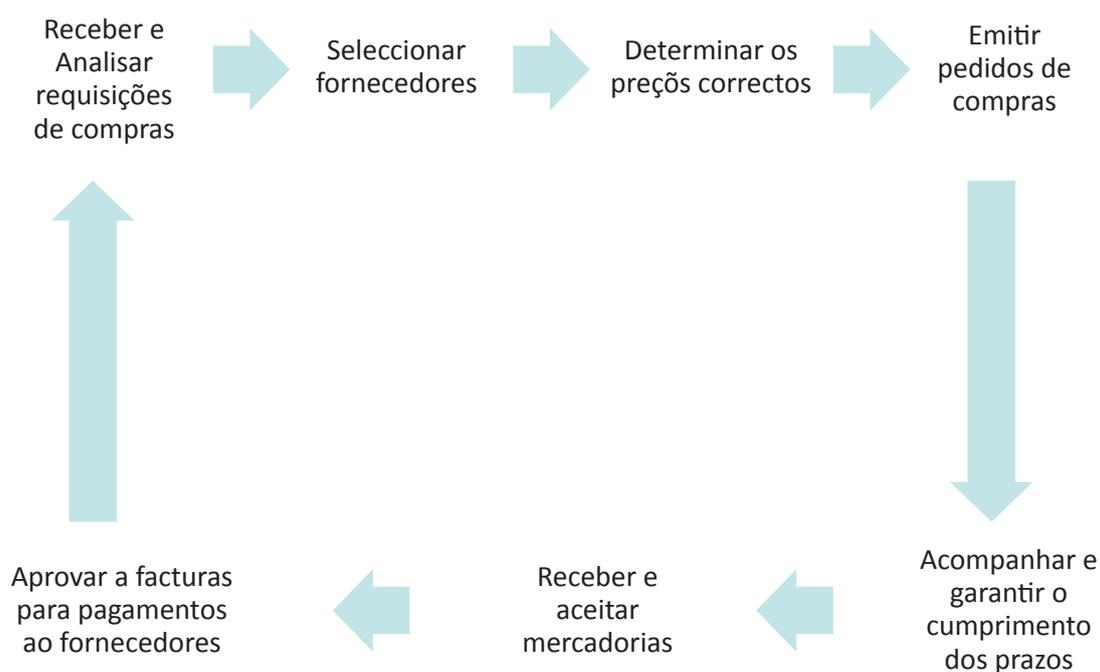


Os departamentos de compras têm como principais responsabilidades a escolha de fornecedores adequados e a negociação de preços. É legítimo afirmar que são necessários contributos de outros departamentos tanto para a pesquisa e avaliação de fornecedores como para a negociação de preços. Segundo a observação anterior, e num sentido amplo, induz-se também que comprar é uma responsabilidade de todos.

O ato de comprar deriva de uma tomada de decisão baseada na observação de certos fatores. Estes podem ser orientados em **3 categorias de exigências**:

Serviços requisitores

O **processo de requisição de materiais**, sejam eles de qualquer tipo, é definido pelo ciclo representado na figura



Quantidade

➤ A evolução dos mercados é a condição que determina a quantidade a adquirir, sendo que esta sugere de forma preponderante a maneira de como o produto será utilizado. O custo de produção é então fortemente influenciado pela quantidade adquirida.



Preço

➤ As exigências de preço têm por base o estudo do produto perante os desenvolvimentos de mercado e o seu valor econômico.

Funcional

➤ A exigência funcional é a categoria mais importante por ser aquela que regula as outras exigências. No que diz respeito ao produto, a alienação da sua forma com o seu desempenho revela dificuldades para uma prospeção de sucesso, isto, porque o mesmo passará pela satisfação a níveis estéticos ou práticos por parte do cliente.

Destaca-se ainda a **interligação existente entre a funcionalidade e a qualidade** para que o produto tenha êxito no mercado. Com vista à obtenção de qualidade, o planeamento surge como principal fator por tratar do projeto, produção e utilização do produto. Posto isto, o produto é então avaliado qualitativamente pelo consumidor final.

Funções

Cada empresa, comercial ou não, costuma criar seus próprios procedimentos, mas, de uma maneira geral, **a rotina de quem trabalha com compras é a seguinte:**

- Verificar a necessidade de comprar produtos solicitados pelos vendedores ou materiais requisitados pelos vários setores e departamentos.
- Fazer um planeamento das compras, reunindo as requisições vindas dos diferentes departamentos, Consultar o cadastro de fornecedores para identificar quais empresas fornecem os produtos solicitados. Depois, é preciso comparar preços, condições de pagamento e prazos de entrega. Escolhida a melhor opção (muitas vezes, depois de consultar os funcionários ou o gerente), o encarregado faz um pedido de compra.

Ao receber as mercadorias que pediu, o responsável pela compra deve verificar se os itens relacionados conferem com o pedido, se tudo estiver certo, recebe a guia de remessa e confirma a compra destacando o aceite, que é a parte inferior da guia de remessa. Nessa altura deve assinar e escrever a data, confirmando que aceitou a mercadoria entregue, A partir daí, o fornecedor emitirá a duplicata e a fatura para que a empresa possa pagar a compra que realizou.



- A mercadoria entregue deve ser guardada no lugar apropriado (stock), antes de ser enviada ao seu destino final. Essa entrada no stock é feita por meio de uma ficha de controle de materiais, na qual se deve relacionar as quantidades de produtos e as suas principais características.



- Quando o produto estiver disponível, o setor de material comunica à área que o solicitou, À medida que vai sendo entregue ao solicitante, o setor de material vai dando baixa no stock, o solicitante, por sua vez, deve preencher um documento confirmando que recebeu o produto. Cabe ainda ao setor de material analisar perdas por stokagem, manuseamento e prazos de validade, Para isso, ele deve elaborar um registro das perdas de materiais e do controle dos prazos de validade dos produtos.

Os objetivos da função compras podem ser subdivididos em quatro categorias:

- ✓ Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias.
- ✓ Obter mercadorias e serviços ao menor custo.
- ✓ Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor.
- ✓ Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.



Para satisfazer a esses objetivos, devem ser desempenhadas algumas funções básicas:

- ✓ Determinar as especificações de compra: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa (tempo e lugar).
- ✓ Selecionar o fornecedor (fonte certa)
- ✓ Negociar os termos e condições de compra.
- ✓ Emitir e administrar pedidos de compra.

Ciclo de compras

➤ **1º Passo - Receber e analisar as requisições de compra**

As requisições de compras têm início no departamento ou a pessoa que será o usuário final. No ambiente de MRP (*Material Requirement Planning*), o responsável após a análise autoriza o pedido para que o departamento de compras possa processar o pedido.

As requisições de compra contêm as seguintes informações:

- Identidade do requisitante, aprovação assinada, e conta em que será debitado o custo;
- Especificação do material;
- Quantidade e unidade de medida;
- Data e local de entrega exigidos;
- Qualquer outra informação complementar necessária.

➤ **2º Passo - Selecionar fornecedores**

Identificar e selecionar fornecedores são importantes responsabilidades do departamento de compras. Para os itens rotineiros ou para aqueles que nunca foram comprados antes, deve manter-se uma lista de fornecedores aprovados. Se o item não foi comprado antes ou se não houver um fornecedor aceitável em arquivo, deve-se fazer uma pesquisa. Se o pedido é de pequeno valor ou para itens padronizados, um fornecedor provavelmente poderá ser encontrado num catálogo, num jornal especializado ou numa lista telefônica.





➤ 3º Passo - Solicitação de cotações

Para itens maiores, é geralmente desejável emitir uma solicitação de cotação. Trata-se de um requerimento por escrito que é enviado a um número suficiente de fornecedores para garantir que cotações competitivas e confiáveis sejam recebidas. Não se trata de um pedido de venda. Depois que os fornecedores completam e devolvem as cotações ao comprador, as cotações são analisadas quanto a preço, obediências às especificações, termos e condições de venda, entrega e termos de pagamento. Para itens cujas especificações podem ser descritas precisamente, a escolha é provavelmente feita com base no preço, entrega e termos de venda.

➤ 4º. Passo - Determinar o preço certo.

Essa é uma responsabilidade do departamento de compras, intimamente ligada à seleção dos fornecedores. O departamento de compras também é responsável por negociar o preço, e tentará obter o melhor preço junto ao fornecedor.

➤ 5º. Passo - Emitir pedidos de compra

Ordem de compra é uma oferta legal de compra. Uma vez aceita pelo fornecedor, ela se torna um contrato legal para entrega das mercadorias de acordo com os termos e condições especificados no contrato de compra. O pedido de compra é preparado com base na requisição de compra ou nas cotações, e também em qualquer outra informação adicional necessária. Envia-se uma cópia ao fornecedor; o departamento de compras retém uma cópia, e outras são enviadas para outros departamentos, tais como o de contabilidade, o departamento requisitante e o departamento de recepção.



➤ 6º. Passo - Seguimento e entrega

O fornecedor é responsável pela entrega pontual dos itens pedidos. O departamento de compras deve garantir que os fornecedores realmente entreguem pontualmente. Se houver dúvidas quanto ao cumprimento dos prazos de entrega, o departamento de compras deve descobrir isso a tempo de tomar medidas corretivas. Isso pode envolver a agilização do transporte, fontes alternativas de suprimentos, um trabalho junto ao fornecedor para sanar seus problemas ou a reprogramação da produção.

➤ 7º. Passo - Receção e aceitação das mercadorias

Quando as mercadorias são recebidas, o departamento de receção deve inspecionar para garantir que foram enviados os itens corretos, na quantidade certa e que não foram danificados no transporte. Usando a sua cópia do pedido de compra, o departamento de receção aceita as mercadorias e escreve um recibo, observando qualquer variação. Se for necessária outra inspeção, por exemplo, do controle de qualidade, as mercadorias são enviadas ao departamento correspondente ou retiradas para inspeção. Se as mercadorias recebidas estiverem danificadas, o departamento de receção avisará o departamento de compras e reterá as mercadorias para outras providências. Desde que as mercadorias estejam em ordem e não exijam mais inspeção, elas serão enviadas para o departamento solicitante ou para o estoque. Ma cópia do recibo é então enviada para o departamento de compras, observando qualquer variação ou discrepância em relação ao pedido de compra. Se o pedido é considerado completo, o departamento de receção fecha sua cópia do pedido de compra e avisa o departamento de compras. Se não estiver completo, o pedido de compra é mantido aberto, esperando para ser completado.

Se as mercadorias também foram inspecionadas pelo departamento de controlo de qualidade, os responsáveis por esse sector também avisarão ao departamento de compras sobre a aceitação ou não das mercadorias.

➤ 8º. Passo - Aprovação da fatura do fornecedor para pagamento

Quando é recebida a fatura do fornecedor, há três informações que devem concordar: o pedido de compra, o relatório de recebimento e a fatura. Os itens e as quantidades devem ser os mesmos em todos os documentos; os preços e suas extensões devem ser os mesmos no pedido de compra e na fatura. Todos os descontos e termos do pedido



original de compra devem ser comparados com a fatura. É função do departamento de compras verificar esses aspectos e resolver quaisquer diferenças. Uma vez aprovada, a fatura é enviada ao departamento de contas a pagar.

Política de compras

Como se vê, o ato de comprar é bem mais complexo do que apenas negociar o preço das mercadorias, **quem compra precisa ter informações confiáveis sobre produtos**, fornecedores, concorrentes dos fornecedores, nível do estoque, posição financeira da empresa no momento em que faz a compra e alternativas do fornecimento, Quanto mais bem preparados forem os profissionais que negociam com os fornecedores, melhores condições terão de fazer bons negócios, Em sua atividade, eles deverão responder às seguintes questões: **o que comprar? Qual a quantidade? Em que condições?**

Para dar respostas adequadas a essas perguntas, **o encarregado das compras precisa analisar o mercado** e estabelecer uma **comparação** entre os produtos líderes e os seus similares, Às vezes, a necessidade exige que se compre um produto líder; outras vezes, um produto similar preenche a necessidade com menor preço, Por isso o encarregado das compras precisa estar ciente dos lançamentos, ter certa intimidade com fabricantes e distribuidores e, às vezes, também com os importadores.



É muito importante ainda que ele esteja sintonizado com a empresa para a qual está a **comprar tenha informações sobre o tipo de público** que ela atende e quais as suas reais necessidades. Ele também não pode deixar de pensar no lucro e na manutenção



do capital de giro, pois esses são os recursos financeiros com que a empresa mantém seu ciclo produtivo. Essas preocupações, muitas vezes, vão evitar a compra de produtos que vendam muito pouco ou aqueles que, estocados, corram um risco maior de estragar.

A linha de mercadorias de uma empresa está sempre em movimento com a entrada de novos produtos e a retirada daqueles que não estão vendendo bem. E, nesse ponto, o encarregado de compras também vai ter de opinar. Dizem os especialistas que uma boa política de compras deve ter uma cartela diversificada de produtos, combinando marcas mais consagradas e procuradas com outras que tenham a mesma qualidade e sejam menos conhecidas e que possam ter preços mais atraentes. De uma maneira geral, quando se trata de uma loja, é recomendável abrir espaço para itens mais baratos que representem uma alternativa estimulante para quem quer economizar.



Documentação e ciclo documental

Em geral, quem trabalha com compras manipula os seguintes documentos:

- **Requisição de materiais:** Formulário usado nas empresas para fazer a lista do material que precisa ser comprado da empresa, contabilizando o valor das vendas para determinar o valor dos impostos a serem cobrados.
- **Nota de encomenda** ou pedido ou ordem de compra: Lista de produtos que serão comprados pela empresa, com a descrição do prazo para entrega e das condições de pagamento.
- **Fatura:** Documento utilizado em vendas a prazo que deve ser preenchido a partir da nota fiscal, com a relação das mercadorias compradas, marca, quantidade, peso e valor e informações sobre quem pagará a dívida. O valor da fatura corresponde ao total da compra, independentemente do número de parcelas em que foi dividida.
- **Duplicado da fatura:** Tem esse nome porque é quase uma cópia da fatura, porém contém apenas o valor total de uma transação a prazo. Serve para comprovar que a venda a prazo foi efetuada. Vale como prova junto à Justiça, porque sua emissão implica a assinatura do cliente, reconhecendo aquela dívida.
- **Cadastro de fornecedores:** Organizado pelo encarregado das compras, nele devem constar os principais fornecedores com nome, endereço, NIF, telefone e endereço eletrónico.

Um documento de compras é um instrumento **utilizado por compras para o suprimento de materiais ou serviços**.

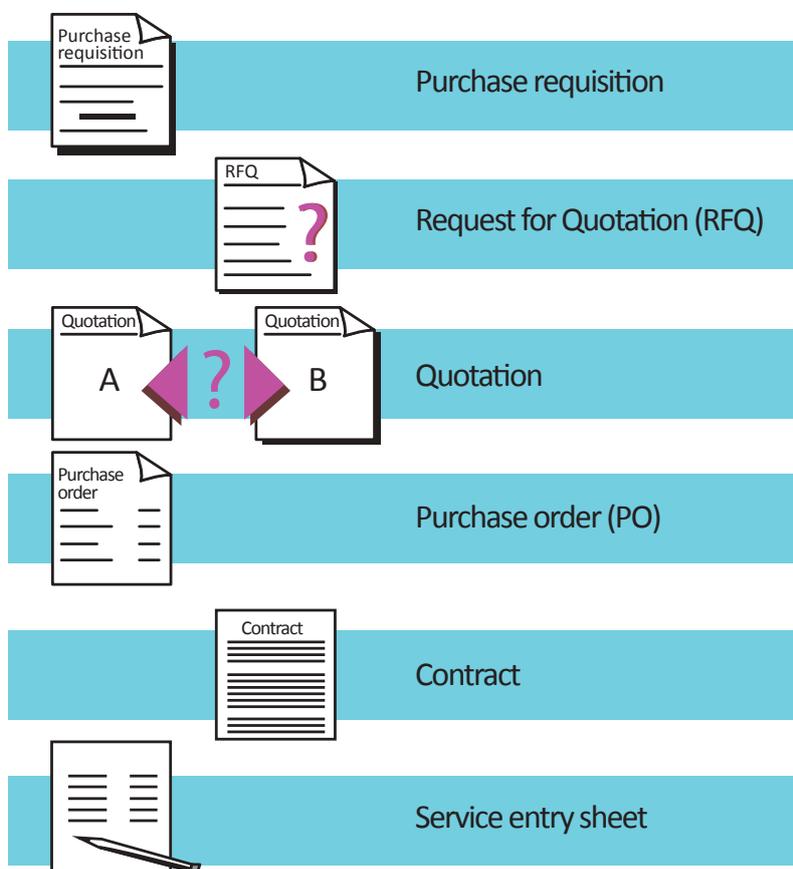
Esta seção introduz os documentos que são utilizados para o suprimento de serviços e explica a estrutura desses **documentos no sistema SAP**.

Para obter informação detalhada sobre os documentos de compras individuais, vide a documentação MM Compras.



➤ Conjunto de funções

O gráfico seguinte mostra os documentos utilizados em Compras para o suprimento de serviços.



Além dos documentos para a compra de materiais, há um documento para a gravação dos serviços ou trabalhos efetivamente prestados. O documento de revisão de faturas também é relevante para a Administração de serviços.

➤ Requisição de compra

A requisição de compra define a necessidade com relação a um material ou serviço. As requisições geralmente têm origem fora do Departamento de Compras (que, por dizer, se encontra nos setores técnicos, dentro da manutenção e no Sistema de Projetos) e instruem compras a suprir quantidades específicas de materiais ou serviços em ou por volta de uma data desejada. A requisição de compras é um documento interno.



➤ **Solicitação de cotação (RFQ)**

A solicitação de cotação é uma ordem a um fornecedor para especificar, através da apresentação de uma cotação (proposta), preços e condições para o suprimento de um material ou prestação de um serviço (entre outras informações).

➤ **Cotação**

A cotação (proposta) contém os preços e condições de um fornecedor para o suprimento (ou prestação) dos materiais (ou serviços) especificados na Solicitação de cotação.

➤ **Pedido**

O pedido é uma ordem ou instrução vinculada a um fornecedor para suprir materiais ou serviços de acordo com termos e condições especificadas.

➤ **Contrato**

No Sistema MM SAP, a palavra “contrato” denota uma forma de acordo de compras de longo prazo e grande volume com um fornecedor cobrindo o suprimento de um material ou a prestação de serviços. O cumprimento é feito na base de solicitações sobre contrato individuais emitidas pela entidade compradora de acordo com a necessidade ao longo da duração do contrato.

➤ **Folha de registro de serviços**

Em compras, há um documento designado especificamente para Administração de serviços, que é utilizado para gravar os serviços ou trabalhos efetivamente prestados pelo fornecedor de serviços. Esse documento é a folha de registro de serviços.

A folha de registro de serviços é um tipo de registro no qual é possível gravar todos os serviços ou trabalhos que foram efetivamente prestados.

Esses serviços podem ter sido planejados através de especificação no pedido ou não planejados. No último caso, a natureza e extensão exata dos serviços é especificada na folha de registro ao mesmo tempo em que sua prestação efetiva é gravada.



Documento comprovativo de movimentação de mercadorias

➤ Definição de movimento de mercadorias

Um movimento de mercadorias (chamado também de movimento de material ou movimento de stock) é um evento que aciona uma modificação no stock. O sistema SAP permite os seguintes tipos de movimento de mercadorias:

➤ Entrada de mercadorias

Uma entrada de mercadorias (EM) é um movimento de mercadorias com que é lançada a entrada de mercadorias provenientes de um fornecedor ou provenientes da produção. Uma entrada de mercadorias resulta em um aumento do stock em depósito.



➤ Saída de mercadorias

Uma saída de mercadorias (SM) é um movimento de mercadorias com que é lançada uma retirada de material ou saída de material, um consumo de material ou uma expedição de mercadoria para um cliente. Uma saída de mercadorias resulta em uma redução do stock em depósito.

➤ Transferência de stock

Uma transferência de stock é uma saída de material de um depósito e a respectiva transferência para outro depósito. As transferências de stock podem ocorrer dentro do mesmo centro ou entre dois centros.



Nota de encomenda

ELECTROVISÃO, LDA

NOTA DE ENCOMENDA

Nº

Cliente.....

Data / /

Nome:.....

Recebida por:

Morada:.....

não preencher a zona sombreada

Código Postal.....

Telefone:...../.....

Fax:.....

Referência	DESCRIÇÃO	Quant.	Preço Unit.	Valor
Encomendas de valor (tabela de publico) inferior a 100.00 I sem IVA e cujo lado major seja inferior a 1.20m Pagam 10.00 I de portes. Outros destinos e medidas. correm pro conta do cliente.			PORTES	
Total				
Observações				



Fatura e nota de crédito



Rua da Constituição, 1134
Cont. n.º 304507625 • PORTO

Fatura/Recibo n.º 227

Porto, 12 de novembro de 2011

Capital social: \$ 100 000,00
Matriculado na Conservatória
do Registo Comercial do Porto
Sob o n.º 10435

Exmo. Sr. Carlos Lima & Filhos, Lda.
Rua Serpa Pinto. 236
Cont. n.º 104 489 254

Quant.	Designação	IVA	Preço unitário	% Desc.	Total líquido
8	Computadores "IHM"	23%	\$ 3000,00	3+2	\$
50	Máquinas de calcular "CA"	23%	\$ 150,00	3+2	\$
					\$
	Despesas de Transporte				\$
	A Gerência				
	<i>José A Ives</i>				
IVA LIQUIDADADO					
	_____ a 6% _____				
	_____ a 13% _____				
	\$ _____ a 23% \$ _____				
		SUBTOTAL		\$	_____
		IVA		\$	_____
		TOTAL		\$	_____

Local de carga: Armazém do comprador
Local de descarga: Armazém do vendedor

Hora de carga: 15h
Hora de descarga: 16h

Observações: Entrega no armazém do vendedor, pagamento a 60 dias da fatura.

Nota de credito	
Data	número

Exmo(s) Sr(s) _____

cliente	
Código	nº Contribuinte

Morada _____

	Factura	Operações	Valor
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Total



Recibo

N.º

RECIBO

R\$

Recebi(emos) de _____

a importância de _____

referente a _____

pago com cheque do Banco _____ n.º _____ Agência _____

_____ . _____ de _____ de _____



Gestão de Stocks

Gestão de stocks ou é uma área da gestão das empresas, pois o desempenho nesta área tem reflexos imediatos nos resultados comerciais e financeiros da empresa. (Francischini et al., 2002)

O **objetivo da gestão de stocks** envolve a determinação de três decisões principais:

- **Quanto** encomendar,
- **Quando** encomendar;
- **Quantidade de stock de segurança** que se deve manter para que cada artigo assegure um nível de serviço satisfatório para o cliente.

Para uma melhor compreensão sobre os stocks **consideram-se dois fatores**:

- Quanto maior for o stocks numa empresa maior é a quantidade de capital imobilizado e nunca deve faltar produto para venda.

Quando o objetivo das empresas passa por garantir o menor volume de stocks possível, correm muitas vezes o risco de perder vendas por falta de produtos. Para mais, consoante o negócio em causa, salientam-se ainda a sazonalidade envolvida e o facto de que produtos diferentes possuem médias de **entrada e saída** diferentes.



Com o intuito de garantir o equilíbrio nestes dois aspetos, as empresas devem ter a capacidade de reunir o máximo de informação possível. Os históricos de vendas



por produto e por ano são dois exemplos que se devem ter em consideração. Para a minimização de stocks, deve-se ter ainda ponderação quanto aos prazos de entrega dos fornecedores, isto é, quanto menores forem os prazos menores serão os stocks.

Controle de compras e stock

Para a otimização dos volumes de compras o planeamento de stocks surge como elemento essencial devido à ligação que efetua com a produção e as vendas.

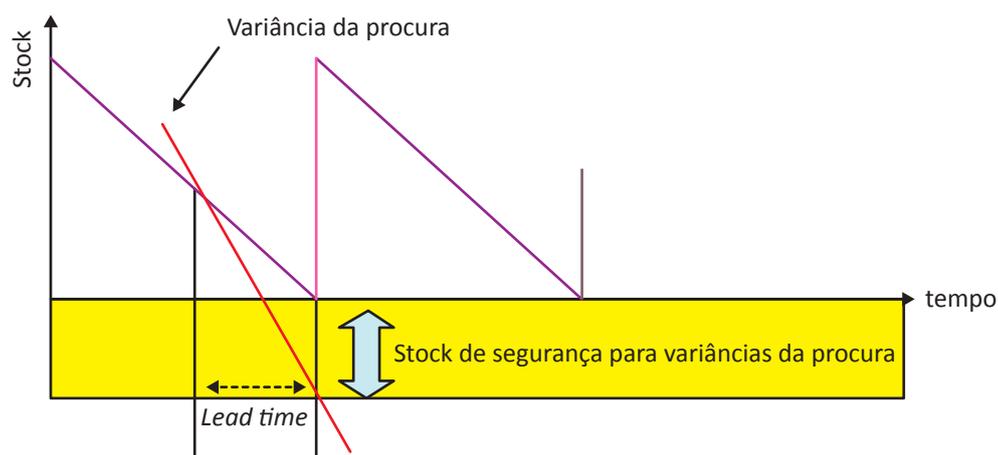
Para o desenvolvimento desta atividade devem de se ter em conta os seguintes critérios:

- **Atualizar** constantemente o custo de cada produto;
- **Determinar** os períodos de compra e dos tamanhos dos lotes de cada produto para cada fornecedor;
- **Estabelecer** o stock de segurança, mínimo e máximo para cada produto;
- **Planear** constantemente as quantidades de stock, baseadas em previsões de vendas;
- **Controlar** a disponibilidade do stock para eventuais faltas repentinas;
- **Comparar** o custo de cada produto com o custo de o colocar em stock;
- **Controlar** o stock físico diariamente;
- **Realizar** inventários periódicos com a finalidade de se compararem com os dados de controlo de stock;
- **Colocar** o stock num local estratégico;
- **Identificar**, ordenar e etiquetar os produtos;
- **Codificar** os produtos para uma consulta mais rápida;
- **Atualizar** os sistemas de informação para obter acessos e consultas rápidas de quantidades disponíveis de cada produto em stock.

Importância do stock de segurança

O stock de segurança deriva de incertezas como atrasos de reabastecimento de stocks, rendimentos de produção abaixo das expectativas, desvios na previsão de vendas, entre outros.





O dimensionamento ideal para este tipo de stock é a componente mais difícil de obter. Por um lado, o excesso de stock origina custos de manutenção, financeiros (capital imobilizado) e de armazenagem. E, por outro lado, o défice de stock origina perdas de vendas (devido a ruturas de stock) e preterição de pedidos (backorders), que levam a um nível de serviço insatisfatório para o cliente. Como tal, a principal questão relativa ao dimensionamento de stocks de segurança passa pela determinação do stock mínimo, que irá garantir o nível de serviço ao cliente, pretendido pelas empresas.



Os custos de manutenção de stocks ou de vendas perdidas são, normalmente, ignorados por não serem registados na contabilidade das empresas. É recorrente a falta de informação, por parte das empresas, sobre os custos de excesso ou de falta de stock num determinado período da operação. Para avaliar a situação de stock é necessário



uma análise destes custos de maneira a que o seu desconhecimento não provoque outros custos desnecessários.

Outro fator a ter em conta para um **correto dimensionamento de stock de segurança**, é a utilização da meta de vendas para as empresas que a utilizam como **previsão da procura**. A sobrevalorização da meta, em relação à procura real ou provável, implica um acréscimo de stock ao mínimo necessário.

Algumas empresas utilizam outro tipo de processos para a formação de stock de segurança. **A utilização de uma percentagem da procura** para o **lead time** é um exemplo disso. Neste processo a empresa atribui, por exemplo, 50% da procura no lead time para a **formação de stock de segurança**. Deste modo, se a empresa tiver uma expectativa de venda de 100 unidades de um determinado produto durante o lead time, 50 unidades desse produto serão mantidas em stock para eventuais variabilidades da expectativa inicial.

Por vezes, **o sector de compras de uma empresa solicita os produtos** com um certo tempo de antecedência devido a eventuais atrasos do(s) fornecedor(es) sem ter em consideração as estatísticas de atrasos dos mesmos. Este processo incorre num **aumento desnecessário do lead time de compra**, aumentando também **o tempo de capital em stock**.

Com o intuito de se reunir o máximo de informação possível para a definição de stocks, é necessário analisar todo o **processo logístico** desde a **requisição de um pedido até ao atendimento ao cliente**. Após a análise, torna-se possível a definição de indicadores referentes às incertezas de todo o processo assim como a sua quantificação. Perante tal, é de extrema importância a elaboração de uma base de dados contendo séries históricas dos indicadores com informações sobre o seu comportamento ao longo do tempo.

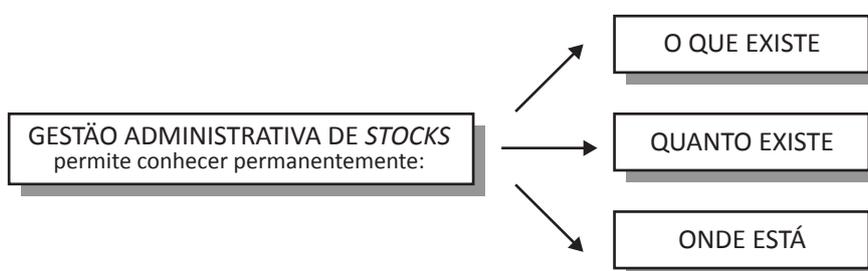
O stock de segurança é determinado diretamente através de previsões. Não conseguindo serem estas previsões absolutamente exatas, o stock de segurança irá funcionar como uma proteção quando a procura atinge valores superiores ao esperado. Como foi referido anteriormente as principais variáveis a ter em conta são a **procura e o tempo de aprovisionamento** designado também por prazo de entrega. É nestas variáveis que o stock de segurança irá desempenhar um papel fundamental na medida em que a satisfação da procura terá que ser garantida nas situações em que o prazo de aprovisionamento é superior ao valor médio previsto, a procura é superior ao valor médio previsto e no



caso de as duas situações acontecerem simultaneamente. É ainda importante referir a **relação direta existente entre o aumento dos stocks de segurança e:**

- Aumento dos custos de rutura e dos níveis de serviço;
- Descida dos custos de posse;
- Maiores variações na procura;
- Maiores variações no prazo de entrega (tempo de aprovisionamento).

A **gestão administrativa dos stocks** refere-se à informação, ou seja, **a criar, manter e distribuir informação**, nomeadamente nomenclatura de normalização. A gestão administrativa envolve, ainda, o **controlo do inventário em termos de quantidade e valor das existências**.



Gestão económica de stocks

A **gestão económica** associa-se ao termo avaliar, incidindo a sua ação sobre o desenvolvimento de previsões e análise do histórico e sobre a minimização do custo total.

De facto, com a expansão exponencial dos utilizadores da internet, cada vez mais as empresas de software associam vários módulos de gestão (financeira, contabilística, recursos humanos, etc) à possibilidade de se realizarem compras pela net, sendo depois integrado no sistema informático da empresa fornecedora a encomenda.

Just in time

Just in Time é uma filosofia de administração, um conjunto de técnicas de gestão, com sistema de produção “puxado”. Combate o desperdício, evidencia problemas e gargalos...



O JIT tem como método de planeamento e controlo:

- Programação puxada
- Controle Kanban
- Programação nivelada
- Modelos mesclados



Eliminar os 7 Desperdícios (vai cair na prova):

1. Excesso de produção
2. Tempos de espera
3. Transporte
4. Estoques
5. Processamento
6. Movimentação, interna na fábrica
7. Por defeito de produto

Práticas básicas de trabalho:

- Disciplina e padrões
 - Flexibilidade
 - Igualdade
- ✓ **Autonomia:** por exemplo para parar a linha de produção por programação de materiais, coleta de dados e resolução de problemas, qualquer funcionário pode parar a linha de produção, isso vem da igualdade, hoje chamado de empowerment, dar poder ao funcionário. Isto faz com o funcionário tenha que ser estudado, ser bom, por isso na Coréia cerca de 25% dos jovens cursam Engenharias, para trabalhar em fábricas isso se tornou básico.
- ✓ Desenvolvimento pessoal
 - ✓ Qualidade de vida no trabalho

Os stocks escondem problemas, as vezes há problemas mas como há stock você não resolve/vê...



Gestão material de stocks

A **função de armazenagem** é uma função integrada no sistema de distribuição total e estabelece uma separação clara entre a oferta e a procura de qualquer negócio. É parte do **processo integral que vai desde a produção até aos centros de distribuição e finalmente até ao consumidor**.

Pode-se entender armazém como um “espaço planeado para a eficiente arrumação e manuseamento de mercadorias e materiais”.

Desta definição depende-se que um armazém tenta combinar a maximização de espaço de armazenamento, em termos de volume, e a minimização das operações de manuseamento. Para isso, e sendo impossível alcançar ambos, há que ponderar constantemente um em função do outro.

➤ Métodos Operacionais de Armazenagem

Os métodos operacionais utilizados nos armazéns condicionam de forma determinante o espaço, a quantidade de mão-de-obra e o tipo de equipamento que são necessários. Seguindo o fluxo de mercadorias através do armazém, necessitaremos de considerar as seguintes áreas:

- Receção de produtos;
- Critérios de localização dos stocks no depósito de mercadorias por atacado;
- Métodos de recolha de encomendas;
- Saídas de mercadorias.

Receção de produtos



As mercadorias entradas podem ser recebidas num armazém vindas de um fornecedor ou de uma unidade de produção, ligada ao armazém.

➤ **A operação de receção consiste em:**

Receber os materiais /mercadorias e descarregar o veículo tão rápida e eficientemente quanto possível;

Verificar se as quantidades de materiais /mercadorias recebidas estão corretas;

Providenciar para que a funcho “controlo de qualidade ” retire amostras dos materiais/ mercadorias, para se assegurar que a qualidade e a requerida.

➤ **A localização do Stock no Armazém**

O objetivo de qualquer sistema eficiente e fazer o melhor uso possível do espaço disponível, reduzindo o trajeto das mercadorias a armazenar e mantendo a qualidade destas mercadorias.

Há dois tipos de sistemas: **o posicionamento fixo e o posicionamento aleatório** requerendo cada um deles diferentes necessidades de espaços

➤ **Posicionamento fixo**

De acordo com este sistema, cada unidade a depositar tem um lugar particular no armazém, onde apenas ela e armazenada.

Assim, o número de espaços requeridos são equivalentes ao stock máximo para cada artigo.

O grau de utilização do depósito será razoavelmente baixo, já que o número médio de unidades armazenadas será inferior ao nível máximo durante a maior parte do tempo.

➤ **Posicionamento aleatório**

A utilização pode ser melhorada através de um posicionamento aleatório, podendo as cargas ser colocadas em qualquer espaço do armazém desde que vazios.

É comum libertar 10 a 25% de espaços extras como medida de segurança, já que esta fórmula só é válida quando o stock de segurança é fixo ao longo do tempo e a diminuição do stock se faz a um ritmo constante.



Não obstante a **necessidade de um grande controlo de espaço**, o sistema de posicionamento aleatório permite reduzir o espaço necessário em 20 a 25%.

Quando a recolha de encomendas é feita no armazém, utiliza-se frequentemente uma mistura de estratégias, como localizações fixas para a área de recolha e aleatórias para o depósito de atacado que a suporta.

Se os stocks são sazonais ou apresentam uma tendência padrão de procura, o posicionamento aleatório é preferível, enquanto para artigos estáveis o posicionamento fixo pode ser o sistema mais adequado.

Para armazenar as mercadorias dentro de um armazém existem vários sistemas de armazenagem, inclusive podendo ser utilizadas várias soluções para o mesmo armazém. A escolha do melhor método de armazenagem prende-se com as características dos produtos a armazenar e das suas embalagens, bem como com os custos associados a cada um e a **funcionalidade face ao espaço disponível**.



As vendas e as prestações de serviços

Segundo Kotler (2003), **vendas é a comunicação verbal direta** concebida para explicar **como bens, serviços ou ideias** de uma pessoa ou organização servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais.

É comum que se **confundam os conceitos de vendas e marketing**, mas é consenso que o primeiro, ou seja, Vendas é parte do que conhecemos como Marketing, definido por Kotler (2000) como “um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros.”



Nesse contexto, para Weitz et al. (2004), **a venda é definida como um processo de comunicação em que um vendedor** identifica e satisfaz às necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes.

A partir dessas disposições, percebemos o papel fundamental de uma força de vendas qualificada, visto que esta é o “cartão de visitas” e representa uma das maneiras de a empresa levar a sua mensagem aos grupos de consumidores. Justamente por isso, deve-se direcionar uma especial atenção a administração dessa força que, para Kotler, “desempenha um papel na abertura e na manutenção de mercado para a marca”, através da comunicação eficaz entre vendedor e potencial cliente, de maneira a conquistar o cliente e consolidar a venda.



Dentro dessa visão de vendas, cujo foco está numa comunicação qualificada como parte essencial de uma venda, é importante reconhecer que a tendência é que o vendedor deixe de ser apenas vendedor, ou seja, aquele mero „tirador de pedidos“, e passe a ser um “*business developer*”, ou desenvolvedor de negócios, aquele que entende tudo do produto, pensa o processo inteiro. Vê a empresa, o cenário competitivo, reflete sobre a estratégia, entende do que vende, acredita no que vende, encanta pelo entusiasmo verídico, passa credibilidade e segurança ao interlocutor.

Esse modelo de vendedor - o desenvolvedor de negócios - torna-se um diferencial competitivo e agrega valor ao processo de venda quando se reconhece que, por fatores como a globalização e o acesso cada vez mais fácil e rápido às informações, os consumidores estão mais inteligentes e exigentes, como expôs Kotler, 2000: “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.”

KOTLER (1998, p.412), utiliza o seguinte conceito para serviços: “**Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer** a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

De acordo com KOTLER (1998, p.414), **os serviços possuem quatro características:**

Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Percibilidade.

- **Intangibilidade:** Quando nos referimos a serviços podemos dizer que são intangíveis, já que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.

Os compradores procuram sinais da qualidade do serviço para reduzir essa incerteza. Pretendem saber sobre essa qualidade com base a localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolo e preço percebidos. Segundo KOTLER (1998, p.414): “A tarefa do fornecedor é gerir a evidência, tangibilizar o intangível”.

- **Inseparabilidade:** Geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, mas isso não acontece para bens físicos que são fabricados, guardados, distribuídos através de vendedores, e mais tarde consumidos. A pessoa que presta o serviço já faz parte do mesmo. A interação fornecedor-cliente é uma característica do Marketing de serviços, já que o cliente está pre-



sente enquanto o serviço é produzido, ambos afetando o resultado do serviço. Quando os serviços são de entretenimento e serviços pessoais geralmente os compradores estão interessados em um fornecedor específico. Existem clientes que tem maior preferência por certo fornecedor, com isso o preço é mais elevado devido o seu tempo ser limitado. Havendo várias estratégias para superar esta limitação, podendo o fornecedor trabalhar com grupos maiores de clientes.

- **Variabilidade:** Os serviços dependem de quem os executam e também do lugar onde são prestados, por isso são altamente variáveis. Geralmente os compradores de serviços estão conscientes dessa variabilidade, e sempre conversarão com outras pessoas antes de escolher o seu fornecedor. Há providências que podem ser tomadas pelas empresas de serviços com relação ao controlo de qualidade, como investir em relação a treinamento de pessoal, padronizar o processo de prestação de serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamações e comparações de compra, possibilitando assim detetar os pontos fracos do serviço e poder corrigi-los.
- **Perecibilidade:** KOTLER (1998, p.416) define: “Serviços não podem ser stockados”. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a procura é estável. Mas quando procura é instável as empresas de serviços enfrentam problemas difíceis.

Definição e objetivos da função comercial

Os gestores comerciais e de vendas planeiam, dirigem e coordenam as atividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços de uma empresa ou instituição.

As suas funções são muito importantes porque é através das vendas que promovem e realizam as empresas obtêm os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência económica. Uma empresa só é rentável quando consegue obter receitas superiores às suas despesas e o objetivo principal destes gestores é assegurar que, através das suas vendas, a empresa tenha o maior volume possível de receitas.



As **atividades do departamento comercial** são:

- Controlo de atividades dos vendedores;
- Definição dos territórios dos vendedores;
- Marcação de reunião;
- Levantamento de necessidades dos clientes;
- Elaboração de proposta;
- Negociação;
- Cobertura de qualidade do território;
- Análise de mercado;
- Assegura o negócio com os clientes e fornecedores;
- Controlo da conta corrente.

As **responsabilidades do departamento comercial** são, nomeadamente:

- Controlar as atividades dos vendedores, definindo os territórios onde vão atuar;
- Validar as propostas junto do departamento técnico, administrativo e financeiro;
- Validar os negócios efetuados pelos vendedores;
- Fazer novos relatórios, contactos a clientes;
- Acompanhar a satisfação dos clientes;
- Marcar reuniões com os clientes;
- Levantar necessidades junto dos clientes;
- Elaborar uma proposta consoante as necessidades do cliente;
- Propor condições para fornecimento de soluções;
- Atualizar a base de dados de clientes;
- Auto atualizar-se das novas tecnologias e novas formas de vender;
- Elaboração do relatório diário da cobertura do território;
- Colaborar no estabelecimento de stocks mínimos;
- Propor a reposição de stocks;
- Conferir a fatura com a respetiva mercadoria de ordem de compra e as condições de fornecimento estabelecidas;
- Negociar com fornecedores e clientes estabelecendo contratos de fornecimento segundo as políticas definidas pela gerência;



- Acompanhar os saldos dos clientes com a colaboração do Diretor Financeiro;
- Planejar, dirigir e coordenar a atividade comercial segundo as orientações da gerência;
- Acompanhar e controlar as vendas do exterior, vendas internas, serviços técnicos, administrativos e de distribuição;
- Definir campanhas promocionais;
- Garantir a realização dos objetivos de vendas fixados e controlar os respectivos desvios, implementando medidas de correção se necessário;
- Atualizar e fixar os preços de venda e margens de lucro;
- Colaborar nos inventários;
- Estudar e analisar os diversos segmentos de mercado e canais de distribuição, definindo políticas a adotar;
- Criar e acompanhar a execução de um plano de marketing anual.



O mercado e a concorrência

➤ Mercado

É o local no qual **agentes económicos** procedem à **troca de bens** por uma unidade monetária ou por outros bens. Os mercados tendem a equilibrar-se pela lei da oferta e da procura.



Em qualquer mercado uma das variáveis chave é o preço, o qual mede o valor do bem em termos monetários. Funcionam como indicadores quer para os compradores, quer para os vendedores: se os consumidores querem mais de um bem, o seu preço aumenta; este aumento cria um incentivo a quem quer vender para que aumenta a sua oferta. Desta forma será restabelecido um equilíbrio de mercado. Por outro lado, se a procura de determinado bem diminui, os vendedores têm incentivos a reduzir os preços a fim de reduzir os seus stocks; desta forma, com preços mais baixos, mais compradores procurarão o bem. Novamente é assim restabelecido o equilíbrio de mercado.

Os preços coordenam as decisões de quem **quer vender e de quem quer comprar**. Uma subida dos preços contribui para a redução da procura dirigida ao bem em causa; por outro lado constitui um incentivo para que os vendedores desejem vender mais. Pelo contrário, uma descida dos preços leva a um aumento das intenções de compra e em simultâneo a uma redução das intenções de compra.



➤ Tipos de mercado

1- Monopólio

Uma única oferta e várias procuras: é a pior forma de estruturação mercadológica do ponto de vista da economia, pois os preços são manipulados de acordo com o ofertante.

2-Oligopólio

Poucas ofertas e várias procuras: frequentemente a um bom número de competidores no mercado, mas não tantos para considerar cada um deles como tendo um efeito desprezível sobre os preços. Portanto também não é uma estruturação de mercado bem vista para nós economistas. A diferença prática em relação ao monopólio é uma maior dificuldade quanto a combinação de preços. Nesse tipo de mercado a incidência de cartéis e/ou divisão do mercado é maior e até certo ponto comum.

3-Monopsólio

Várias ofertas uma procura: A análise é semelhante ao do monopólio mas com a ideia invertida. No entanto, na prática o demandante estipula um preço máximo para compra do produto em questão.

➤ Concorrência

Corresponde à situação de um mercado em que os diferentes produtores/vendedores de um determinado bem ou serviço atuam de forma independente face aos compradores/consumidores, com vista a alcançar um objetivo para o seu negócio – lucros, vendas e/ou quota de mercado – utilizando diferentes instrumentos, tais como os preços, a qualidade dos produtos, os serviços após venda.

➤ Concorrência pura ou perfeita

É um tipo de mercado em que há um grande número de vendedores e de compradores, de tal sorte que uma empresa, isoladamente, por ser insignificante, não afeta os níveis de oferta do mercado e, conseqüentemente, o preço de equilíbrio, que também não é alterado pelos compradores. É um mercado “atomizado”, pois é composto de um



número expressivo de empresas, como se fossem átomos. Nessas condições, os preços do mercado formam-se perfeitamente segundo a correlação entre oferta e procura, sem interferência predominante de compradores ou vendedores isolados. Os capitais podem então, circular livremente entre os vários ramos e sectores, transferindo-se dos menos rentáveis para os mais rentáveis em cada conjuntura económica.

Esse tipo de mercado apresenta as seguintes características:

- Grande número de produtores e procuradores do produto;
- Produtos homogêneos: não existe diferenciação entre os produtos oferecidos pelas empresas concorrentes;
- Não existem barreiras à entrada no mercado;
- Transparência do mercado: as informações sobre lucros, preços etc. são conhecidas por todos os participantes do mercado;
- A não intervenção do Estado: o Estado não intervém no mercado, deixando o mercado regular-se através da “mão invisível da concorrência”.

Os preços estabelecem-se pelo livre “jogo” da Oferta e Procura. Assim, o equilíbrio seria sempre alcançado tanto a curto, como a médio e longo prazo. Uma característica do mercado em concorrência perfeita é que, a longo prazo, não existem lucros extras ou extraordinários, mas apenas os chamados lucros normais, que representam a remuneração implícita do empresário. Assim, no longo prazo, quando a receita total iguala o custo total, o lucro extraordinário é zero, embora existam lucros normais, pois nos custos totais, estão incluídos os custos implícitos, o que inclui os lucros normais. Em concorrência perfeita, como o mercado é transparente, se existirem lucros extraordinários, isso atrairá novas firmas para o mercado, pois que também não há barreiras ao acesso. Com o aumento da oferta de mercado, os preços de mercado tenderão a cair, e conseqüentemente os lucros extras, até chegar-se a uma situação onde só existirão lucros normais, cessando o ingresso de novas empresas nesse mercado.

➤ **Concorrência Imperfeita**

Situação de mercado entre a concorrência perfeita e o monopólio absoluto - e que, na prática, corresponde à grande maioria das situações reais. Caracteriza-se sobretudo pela possibilidade de os vendedores influenciarem a procura e os preços por vários meios.



O Marketing Mix

Marketing Mix (4Ps)

O **marketing mix** refere-se às quatro áreas primárias do processo decisório associado ao marketing. Essas quatro áreas são decisões de produto, decisões de preço, decisões de comunicação e decisões de lugar (ou distribuição). O **marketing mix** é também frequentemente chamado de os quatro Ps (**product, price, place e promotion**) descrição usada pela primeira vez por E. Jerome McCarthy no início dos anos 60.

Toda organização deve **desenvolver um mix de marketing** — a combinação de um produto, como ele é distribuído e promovido e seu preço. Juntos, esses quatro fatores devem satisfazer às necessidades de mercados-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de marketing da organização. Vamos considerar os **quatro fatores** e alguns dos conceitos e **estratégias ligados a eles**:

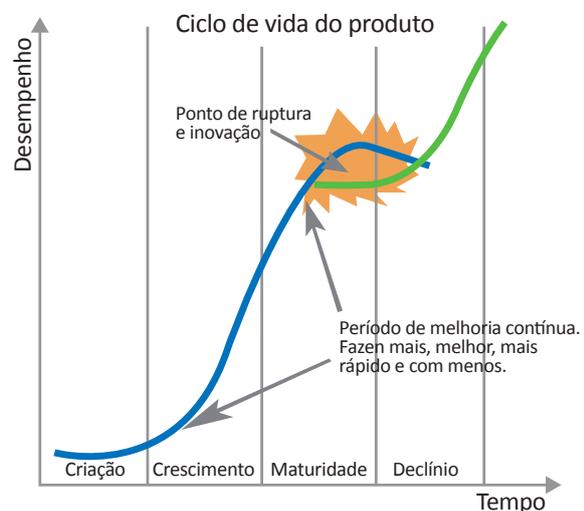
➤ Produto

As estratégias são necessárias para se administrar produtos existentes durante algum tempo, adicionar novos e retirar produtos que não vendem. As decisões estratégicas também devem ser feitas com relação a marca, embalagem e outras características do produto, como garantia.

➤ Ciclo de vida dos produtos

Assim como os consumidores, os produtos também atravessam ciclos de vida. O ciclo de vida do produto descreve as fases que um novo produto atravessa, do início ao fim. Normalmente são considerados **quatro fases do ciclo de vida do produto**:

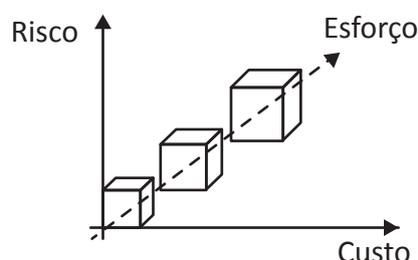
- Introdução;
- Crescimento;
- Maturidade;
- Declínio.



A **curva do ciclo de vida de um produto** exprime geralmente a evolução das suas vendas, sendo a curva do lucro diferente. Enquanto o lucro do sector declina, as vendas continuam importantes.

A **venda total do produto** (por todos os concorrentes do sector) varia em cada uma das quatro fases. Cresce lentamente durante a introdução, aumenta ou estabiliza na fase de maturidade e cai na fase de declínio. Note-se que nem todos os produtos atravessam realmente estas **fases do ciclo de vendas**.

Um produto que tenha grandes vendas desde o início pode saltar a fase de introdução, caracterizada por vendas baixas; ou pode passar diretamente da introdução à maturidade; ou reverter a fase de maturidade a outro período de crescimento rápido; ou pode passar de **uma fase de declínio para um novo crescimento de vendas**.



Tipos de produto

- Conveniência
- Compra
- Especialidade

Conveniência

- Bens e serviços de aquisição frequente, imediata e que envolvem mínimo esforço. Leite, pão, componentes eletrónicos (laboratório), etc.
- Impulsivos (adquiridos no momento)
- Stock (adquiridos para manter um stock)
- Emergência (adquirido em situação de emergência)

Como o consumidor desenvolve pouco esforço para decidir adquirir este tipo de produtos, o importante é tornar estas trocas o tão convenientes quanto possível e reforçar a visibilidade (entre outras, a localização)



Compra

Este tipo de produtos é adquirido após comparação de características do produto (preço, qualidade, estilo,...). Roupas, eletrodomésticos, pintura, mecânico, seguros, são alguns exemplos deste tipo de produtos.

Antes da aquisição existe uma certa falta de informação, a qual é satisfeita durante o ato de aquisição. Tornam-se importantes características como atributos físicos, garantias, serviços pós-venda, preços, locais de venda, nome e reputação da loja. O esforço do pessoal de venda tem um importante papel promocional. As marcas (só por si) não fornecem grande diferenciação. **O marketing tenta enfatizar preço** ou educar o potencial cliente acerca de características menos óbvias, que contribuam para a qualidade, atratividade ou singularidade do produto – diferenciação.

Especialidade

Apresentam características únicas. **Têm preços elevados e estão associados** a marcas conhecidas. Tecnologias, aparelhagem HI-FI, segundo carro, são exemplos deste tipo de produtos.

Os potenciais clientes sabem, perfeitamente, o que querem e estão dispostos a “pagar o preço”. Iniciam o processo de compra com informação completa e recusam substitutos. Dado que os clientes estão dispostos a exercer um esforço considerável, para os obter, a promoção necessita de apenas alguns (poucos) pontos de venda. Elevada personalização e publicidade orientada para a imagem, são o fulcro da promoção (normalmente incluem a lista dos pontos de venda).

A tabela seguinte permite clarificar os vetores do marketing-mix, em função dos fatores relevantes para o cliente. No entanto, esta classificação levanta um problema para os produtos que não caem, claramente, em nenhuma das categorias, isto é, produtos com algumas características que se inserem num tipo e outras características que se inserem noutra tipo.





		Conveniência	Compra	Especialidade
Fatores consumidor	Tempo envolvido	reduzido	considerável	elevado
	Frequência aquisição	elevada	média	esporádica
	Importância da localização	crítica	importante	irrelevante
	Comparação preço/qualidade	baixa	considerável	baixa
Fatores marketing-mix	Preço	reduzido	médio	elevado
	Promoção	Promoção e publicidade pelo produtor	Venda e publicidade personalizada pelo produtor e retalhista	Venda e publicidade personalizada pelo produtor e retalhista
	Extensão canal distribuição	longo	médio	curto
	Nº pontos de venda	elevado	reduzido	muito reduzido
	Imagem	não importante	muito importante	importante

Preço

As estratégias necessárias referem-se à flexibilidade de preço, itens relacionados dentro de uma linha de produto, termos de venda e possíveis descontos. Além disso,



as estratégias de preço para se entrar em um mercado, especialmente com um produto novo, devem ser desenvolvidas.

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto e/ou serviço. Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto.

O consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios dele. O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que também inclui várias outras variáveis.

O preço é o único componente do mix de marketing que gera receita e é um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade.

A determinação do preço de um produto ou serviço nem sempre é uma tarefa simples. É preciso considerar que, quando bem posicionado, o preço de um produto ou serviço é fator primordial ao sucesso do plano de marketing.

Ao se elaborar a estratégia de preço de um produto, deve-se considerar o seguinte: ele deve ser suficientemente alto, para proporcionar lucro a quem o está produzindo ou comercializando, porém não pode ser tão alto que não estimule a compra. Afinal, sempre se procura comprar produtos mais baratos.

Ele também deve ser suficientemente baixo, a fim de que seja atrativo aos clientes. Contudo, não pode ser demasiadamente baixo, pois pode depreciar o produto aos olhos dos clientes, que podem pensar que há algo de errado nele, além de não ser interessante produzi-lo e comercializá-lo, pois não gerará lucro significativo.

Preço \ Qualidade	Alto	Medio	Baixo
Alta	Estratégia Premium	Estratégia de alto Valor	Estratégia de Valor Supremo
Media	Estratégia de Alto Preço	Estratégia de Preço Médio	Estratégia de Valor Médio
Baixa	Estratégia de Desconto	Estratégia de Falsa Economia	Estratégia de Economia

Posicionamento do produto levando em conta qualidade e preço.



O cliente procurará um preço justo, que não deve ser nem muito elevado, de modo que o cliente ache que não vale a pena comprá-lo, nem tão baixo que o leve a pensar que há algo de errado com o produto.

Dentro do composto de marketing, o preço desempenha quatro papéis importantes:

- Se a compra será feita e, caso seja, quanto os consumidores comprarão;
- Se comercialização do produto será suficientemente lucrativa;
- Se o preço é flexível e pode ser mudado com facilidade. Os profissionais de marketing precisam estar atentos para utilizar a estratégia de pricing correta, evitando problemas.
- O preço é quem gera a procura e não o contrário. Se o preço do produto é baixo, geralmente a pro é mais alta e vice-versa.

Analisando essas informações, fica o questionamento: **qual é o preço ideal de um produto?** O **preço ideal** de um produto é simplesmente aquele que o cliente julga justo e que, ao mesmo tempo, é interessante lucrativamente para a empresa.

Distribuição (Distribuição)

Aqui, as estratégias relacionam-se com os canais por meio dos quais a posse dos produtos é transferida do produtor para o consumidor e, em muitos casos, os meios pelos quais as mercadorias são transportadas de onde são fabricadas ao local onde são compradas pelo consumidor final. Além disso, as estratégias aplicáveis aos intermediários, tais como atacadistas e retalhistas, devem ser desenvolvidas.



Promoção

As estratégias são necessárias para se combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas em uma campanha coordenada. Além disso, estratégias promocionais devem ser ajustadas quando um produto se move dos estágios iniciais de vida para os finais. As decisões estratégicas também devem ser tomadas com relação a cada método individual de promoção.

Os quatro fatores do marketing mix (também chamado de mix de marketing) estão inter-relacionados; decisões em uma área afetam ações com outra. Para ilustrar, o projeto de um mix de marketing certamente é afetado pelo fato de a empresa escolher competir com base no preço ou em um ou mais fatores.

Quando uma empresa depende do preço como ferramenta competitiva primária, os outros fatores devem ser desenhados para dar um suporte a uma estratégia de preço agressiva. Por exemplo, a campanha promocional provavelmente será construída em torno de um tema de “preços, baixos”. Numa concorrência fora da área de preço, entretanto, as estratégias de produto, distribuição e/ou promoção vêm na frente. Por exemplo, o produto deve ter características que justifique num preço mais alto, e a promoção deve criar uma imagem de alta qualidade para o produto.

Cada elemento do mix de marketing contém infinitas alternativas. Por exemplo, um produtor pode fazer e colocar um ou muitos produtos no mercado, e eles podem estar relacionados entre si ou não. Os produtos podem ser distribuídos pelos atacadistas, para retalhistas sem o benefício de atacadistas ou até mesmo diretamente para o consumidor final. Finalmente, das várias alternativas, a administração deve selecionar uma combinação de fatores que vão satisfazer os mercados-alvo e atingir os objetivos de marketing e da organização.

Muitas vezes, publicidade é confundida com marketing. Isso ocorre principalmente pelo facto de que o composto promocional é a parte do marketing que mais aparece e é percebida pelas pessoas de uma forma geral.

Há um provérbio popular que diz: **“A publicidade é a alma do negócio”**, e, realmente, ele tem toda a razão, pois se não divulgarmos o produto aos clientes, eles não saberão da sua existência e não poderão adquiri-lo.



Podemos considerar como **sendo cinco as principais ferramentas da promoção**. São elas: **publicidade, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e marketing direto**.

➤ **Publicidade** - A publicidade é um item que está inserido dentro da promoção e juntas desempenham papel fundamental na criação de valor para o cliente. A publicidade se torna importante porque informa os clientes sobre os produtos e ativa a necessidade de comprá-los.

Vale ressaltar que a publicidade influencia na escolha do consumidor. A publicidade além de transmitir informações sobre os produtos, oferece informações sobre a empresa. **A publicidade é necessária porque tem a capacidade de informar** um grande número de clientes ao mesmo tempo. É importante, também, pois ajuda o **consumidor a criar ou aumentar a percepção dos atributos dos produtos e dos pontos fortes da empresa**.

➤ **Promoção de Vendas** - As ferramentas de promoção de vendas são: cupons, concursos, prêmios, entre outras e possuem três características distintas: de comunicação, que visa atrair a atenção dos consumidores; de incentivo, que visa estimular o consumo; e de convite, que objetiva convidar para uma transação imediata.

Promoções de vendas são ferramentas usadas pelos profissionais de marketing que fazem parte do nosso dia-a-dia. Quantas vezes não recortamos selos em embalagens para concorrer a um carro ou uma casa?

➤ **Relação Públicas - Trata-se** do desenvolvimento de apelos, junto ao consumidor, utilizando histórias da empresa ou da criação de produtos reconhecidos no mercado. Pode, até mesmo, valer-se de institutos sociais e obras de caridade de que a empresa participa.

➤ **Força de Vendas** - É a ferramenta mais eficaz em termos de custos nos estágios finais do processo de compra, particularmente, no desenvolvimento da preferência, convicção e ação do consumidor. A venda pessoal envolve relacionamento ao vivo, imediato e interativo com o consumidor, permitindo uma relação duradoura.



➤ **Marketing Direto** - A identificação do potencial de retorno do marketing direto é fácil de ser percebida. Basta imaginar a quantidade de ações de marketing em massa que se recebe diariamente sem participar do público-alvo a que elas se destinavam.

✓ **Direct Mail:** principal representante do marketing direto é uma forma de comunicação direta, dirigida a quem pretendemos informar sobre um produto ou serviço. Quanto mais personalizada a mensagem, maior será o impacto do destinatário ao recebê-la.

✓ **Telemarketing:** trata-se da utilização do telefone como ferramenta de marketing. Ele pode ser utilizado como forma de vender, comunicar, pesquisar clientes.

Catálogo: ao mesmo tempo em que comunica a existência e os atributos de um produto, o catálogo é também uma forma de distribuição direta.

✓ **Cuponagem:** estratégia muito comum que consiste em distribuir a pessoas específicas promoções especiais de compra de alguns produtos em determinados pontos de venda.

✓ **Internet:** utilização da rede mundial de computadores para comunicação e interligação virtual entre fornecedores e consumidores. Até agora não foi utilizado todo o potencial desta ferramenta, pois há desconhecimento por parte dos consumidores sobre o conjunto de recursos que ela pode oferecer. Vêm sendo utilizados e-mails como forma de comunicação, com alguns casos de sucesso.



Bibliografia

CAMPOS, Ana Paula et al (1999), Técnicas de Organização Empresarial Bloco 1, 1º Vol., Lisboa, Plátano Editora.

CAMPOS, Ana Paula et al (2004), Comércio e Distribuição -Curso Tecnológico de Marketing -10º Ano, Lisboa, Plátano Editora.

CAMPOS, Ana Paula et al (2004), Introdução ao Marketing (Curso Tecnológico de Marketing 10º Ano), Lisboa, Plátano Editora.

CAMPOS, Ana Paula et al (1998), Tecnologias (Curso Tecnológico de Serviços Comerciais 12º Ano), Lisboa, Plátano Editora.

CAMPOS, Ana Paula et al (1998), Trabalhos de Aplicação (Curso Tecnológico de Serviços Comerciais 12º Ano), Plátano Editora.

BRITO, Pedro Quelhas (1997), Como Fazer Promoção de Vendas, 2ª Ed., Lisboa, McGrawHill.

BROCHAND, Bernard et al. (2000), Mercator 2000, 9ª Ed., Lisboa, Publicações D. Quixote.

BEIROLA, Mário e Rui Almeida (1998), Merchandising: A nova técnica de Marketing, Lisboa, Texto Editora.



Atividades/Trabalhos Propostos

1. Enumere algumas funções do serviço de compras.

R: O serviço de compras tem como principais funções: verificar a necessidade de comprar produtos solicitados pelos vendedores ou materiais requisitados pelos vários setores e departamentos.

Fazer um planejamento das compras, reunindo as requisições vindas dos diferentes departamentos, Consultar o cadastro de fornecedores para identificar quais empresas fornecem os produtos solicitados. Depois, é preciso comparar preços, condições de pagamento e prazos de entrega. Escolhida a melhor opção (muitas vezes, depois de consultar os funcionários ou o gerente), o encarregado faz um pedido de compra.

2. Quais as categorias em que podem ser agrupados os serviços de compras?

R: Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessária; Obter mercadorias e serviços ao menor custo; Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor e desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

3. Quais os documentos utilizados numa atividade de compra?

R: Requisições; Notas de encomenda; Guias de remessa e Faturas

4. O que entende por gestão de stocks e quais os seus objetivos?

Gestão de stocks é uma área da gestão das empresas, pois o desempenho nesta área tem reflexos imediatos nos resultados comerciais e financeiros da empresa que tem como função proceder ao aprovisionamento dos produtos de uma organização. O objetivo da gestão de stocks envolve a determinação de três decisões principais: quanto encomendar quando encomendar e qual a quantidade de stock de segurança que se deve manter para que cada artigo assegure um nível de serviço satisfatório para o cliente.



5. Os serviços de prestação de uma empresa possuem quatro características.

Enumere-as.

R: *Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.*

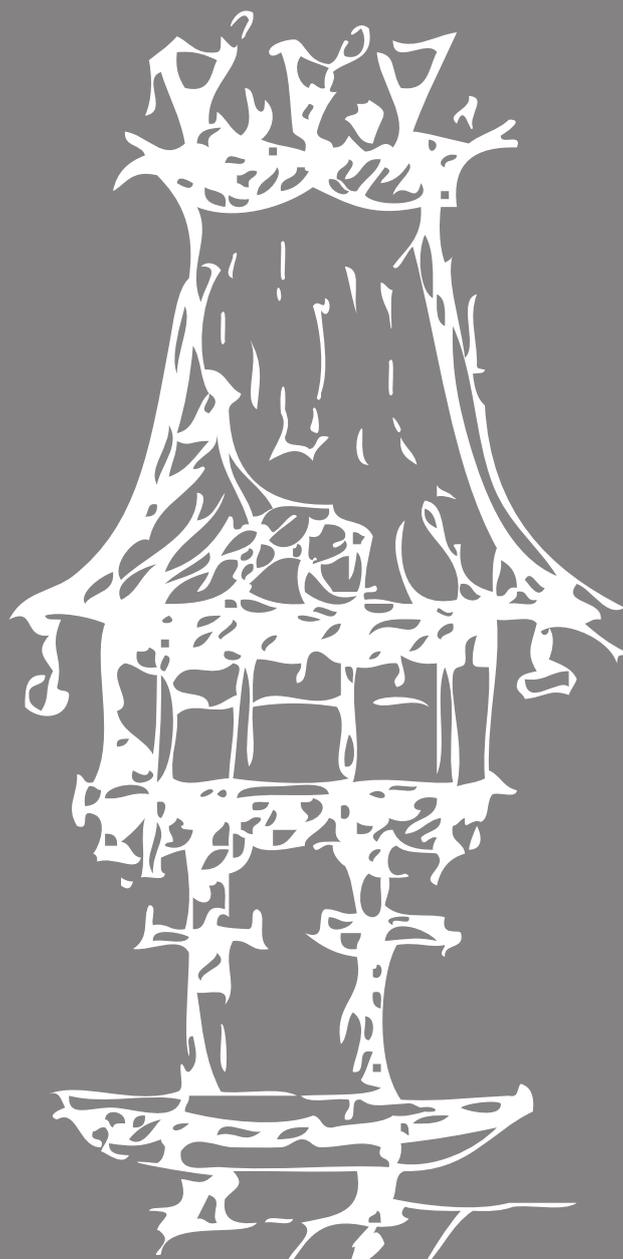
6. Enumere cinco características do departamento comercial.

R: *Controlo de atividades dos vendedores; definição dos territórios dos vendedores; marcação de reunião; levantamento de necessidades dos clientes; elaboração de proposta;*

7. Qual a o outra designação que se dá ao marketing mix?

R: *Os 4 P's: product, price, place e promotion*







Departamento Financeiro e Recursos Humanos

Módulo 24

Apresentação

A assessoria ao Departamento Financeiro e Recursos Humanos passa por um conjunto de aprendizagens tão diversificadas quanto a natureza dos próprios Departamentos. Desta forma, este módulo apresenta-se com matéria da maior importância que se inter-relaciona com os outros módulos, e muito especialmente com o trabalho a desenvolver não neste Departamento específico, mas numa estrutura empresarial em geral.

Objetivos de aprendizagem

- Elaborar mapas de apoio à gestão.
- Efetuar pedidos de liquidação e pagamentos a fornecedores.
- Apoiar administrativamente processos de financiamento.
- Assessorar o processo de recrutamento e seleção de pessoal.
- Organizar e atualizar os ficheiros de pessoal.
- Conhecer as obrigações periódicas da empresa (Finanças, Seguros).
- Elaborar documentos relativos ao pessoal (horários de trabalho, mapas de férias e faltas, folha de vencimentos, e outros).
- Gerir processos relativos a acidentes de trabalho.

Âmbito de conteúdos

- Introdução
- Mapas e outros documentos de apoio à gestão;
- Liquidação e pagamentos a fornecedores;
- Processos de financiamento;
- Processos de recrutamento e seleção de pessoal;
- Organização e atualização de ficheiros de pessoal;
- Obrigações periódicas da empresa / OES (Finanças, Seguros);
- Documentos relativos ao pessoal (horários de trabalho, mapas de férias e faltas, folha de vencimentos, e outros);
- Gestão de processos relativos a acidentes de trabalho e doenças profissionais.



Introdução

A realidade global não é mais a mesma de décadas passadas. Tem ocorrido mudanças onde o cenário competitivo e a necessidade de renovação e adaptação às novas perspectivas são constantes. Esta nova realidade atinge em cheio o ambiente organizacional e neste contexto, entre os seus grandes desafios, o **Departamento Financeiro** e **Recursos Humanos** respondem ao papel de frente à necessidade administrar o dinheiro e o outro em prover a organização com uma força efetiva de trabalho. Não há como não deixar de relacionar esta duas áreas, onde o **Departamento Financeiro** tem atuação no controle e apuramento do custo total das atividades empresariais; em especial o controle de dinheiro. Já, o departamento de **Recursos Humanos** tem como foco principal, o pessoal da organização, controlando o processo de recrutamento e seleção de pessoas, passando por formação profissional, avaliações de desempenho, “*coaching*” (processo criativo e introspetivo que o inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional), serviços de “*mentoring*” (orienta, aconselha, aponta direções), preocupado com o lado psicológico do colaborador com o intuito de satisfazê-lo emocionalmente para que ele possa atingir os objetivos empresariais e seus próprios. Resumindo, investimento em pessoas, que para o Departamento Financeiro quer dizer Despesas. Desta forma conclui-se que para obter excelência empresarial e garantir a sustentabilidade e permanência da organização neste mercado competitivo, elas precisam procurar sintonia entre o Departamento Financeiro e Recursos Humanos contribuindo para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.



Competências do Departamento Financeiro e Recursos Humanos

- Participar na definição das políticas financeira e orçamental da organização;
- Executar a política financeira, orçamental e de aquisição de bens e serviços e obras;



- Elaborar o orçamento anual e de tesouraria e controlar e analisar periodicamente a sua execução;
- Elaborar a conta de gerência e o relatório financeiro anual;
- Efetuar a gestão de fundos e proceder à cobrança das receitas e ao pagamento das despesas;
- Implementar e participar na definição da política financeira e orçamental;
- Elaborar e implementar análises económico-financeiras e orçamentais;
- Elaborar, executar e controlar o orçamento;
- Manter o conselho diretivo informado sobre a execução orçamental;
- Assegurar a gestão administrativa dos procedimentos de aquisição de bens e serviços e obras, em conformidade com as disposições legais;
- Elaborar e controlar o orçamento de tesouraria;
- Organizar, elaborar e manter atualizados os registos patrimoniais e contabilísticos;
- Assegurar o registo e arquivo dos originais dos contratos geradores de responsabilidades ou direitos de natureza patrimonial ou financeira;
- Assegurar a gestão administrativa dos procedimentos de aquisição de bens e serviços e obras, em conformidade com as disposições legais;
- Assegurar a gestão de *stocks* e o aprovisionamento de bens e serviços necessários e adequados ao funcionamento da organização;
- Promover, assegurar e acompanhar a elaboração de projetos e a realização de obras;
- Assegurar a adequada manutenção e assistência técnica a bens, equipamentos, edifícios e instalações;
- Gerir o património imobiliário e mobiliários pertencentes à organização;
- Participar na definição da política e assegurar a elaboração e gestão do plano de recursos humanos;
- Organizar, elaborar e coordenar programas de desenvolvimento individual e organizacional;
- Assegurar a existência de métodos e de metodologias e a aplicação de instrumentos relativos ao recrutamento e seleção, ao acolhimento e integração de colaboradores, à gestão de carreiras e à avaliação do desempenho;



- Elaborar e coordenar o plano de recursos humanos;
- Elaborar e coordenar a execução do plano e dos projetos de formação; Assegurar a elaboração de candidaturas a financiamentos para formação profissional;
- Elaborar os contratos individuais de trabalho e de prestação de serviços de natureza intelectual e científica;
- Propor e assegurar todos os procedimentos de natureza disciplinar;
- Planear e coordenar a execução da avaliação de desempenho;
- Planear e controlar a progressão nas carreiras;
- Elaborar o balanço social;
- Colaborar na negociação dos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho;
- Manter atualizados os processos individuais de funcionários e colaboradores;
- Controlar a assiduidade do pessoal;
- Elaborar os mapas de horários de trabalho, o registo de pessoal e o plano de férias e a folha de remunerações, abonos e descontos;
- Assegurar um sistema de organização e controlo das deslocações em serviço;
- Registar e processar as remunerações, os abonos e os descontos;
- Assegurar as obrigações legais em matéria laboral, designadamente as respeitantes à higiene, segurança e medicina no trabalho;
- Assegurar a existência de mecanismos de informação de pessoal;
- Gerir o sistema de saúde, higiene e segurança no trabalho;
- Participar nas negociações de convenções coletivas de trabalho;
- Assegurar o cumprimento de todas as obrigações legais em matéria de recursos humanos.



Mapas e outros documentos de apoio à gestão

Os documentos desempenham um papel fundamental na atividade das empresas pois permitem a retenção e o tratamento de ideias e informações.

O documento é, pois, o suporte material de uma ideia ou de uma informação que vai ser conservada ou transmitida, servindo para consulta, estudo ou prova.

Os documentos desempenham duas funções fundamentais:

- Constituem um meio de prova;
- Constituem o suporte do registo contabilístico.

Na conceção de documentos dever-se-á atender aos seguintes requisitos:

- **Clareza** - devem ser de preenchimento e leitura fáceis.
- **Integralidade** - devem conter todas as informações necessárias à execução das operações a que servem de suporte.
- **Economicidade** - devem ser pouco dispendiosos.
- **Conformidade** - devem satisfazer as exigências legais.

A Realidade Financeira da Empresa

Em termos financeiros, todas as atividades levadas a cabo numa organização originam fluxos de entradas e saídas de fundos, que é necessário manter em permanente equilíbrio. A empresa é, deste modo, vista como uma contínua corrente de fluxos monetários, que importa garantir.

Para tal, levam-se a cabo um conjunto de tarefas, históricas e previsionais, num todo coeso e inserido nos objetivos e estratégia definidos.

Mas, nem sempre foi assim.

Numa primeira fase, a função financeira identificava-se com a tesouraria, ou seja, receber e pagar. As preocupações situavam-se ao nível da manutenção de um saldo de disponibilidades que permitisse assegurar o normal funcionamento da empresa, cobrando com rapidez e escalonando os pagamentos aos fornecedores e outros credores. Tratava-se de efetuar uma gestão de disponibilidades.

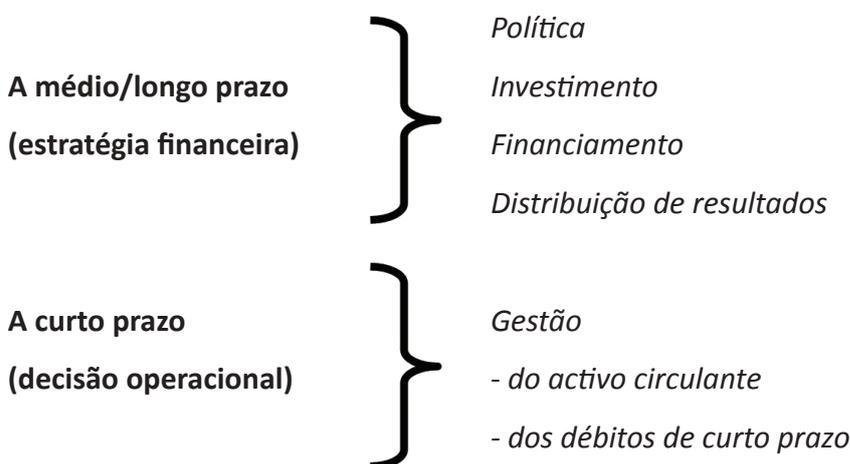


Esta tarefa foi, entretanto, ampliada com a necessidade de obter atempadamente e ao menor custo os fundos necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa, bem como garantir uma adequada aplicação de excedentes de fundos, de forma a garantir a melhor rendibilidade possível dos mesmos. O papel financeiro passou então, a ser mais ativo, em termos da gestão.

Há que ter preocupações de carácter económico, cabendo à área financeira a análise e o controlo da rendibilidade atual e previsional de todas as aplicações de fundos.

A função financeira participa, ainda, nas decisões de investimento e na elaboração dos planos de médio prazo.

Neste enquadramento, as tarefas de uma moderna gestão financeira são:



O que é que cada uma destas tarefas representa?

Política de investimento → análise de rendibilidade e risco num horizonte temporal alargado

Política de financiamento → garantia de fundos

Política distribuição resultados → garantia de retorno aos detentores do capital

O documento de base é o Plano Financeiro.



Gestão do ativo circulante → disponibilidades, saldos de clientes, stocks e aplicações de excedentes de tesouraria

Gestão de débitos de curto prazo → créditos de fornecedores, credores correntes e cobertura de défices de tesouraria

O documento de base é o Orçamento de Tesouraria.

A atual complexidade fez englobar preocupações e controlos de mercados de capitais, financiamentos internacionais, exportações, opções e futuros, criando necessidades de maior especialização técnica.

Em todo este esforço tem de estar sempre presente o objetivo global:

→ ***maximização do valor da empresa*** ←

Para atingir este objetivo há que levar a cabo exames da repercussão das decisões financeiras na empresa em duas vertentes – rendibilidade e risco.

A rendibilidade mostra a capacidade de uma empresa para gerar lucros. O risco reflete a variabilidade desses lucros ou fluxos.

As empresas atuais são organizações abertas em permanente interação com o meio envolvente, em que as decisões de gestão são mais vastas que as meras decisões financeiras, ainda que estas tenham um grande peso no curto e médio prazo.

Note-se que a qualidade das análises e decisões financeiras estão em relação direta com a qualidade e a fiabilidade da informação utilizada, pelo que o sistema e as tecnologias de informação e respetivo controlo têm um peso cada vez mais determinante.

As finanças de uma empresa quando mal geridas são seguramente causa de insucesso.

No entanto, uma gestão financeira de boa qualidade não implica, por si só, o sucesso.

Qualquer que seja a sua dimensão, a empresa é um todo em que cada função é interdependente das restantes e que obriga a um esforço global e objetivo e um posicionamento estratégico.

Fazer uma correta análise financeira e gerir uma empresa em termos financeiros implica ver e analisar para além dos meros fluxos desta natureza. Obriga a olhar a empresa



na sua inserção ambiental e no seu conjunto interno e perceber a sua capacidade evolutiva.

Isto implica estudar todas as variáveis, externas e internas, relevantes para a definição estratégica:

- *A estrutura e atratividade do sector*
- *A posição concorrencial e a (s) vantagem (ens) competitiva (s)*
- *A cadeia de valor*
- *A carteira de negócios*
- *O sistema de informação*
- *Os recursos humanos e a massa cinzenta detida.*

O Equilíbrio Financeiro

O Equilíbrio Financeiro é uma necessidade que implica uma análise e um controlo permanentes. Para tomar decisões financeiras é necessário avaliar e interpretar a situação económica e financeira da empresa. Por outras palavras, avaliar o equilíbrio financeiro, a rendibilidade dos capitais, a capacidade de crescimento e o risco.

Os gestores têm necessidade de acompanhar a evolução e controlar os planos, de molde a conhecer a situação atual e prever o futuro. Mas não são os únicos. Cada vez mais a situação de uma empresa interessa a outras entidades, com ela envolvidas – fornecedores, credores, investidores, trabalhadores, Estado e clientes.

Tendo cada um interesses diversos, fazem análises distintas da mesma realidade, embora socorrendo-se de instrumentos e técnicas comuns. O gestor tem que estar consciente desta realidade e gerir de modo a garantir a salvaguarda de todos estes interesses e o bom nome da empresa.

Os mapas de base de qualquer análise económica e financeira são o **Balanço e a Demonstração dos Resultados Líquidos**.

O Balanço

O Balanço é um documento de contabilidade que mostra a situação patrimonial da empresa numa determinada data. É um elemento de visualização estático.



Agrega, num conjunto de rúbricas, os bens, direitos e obrigações da empresa no momento retratado.

Está dividido em três grandes naturezas: *O Ativo; Os Capitais Próprios e o Passivo.*

Balanço Funcional

Atualmente, é determinante conhecer o equilíbrio funcional das origens e aplicações da empresa.

Assim, o Balanço Funcional visa reproduzir, em determinada data, a imagem da empresa, ou seja, as aplicações e recursos relacionados com os ciclos financeiros da empresa, qualquer que seja a respetiva natureza jurídica. O ciclo financeiro é o resultado financeiro das decisões tomadas aos diferentes níveis – estratégico, operacional e estritamente financeiro.

Em termos práticos, a apresentação mais comum é a seguinte:

Nº	RUBRICAS	ANO 1	ANO 2	ANO N
1	Capitais Próprios			
2	Capitais Alheios estáveis			
3	<i>Capitais Permanentes (1+2)</i>			
4	Activo Fixo			
5	Fundo de Maneio (3-4)			
6	Clientes			
7	Existências			
8	Estado e outros entes públicos (a receber)			
9	Necessidades Cíclicas (6+7+8)			
10	Fornecedores			
11	Estado e outros entes públicos (a pagar)			
12	<i>Recursos Cíclicos (10+11)</i>			
13	Necessidades em Fundo de Maneio (9-12)			
14	Tesouraria Líquida (5-13)			



A Demonstração dos Resultados Líquidos

Referiu-se o balanço como sendo o documento que apresenta a situação financeira da empresa numa determinada data. A demonstração de resultados líquidos mostra a formação dos resultados (lucros ou prejuízos) num determinado período, normalmente entre dois balanços.

Permite avaliar o desempenho económico, ou seja a rentabilidade das vendas, dos capitais investidos, a eficiência global económica.

Ao fazer a síntese dos custos e dos proveitos, homogeneamente agrupados, dá-nos indicação da proveniência e composição do resultado apurado em cada exercício.

Existem dois modos de elaboração da demonstração de resultados: Por natureza e Por funções.

A Demonstração de Resultados por Natureza, agrega proveitos e custos em grupos de idêntica natureza. O Resultado Líquido do Exercício é sempre inscrito a seguir aos custos, com sinal positivo ou negativo.

A Demonstração de Resultados por Funções, os custos e os proveitos são agrupados por funções, de acordo com a estrutura clássica das funções da empresa – produção, distribuição administrativa e financeira, etc.

No primeiro caso – fixos e variáveis – o mapa a elaborar deve andar em torno dos seguintes parâmetros:

RUBRICAS	SEGMENTOS/GAMAS/...		
	A	B	...
Vendas			
- Custos Variáveis			
= Margem de Contribuição Bruta			
- Custos Fixos Diretos			
= Margem de Contribuição Líquida			
- Custos Fixos Indiretos			
= Resultados Operacionais			



No caso de dificuldade de conhecimento dos custos diretos e indiretos e sabendo-se que as tradicionais imputações contabilísticas estão fortemente eivadas de subjetividade, podendo distorcer a realidade e subseqüentes análises, podemos construir uma demonstração de trabalho, com a seguinte configuração:

RUBRICAS	VALORES
Vendas	
- Custos Variáveis	
= Margem de Contribuição	
- Custos Fixos	
= Resultados Operacionais	
+ Resultados Financeiros	
= Resultados Correntes	
+ Resultados Extraordinários	
= Resultados Antes de Impostos	
- Imposto sobre o Rendimento	
= Resultado Líquido	

Indicadores de apoio à Análise e à Gestão ou Rácios

Em análise e gestão financeira utiliza-se com frequência uma técnica que consiste em estabelecer relações entre contas e agrupamentos de contas do Balanço e da Demonstração dos Resultados. Estas relações têm muitas denominações – rácios, índices, coeficientes, indicadores, etc.

O termo mais corrente é o de **rácio**.

Os rácios não são um fim em si mesmos nem dão respostas, são apenas um instrumento de apoio que permite sintetizar uma grande quantidade de dados e comparar o desempenho económico e financeiro das empresas e a sua evolução no tempo.

Recorrem a este método todas as pessoas que têm responsabilidades de gestão, os analistas financeiros, os bancos, as sociedades financeiras e as empresas especializadas na venda de informação comercial e financeira.



Podem-se construir inúmeros rácios ou relações, conforme o objetivo e o campo de análise e controlo.

As realidades e os fenómenos a acompanhar e estudar podem ser de natureza diversa – financeira, económica, económico-financeira, técnica, etc.

O Risco e a Gestão Financeira

O **Risco** é a possibilidade de perda. Nesta aceção, o risco é diretamente proporcional à possibilidade de ocorrência da perda. Convém não confundir risco e incerteza. A incerteza existe quando a gestão não consegue estimar objetivamente as probabilidades dos acontecimentos. Só existe risco se houver hipótese de estimativa.

Na teoria financeira podemos caracterizar o risco como a provável variação dos fluxos monetários futuros. Se pensarmos no mercado de capitais, para ilustrar esta matéria, podemos dizer, por exemplo, que investir no título X comporta mais risco que no Y, se é mais precisa a estimativa do retorno, ou *cash-flow*, futuro do primeiro, relativamente ao segundo.

Conclusivamente, em cada negócio o risco é tanto maior quanto maior a incerteza na previsão de fluxos monetários gerados.

Num enquadramento de mercado aberto em que existem diversas alternativas de aplicação e financiamento, a quantificação do risco assume relevância. É óbvio que se trata de uma matéria complexa que, de acordo com os objetivos do programa e do presente manual, deverá ser tratada do modo mais simples e prático possível.

Para efetuar esta análise, os documentos de base são o Balanço e a Demonstração de Resultados.

Rendibilidade e Crescimento

O Investimento e a Estrutura Financeira

A empresa tem um potencial de geração de vendas e de resultados que, por seu turno, são função da potencialidade de crescimento do mercado e da posição concorrencial da própria empresa. Na prática, tudo depende da estratégia da empresa e da criação e utilização das suas vantagens competitivas.



Tudo isto se traduz na capacidade de rendibilizar o investimento e os capitais investidos e de crescer de modo equilibrado e com os recursos financeiros adequados.

A rendibilidade do investimento é um indicador importante, na medida em que mede o desempenho de todos os capitais investidos na empresa, qualquer que seja a sua forma de financiamento. Esta rendibilidade indica a sobrevivência financeira a longo prazo e a capacidade de atrair capitais.

Podemos dizer que a rendibilidade nos dá informação sobre a eficiência da gestão, a capacidade da empresa gerar resultados e o nível de planeamento e controlo de gestão.

Os Fluxos Monetários

A empresa tem de ter capacidade para cumprir com as obrigações assumidas e garantir um crescimento sustentado, pelo que é imperativo ter um nível de liquidez adequado. Existem diversos modos de definir a liquidez, sendo os mais utilizados o Fundo de Maneio, a Tesouraria Líquida e as Disponibilidades.

Tradicionalmente, tem-se utilizado o mapa de origens e aplicações de fundos que nos fornece informação sobre a variação do fundo de maneio e que constitui peça obrigatória.

O Mapa de Origens e Aplicações de Fundos

Elabora-se a partir da variação registada entre dois balanços (início e final de período):

RUBRICAS	Ano 1	Ano 2		
			ORIGEM	APLICAÇÃO
ACTIVO				
TOTAL ACTIVO				
CAPITAIS PRÓPRIOS				
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS				
PASSIVO				
TOTAL PASSIVO				
TOTAL C. PROÓPRIOS +PASSIVO				



Pode-se, então elaborar o mapa de origens e aplicações de fundos, que tem a seguinte forma:

ORIGENS DE FUNDOS		APLICAÇÕES DE FUNDOS	
INTERNAS			
Resultado Líquido do exercício (+/-)		Distribuições	
Amortizações		Por aplicação de resultados	
Varição de provisões (+/-)		Por aplicação de reservas	
Subtotal		Subtotal	
EXTERNAS			
Aumento dos Capitais Próprios		Diminuições dos Capitais Próprios:	
De capital e prestações suplementares		Diminuições capital e prest. Suplem.	
De prémios emissão e reservas espec.		Movimentos Financeiros a m/l prazo:	
Cobertura de prejuízos		Aumentos investimentos financeiros	
Subtotal		Diminuições dívidas a terc. M/l prazo	
		Aumento dívidas de terc. M/l prazo	
Movimentos Financeiros m/l prazo		Subtotal	
Diminuições investimentos financeiros		Aumentos de Imobilizações:	
Diminuição dívidas de terc. m/l prazo		Trabalhos para própria empresa	
Aumento dívidas a terceiros m/l prazo		Aquisição de imobilizações	
Subtotal			
Diminuições de Imobilizações			
Cessão de imobilizações			
Diminuição dos Fundos Circulantes		Aumento dos Fundos Circulantes	
TOTAL		TOTAL	



Mapa de Fluxos

O *cash-flow* é o conceito financeiro central de todas as análises e muito importante para a gestão.

Tem sido muito utilizado, de tal forma que a generalidade das pessoas lhe dá um significado muito mais restritivo do que a sua realidade. É um instrumento complementar dos outros já anteriormente referidos e não substitui nenhum deles.

Mas, o que é o *cash-flow*?

Traduzido à letra é o fluxo de caixa. Como qualquer fluxo físico, pode e deve ser medido. Contudo, não apresenta um valor único, dependendo da fase do ciclo em que é medido e do momento em que é calculado (lembremo-nos da sazonalidade de muitos negócios). O modo mais simples é considerar o *cash-flow* como a simples variação das disponibilidades (caixa, bancos e equivalentes).

Um modelo possível é, assim:

Demonstração dos Resultados

1. Vendas	
- Consumos de matérias Primas	
- Mão de Obra Produtiva	
- Gastos Gerais de Fabrico	_____
2. Custo de Produção	
- Variação de Existências de Produtos	_____
3. Custo das Vendas	
4. Margem Bruta (1-3)	
- Despesas Administrativas	_____
5. Excedente Bruto de Exploração (EBE)	
- Amortizações e Provisões do Exercício	
6. Resultado Operacional	_____



Mapa de Tesouraria

1. Recebimentos de Exploração (Vendas-variação clientes + variação adiantamentos)	
2. Pagamentos de Exploração (página anterior)	_____
3. Meios Libertos de Exploração (1-2)	_____

O Controlo Financeiro de Gestão

Mais uma vez se relembra que controlar aspetos financeiros de uma empresa não constitui um ato de gestão isolado, mas sim uma atitude global que envolve toda a atividade da empresa, cujos reflexos têm uma evidência financeira.

Definida uma estratégia e fixados os objetivos, planos e políticas de médio e longo prazo bem como as de curto prazo, há que detalhar os processos e os meios fundamentais para a respetiva execução.

Há agora que garantir recursos e equilíbrios, implementar planos e ações e controlar a execução, como forma de garantir uma permanente adequação do sistema, perceber desvios e garantir intervenções atempadas e consequentes.

Prever em termos financeiros significa antecipar quantificações de: *Vendas; Produção; Compras; Investimentos em ativos; Recursos humanos; Modos de afetação fontes de financiamento; Rendibilidades; Cash-flow, entre outros.*

Está, deste modo, em causa a medição da tesouraria líquida e dos fluxos gerados pela atividade em cada momento do desenvolvimento do plano estratégico.

Num universo de micro e pequenas empresas, a estrutura funcional é normal e naturalmente restrita, o que aumenta a importância de existir um mecanismo de controlo de desempenho integrado e em tempo real, que possibilite, em vez de estrangular, todo este trabalho de acompanhamento da execução estratégica.

É conhecida a atual tendência de mutação do ambiente em que a empresa se insere, o que parece, por vezes, apontar no sentido de uma total flexibilização e de uma gestão pontual e reativa a acontecimentos. É precisamente esta característica que confere maior necessidade à existência de elementos previsionais, que embora alteráveis, configurem o quadro de referência fundamental da empresa e da gestão.



Os prazos para na prática ser efetuado este controlo de gestão (real face ao previsto) é variável e deve ser ajustado à dimensão e necessidades da empresa, não existindo nenhuma “receita”, para além do bom senso e do bom desempenho, face ao mercado e à concorrência.

Por isso se utilizam os planos (previsões para período superior a um ano) e os orçamentos (previsões até doze meses).

Estes, podem ser detalhados e efetuados com relação às principais áreas e funções de desenvolvimento estratégico. Complementam-se com plano/orçamento de financiamento, que permite elencar o modo de cobertura financeira e apurar um outro elemento final relativo à tesouraria.

Relatório Anual

O relatório é um dos tipos mais comuns de redação empresarial, assumindo aspetos administrativos ou técnicos.

O relatório consiste numa exposição rápida e informal de carácter pessoal, enquanto que noutras, assume formas mais complexas e volumosas, como relatórios de gestão de empresas privadas.

O relatório deve ser conciso, claro e abordar o assunto diretamente, contendo a informação fundamental sobre o que versa e apresenta os prós e os contras de diferentes propostas ou opções.

Relatório Administrativo

O relatório administrativo é uma exposição circunstanciada de factos ou de ocorrências de carácter administrativo, nomeadamente os relatórios empresariais periódicos, que são realizados sempre em datas inicialmente pré-estabelecidas e dentro de um determinado plano padrão

O relatório administrativo quer seja técnico, engloba, de uma forma geral, a descrição do objetivo, do processo utilizado para avaliação da situação e respetivas conclusões.



Relatório Técnico

Um relatório técnico é um documento produzido por pessoal técnico qualificado, através do qual é apresentado o estudo sobre uma determinada situação de carácter técnico. O relatório técnico é elaborado principalmente para descrever experiências, investigações, processos e resultados obtidos resultantes dos ensaios efetuado nas entradas em serviço de instalações e equipamentos.

Estrutura dos relatórios administrativos e técnicos

- Introdução, indicando o propósito do relatório e o período que compreende;
- Desenvolvimento, descrevendo os factos apurados;
- Método adotado no apuramento;
- Conclusão e sugestão para a implementação de medidas.

Muitos relatórios vêm acompanhados de apêndices e anexos que pode ser constituído por gráficos, mapas, tabelas, dados estatísticos, desenhos fotografias e outro tipo de documentação; Legendas e material ilustrativo, este deve ser sempre acompanhado por legendas, estas esclarecem o que se apresenta nas figuras.

Proposta de trabalho nº 1

1. Quais as funções que desempenham os documentos de apoio à Gestão.
2. Identifique as tarefas de uma moderna gestão financeira.
3. Para fazer uma correta análise financeira e gerir uma empresa em termos financeiros que variáveis externas e internas, relevantes para a definição estratégica se devem estudar.
4. Da matéria estudada diga o que entende por Balanço e Demonstração de Resultados.
5. Qual a função de um mapa de origens e aplicações de fundos.



6. Em que medida o Controlo Financeiro de Gestão é importante para o sucesso ou fracasso de uma empresa.
7. Defina *cash-flow*.
8. Quais os elementos que fazem parte da estrutura dos relatórios administrativos e técnicos.
9. Refira a importância do Relatório Anual.
10. Cabe normalmente ao Secretariado o apoio à Gestão Financeira da empresa. Dê exemplos de algumas tarefas executadas pelo Secretariado.



Liquidação e pagamentos a fornecedores

A Liquidação

Nesta fase, o vendedor procede ao **cálculo do preço da mercadoria** a entregar pelo comprador quando efetuar o pagamento. A determinação da importância total (custo da mercadoria) a entregar pelo comprador é condição essencial para a viabilidade do contrato, pois, como se sabe, o comprador é obrigado a entregar o preço.

Algumas vezes o termo liquidação é utilizado no sentido de pagamento porque estas duas fases ocorrem, simultaneamente, como acontece nas vendas em que o pagamento é imediato. É, todavia, fácil de identificar a **diferença entre estes dois conceitos nas vendas com pagamento a prazo, em que a liquidação terá de preceder (vir antes) o pagamento.**

Na compra e venda comercial a moeda é o bem que serve para fixação do preço, pelo que se deverá ter em consideração: **a forma de determinar a respetiva quantidade e as possíveis reduções.**

Reduções aos preços

É usual, no contrato de compra e venda, procederem-se a reduções ao preço da mercadoria vendida como forma de cativar os compradores ou compensá-los por determinadas anomalias verificadas na quantidade ou qualidade da mercadoria.

Estas reduções, que consistem em descontos sobre o preço da mercadoria, podem revestir os seguintes aspetos:

- **Descontos Financeiros** - Quando relacionados com o prazo de pagamento
- **Descontos por pronto pagamento** – concedido ao comprador pelo facto de este pagar a mercadoria ou no ato da entrega, ou normalmente num prazo que não ultrapasse oito dias.
- **Descontos por antecipação de pagamento** – concedido ao comprador, sempre que este, dispondo de um prazo para pagar, resolve antecipar o prazo.
- **Descontos Comerciais** – quando relacionados com determinados condicionalismos que nada tem a ver com o prazo de pagamento



- **Desconto de revenda** – concedido pelo produtor ao grossista ou retalhista com a intenção de este obter mais lucros na revenda da mercadoria.
- **Abatimento** – concedido ao comprador pelo facto de a mercadoria vendida apresentar defeitos acidentais ou pequenas avarias.
- **Rappel** – concedido ao comprador sempre que este atinja ou ultrapasse um determinado volume de compras e que incide sobre o preço total da mercadoria vendida.
- **Bonificação** – concedida ao comprador quando a mercadoria entregue for de qualidade inferior à previamente convencionada, ou quando se verificar atraso na sua entrega.

Os descontos são geralmente calculados em percentagem sobre o preço da mercadoria, podendo apresentar duas formas quanto às taxas a aplicar:

- **Desconto com taxa única** - em que a taxa de desconto é uma só (ex.: 10%).
- **Descontos sucessivos** - em que as taxas de desconto são cumulativas (ex.: 5% + 5%).
-

Exemplos:

- **Cálculo do desconto com a taxa única:**

Transação de 1 000 unidades do produto A, a 5,00 USD cada unidade, com um desconto de revenda de 10%

1 000 unidades do produto A a 5.00 USD / cada	5 000,00 USD
Desconto de revenda de 10%	- 500,00 USD
	<hr/>
Total	4 500,00 USD

- **Cálculo do desconto com taxas cumulativas:**

Transação de 1 000 unidades do produto A, a 5,00 USD cada unidade, com um desconto de revenda de 5% + 5%

1 000 unidades do produto A a 5,00 USD / cada	5 000.00 USD
Desconto de revenda de 5%	-250,00 USD
	<hr/>
	4 750,00 USD
	<hr/>
Desconto de revenda de 5%	-237,00 USD
	<hr/>
Total	4 512,50 USD



Formas de estabelecer os preços

As formas mais comuns são:

Preços Acordado – resultam de negociação entre o comprador e o vendedor.

Preços fixos – quando são estabelecidos pelo vendedor.

Preços Tabelados – quando são fixados pelo Governo. É o caso, por vezes, de alguns produtos de primeira necessidade.

Preços correntes – quando são geralmente estabelecidos por diversos vendedores da mesma mercadoria, mas são possíveis de redução.

Pagamento

É a última fase e consiste na entrega feita pelo comprador ao vendedor do preço fixado. Deste preço podem constar, para além do preço da mercadoria, certas despesas, tais como: transporte, seguro, etc., quando tais despesas sejam por conta do comprador e tenham sido pagas pelo vendedor.

$$\text{Preço a entregar} = \text{Preço da mercadoria} + \text{despesas com a entrega}$$

As condições mais vulgarmente conhecidas para o pagamento são as seguintes:

Pagamento antecipado – quando efetuado antes da entrega da mercadoria; normalmente é efetuado por exigência do vendedor porque:

- a) O vendedor não tem confiança no comprador;
- b) A mercadoria é produzida por encomenda, interessando, apenas, ao comprador.

Pagamento imediato ou a contado – Quando efetuado no ato de entrega da mercadoria. É normalmente utilizado no comércio retalhista em que a liquidação e o pagamento são operações simultâneas.

Pagamento a pronto – Quando efetuado até 8 dias após a entrega da mercadoria.



Pagamento a dinheiro – Quando efetuado entre 8 e os 30 dias posteriores à entrega da mercadoria.

Pagamento a prazo – Quando é efetuado dentro de determinado prazo (60 a 90 dias a pós a entrega da mercadoria.) É geralmente utilizado no comércio por grosso, sendo o prazo convencionado entre as partes.

Pagamento a prestações – Quando é efetuado por parcelas correspondentes a uma determinada fração do preço, durante um determinado prazo e até perfazer a totalidade do preço.

Pagamento a termo – É geralmente utilizado nas compras e vendas realizadas na bolsa e consiste em o vendedor e o comprador se obrigarem a entregar e a pagar a mercadoria decorrido o prazo sobre realização do contrato.

Pagamento contra documentos – Quando efetuado na altura da receção de determinados documentos enviados pelo vendedor e que asseguram a propriedade da mercadoria. Esta modalidade é usada no comércio internacional e os documentos podem revestir a seguinte natureza: conhecimento de embarque, guia de transporte e certificado de origem.

Margens de comercialização

Como se sabe, as pessoas que se dedicam à atividade comercial fazem-no com a intenção de obter um lucro que constitui uma remuneração do investimento realizado e do risco assumido.

É, pois, natural que, ao preço dos bens adquiridos (preço de custo), o vendedor adicione uma determinada percentagem para fixar o preço por que há-de vender a mercadoria (preço de venda).

$$\text{Preço de venda (PV)} = \text{preço de custo (PC)} + \text{margem de comercialização}$$



Esta margem de comercialização não poderá, em princípio, ser determinada arbitrariamente porque a concorrência isso impedirá. No entanto, em defesa do consumidor, o Governo estabelece, relativamente a determinados bens e serviços, quais as margens de comercialização permitidas, a fim de evitar especulações.

A margem de comercialização (ou margem de lucro) pode ser fixada do seguinte modo:

- **Porcentagem sobre o preço de custo** = $PV = PC + x \% PC$
- **Porcentagem sobre o preço de venda** = $PV = PC + x \% PV$

Exemplos:

Uma empresa adquiriu 10 televisores ao preço de 205,00 USD / cada e pretende vendê-los com uma margem de comercialização de 30% sobre o preço de custo. Calcule o preço de venda de cada televisor.

$$PV = 250,00 + 0,3 \times 250,00$$

$$PV = 250,00 + 75,00$$

$$PV = 325,00 \text{ USD}$$

R: O preço de venda de cada televisor foi de 325,00 USD.

Suponhamos o caso anterior, em que a margem de comercialização é de 30% sobre o preço de venda.

$$PV = 250,00 + 0,3 PV$$

$$PV - 0,3 PV = 250,00$$

$$PV (1-0,3) = 250,00$$

$$0,7 PV = 250,00$$

$$PV = \frac{250,00}{0,7} = 357,14 \text{ USD}$$

R: O preço de venda de cada televisor foi de 357,14 USD.



Proposta de trabalho nº 2

1. Da matéria estudada, diga o que entende por Liquidação.
2. O que são os Descontos Financeiros e distinga-os.
3. Defina descontos Comerciais e identifique-os.
4. Quais as formas mais comuns de estabelecer preços.
5. O que entende por pagamento.
6. Identifique as formas de mais comuns de pagamento que existem.
7. Distinga pagamento a pronto e pagamento a termo.
8. Identifique a fórmula da margem de comercialização.



Processos de financiamento

Tipos de Financiamento

Crédito Bancário

Uma dívida financeira consiste na obtenção de um empréstimo junto de um credor, normalmente um banco, durante um período de tempo pré-determinado. Quando contrai uma dívida a empresa está, não



só obrigada à restituição do capital emprestado, como também ao pagamento de juros, fixados com base numa taxa que é aplicada ao valor do empréstimo.

Os empréstimos bancários podem ser de curto prazo (que implica a amortização da dívida até um ano após a contratação do empréstimo) ou de longo prazo (empréstimos por um período superior a um ano). As instituições bancárias tendem a preferir empresas com experiência ou negócio, cujas equipas de gestão mantenham boas relações com a instituição e que apresentem planos de negócio que demonstrem capacidade para cumprir o serviço da dívida.

Normalmente, o crédito bancário é uma forma de financiamento adequada no caso da empresa estar moderadamente endividada e com boa capacidade de gerar *cash-flows*. Como é natural, os bancos são mais recetivos e emprestarem dinheiro a empresas sólidas e já estabelecidas no mercado, do que a empresas emergentes. Assim, o financiamento bancário pode ser aconselhável nas seguintes condições:

- Expansão de um negócio lucrativo
- Financiamento de uma grande aquisição (equipamentos, instalações, etc.);
- Quando o *cash-flow* da empresa é forte e seguro;

Ao contrário, o recurso ao financiamento bancário não é aconselhável quando a empresa é demasiado jovem ou não lucrativa. Nestes casos, terá muitas dificuldades para obter financiamento, pois a relação riscos versus retorno de um empresário é desinteressante na ótica do banco. Além disso, mesmo que consiga obter o desejado empréstimo



devido ao seu historial de crédito muito positivo, garantias pessoais que poderão ser incomportáveis, assim como juros demasiado elevados.

Linha de crédito, leasing, factoring

As possibilidades de financiamento através de empréstimos financeiros não se esgotam no empréstimo bancário clássico.

As linhas de crédito são uma forma de empréstimo bancário flexível, orientado para o curto prazo, em que a instituição credora confere à empresa o direito de, dentro de um plafond previamente acordado, retirar fundos consoante as suas necessidades de tesouraria. As linhas de crédito são especialmente indicadas para fazer face a insuficiências temporárias e previsíveis de tesouraria (frequentes, por exemplo, em negócios sazonais) ou para prevenir o aparecimento de ruturas inesperadas.

O factoring é igualmente um instrumento de gestão de tesouraria, ou seja, de cobertura das necessidades de curto prazo. O contrato de factoring consiste na cedência dos créditos da empresa a uma sociedade especializada que se responsabilizará pela cobrança desse crédito. A factoring adianta uma parcela do valor desse crédito à empresa, recebendo em troca uma comissão. Este método tem a vantagem da empresa poder realizar os seus créditos sem estar dependente do prazo de pagamento dos clientes. Tem a desvantagem do custo associado, que reduz a rentabilidade das vendas.

O leasing é um instrumento de financiamento ao qual a empresa pode recorrer quando não pretende afetar grandes quantidades de capital para ter acesso a um determinado bem (normalmente tratam-se de bens de equipamento). Num contrato leasing, o proprietário do equipamento (o locador) autoriza o utilizador (o locatário) a dispor do equipamento em troca de pagamentos periódicos, que incluem capital e juros. Findo o prazo de vigência do contrato, o locador pode adquirir o equipamento objeto do contrato, mediante o pagamento de um valor residual pré-estabelecido. Ao diferir os pagamentos, a empresa consegue garantir uma maior liquidez. No entanto, tem a desvantagem de não ser proprietária do equipamento, tendo por isso que indemnizar a locadora no caso de surgir algum acidente com o equipamento da sua responsabilidade.

Este tipo de financiamento é sobretudo aconselhável para a aquisição de equipamentos que não são estratégicos para a sua empresa, ou apenas serão utilizados por um período



de tempo limitado. Um exemplo típico, são os automóveis ao serviço da empresa, que tendem a ser adquiridos em sistema de leasing.

Business angels e capital de risco

Finalmente, temos o financiamento por capital, que consiste na troca de dinheiro por uma parcela do capital e, como tal, de uma parte do controlo da empresa. Numa primeira fase, o empreendedor, face à carência de fundos próprios e aos problemas decorrentes do crédito, pode recorrer a investidores privados, sejam eles família, amigos ou *business angels*. Estes últimos – normalmente empreendedores que vendem o seu negócio ficando com dinheiro disponível – podem ser uma ajuda preciosa com a sua experiência e *know how* na gestão de pequenos negócios.

Tipicamente, *os business angels* cedem capital a empresa emergentes, cuja dimensão é ainda muito pequena para atraírem capital de risco. Por outro lado, tendem a assumir um papel de grande colaboração com o empresário, contribuindo com a sua experiência. Então, o recurso *aos business angels* é aconselhável nas seguintes situações:

- Os montantes de financiamento envolvidos são pequenos e a empresa é recente;
- No caso de o empreendedor ter um ou mais amigos com capacidade financeira que acreditam nele e, por isso, estão disponíveis para investirem no projeto.
- O empreendedor está disponível para aceitar investidores que tenham um interesse pessoal no seu negócio, mas não quer que a gestão seja influenciada por estranhos.

Ainda em termos de financiamento de capital, temos **o capital de risco**. As sociedades ou fundos de capital de risco tomam participações normalmente minoritárias e temporárias (3 a 7 anos) no capital da empresa. Trata-se de uma forma de financiamento interessante, na medida em que o empreendedor não só assegura os fundos necessários, como garante um parceiro de capital que irá partilhar o risco com o empresário. Uma vez que o retorno do investidor de capital de risco é a saída do negócio, cabe ao empreendedor explicar como irá garantir uma saída em condições vantajosas.



O **recurso ao financiamento via capital de risco** só está ao alcance de negócios que apresentem potencial de crescimento ou um elevado retorno de investimento esperado. Esta forma de financiamento é adequada nas seguintes condições:

- O empreendedor possui uma ideia e uma tecnologia excepcionais, que lhe permitiram (ou permitirão) conquistar uma base de clientes de elevado potencial.
- O empreendedor está disponível para partilhar o controlo da empresa com terceiros.
- A empresa pretende distribuir parte do seu capital em bolsa num futuro próximo, o que implica necessidades extra de capital.

Vantagens do capital de risco

O Capital de Risco tem por objetivo financiar pequenas empresas, em início de atividade ou transformação e expansão, apoiando o seu desenvolvimento e crescimento, tendo por finalidade o sucesso empresarial e o lucro.

É completamente distinto do financiamento bancário, até porque este não tem qualquer participação no risco da empresarial. O direito ao retorno do capital principal e a remuneração do juro são garantidos, independentemente do sucesso ou insucesso da empresa. O Capital de Risco, pelo contrário, participa diretamente no capital social das empresas, apoiando a sua gestão e tentando otimizar ao máximo o seu sucesso, uma vez que o seu investimento está dependente dos resultados obtidos.

Como falar com a Banca?

Esta situação faz com que algumas **regras básicas** devam ser seguidas no relacionamento com os Bancos e que se dividem em dois momentos essenciais:

o início de relacionamento bancário é nesta altura que as PME podem e devem negociar as condições de forma mais completa: comissões, taxas de juros, prazos, avales pessoais, entre outras.

A empresa deverá disponibilizar informações de maneira transparente, dentro do que considerar apropriado, mas tendo que a Banca dispõe de um sistema de informação bastante completo;



Os **contratos de crédito** deverão ser cuidadosamente analisados antes de assinados, pois é este o momento ideal para se negociar alterações. Após a assinatura, qualquer mudança é não só muito mais dificultada, como habitualmente é penalizadora para a PME ou para os avalistas

No dia-a-dia desta relação negocial, dentro do possível, as empresas deverão tentar cumprir as cláusulas estabelecidas, mas simultaneamente acompanhar a evolução das taxas de juro, comissões, etc., e se considerarem que estão a ser penalizadas é conveniente reclamar – de preferência por escrito;

No caso da empresa tem um bom historial bancário deverá tentar informar-se sobre hipóteses de alternativas de financiamento; ter *plafonds* de crédito de segurança negociados, mesmo que não os utilize.

Quando uma empresa pretender um reforço de limites de crédito deverá preocupar-se com os seus saldos de depósito à ordem, condução da conta e liquidação das operações a decorrer, de forma que a imagem junto do Banco seja positiva, pois esses serão dos elementos em análise por parte da área comercial que será a primeira – ou a única, conforme as Instituições – a emitir parecer sobre os créditos.

Em caso de incumprimentos/dificuldades embora varie consoante a gravidade do caso - constata-se que muitas vezes será preferível uma negociação atempada/antecipada da situação com a Banca, de forma a dilatar prazos/prestações.

Como falar com o Capital de Risco

Embora seja uma modalidade diferente – estamos a falar de um sócio – as regras dentro de certa medida são similares.

Também aqui podemos dividir em momentos essenciais de relacionamento:

No início de relacionamento/proposta de parceria à capital de risco o plano de negócio proposto deve ser o mais completo possível; o preço de entrada da capital de risco deve ser justo e proveitoso para ambas as partes; pode negociar-se as condições de saída da capital de risco desde o início

No contrato a negociação ponto a ponto; todas as cláusulas devem ser cuidadosamente revistas e acertadas.



No dia-a-dia desta relação comercial as empresas deverão tentar cumprir as cláusulas estabelecidas; deve existir uma relação de total transparência para com o sócio (capital de risco), dado que se trata de um parceiro de negócio. A quebra de confiança pode ter consequências gravosas para o desenvolvimento do negócio e oportunidades que vão surgindo.

Na saída do sócio/capital de risco o cumprimento do contrato de saída; e e/ou avaliação da quota de capital de risco e sua venda no mercado e/ou aos outros sócios de forma proveitosa para ambas as partes.

Tarefas realizadas no departamento financeiro pelo Técnico de Secretariado

O Técnico de Secretariado é responsável pelas diversas tarefas administrativas necessárias ao correto funcionamento de uma empresa, serviço ou escritório.

Fazem parte das suas funções atender, filtrar e passar telefonemas fazer relatórios, apoiar na elaboração dos balanços e da demonstração de resultados entre outros documentos contabilísticos marcar e preparar reuniões, contactar clientes, emitir cheques, organizar e manter diversos ficheiros e dossiers e processamento de texto, fazer despacho de correspondência, entre outras. Da sua eficiência e capacidade de análise depende a organização de todos os contactos, poupando tempo e dinheiro à empresa.



Proposta de trabalho nº 3

1. Enumere os tipos de financiamento que conhece, dentro da matéria estudada.
2. Explique de forma resumida os termos Linha de crédito, leasing, factoring.
3. Em que situação uma empresa deve fazer um crédito bancário. Justifique a sua resposta;
4. Quais as vantagens do financiamento por Capital de Risco.
5. Identifique as regras básicas para uma empresa falar com um banco.



Processos de recrutamento e seleção de pessoal

O Recrutamento

Um dos maiores desafios que se coloca a uma empresa é a sua capacidade de encontrar e reter o potencial humano a de quando para gerar lucro.

O departamento de Recursos Humanos de uma organização ou empresa é o

conjunto de empregados dessa organização que tem como principal objetivo maximizar o retorno do capital investido na contratação de pessoal e minimizar o risco financeiro, combinando as necessidades individuais das pessoas com as da empresa.

Recrutamento é o conjunto de todos os procedimentos para convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial ou social, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma Organização.

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”.

O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione.



Fases do Planejamento do Recrutamento

Chiavenato (2000) refere três fases no planejamento do recrutamento nomeadamente: pesquisa interna dos recursos humanos necessários; pesquisa externa do que o mercado pode oferecer; e definição das técnicas de recrutamento.



Pesquisa Interna/ Planeamento de Recursos Humanos

A pesquisa interna refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo (Chiavenato, 2000).

Pesquisa Externa

A pesquisa externa refere-se a uma pesquisa de mercado (Chiavenato, 2000).

Deste modo, segmentar o mercado, ou seja, decompô-lo em diferentes segmentos e localizar as fontes de recrutamento são os aspetos que assumem ênfase na pesquisa externa (Chiavenato, 2000).

Técnicas de Recrutamento

A escolha das técnicas de recrutamento constitui a última fase do planeamento do recrutamento. Iremos abordar as técnicas de recrutamento mais adiante inseridas no recrutamento externo.

Processo de Recrutamento

Contratar os melhores profissionais é um dos segredos para o sucesso sustentado das empresas. Por isso, o processo de recrutamento é um elemento crítico da gestão numa envolvente tão competitiva quanto a atual. Há empresas que seguem a teoria de que se as novas pessoas contratadas não se derem bem ou se a empresa não estiver satisfeita com a sua performance, então resta-lhes a rescisão do contrato. Mas há outras empresas que preferem, corretamente, seguir o caminho da prevenção: apostam num processo de recrutamento cuidadoso e bem estruturado.

É essencial saber como estruturar um processo de recrutamento eficaz para selecionar os melhores candidatos. Não existem «atalhos» que permitam às empresas descobrir e contratar os melhores candidatos; o processo leva tempo porque exige planeamento, comprometimento de todos, em especial da gestão de topo, e trabalho árduo. Eis as principais etapas para estruturar um processo de recrutamento eficaz.



Etapa 1 - Definir os cargos com rigor

Antes mesmo de começar o processo de recrutamento propriamente dito, é importante definir objetivamente os cargos para os quais está a recrutar. O melhor a fazer é rever todas as funções inerentes a cada um deles. Não devemos preencher imediatamente uma vaga assim que o empregado que a ocupava sair da nossa empresa; talvez cheguemos à conclusão que ela nem sequer tenha que ser preenchida porque, depois de analisar as funções inerentes desta podemos constatar que podem ser incluídas noutra cargo ou até desempenhadas por trabalhadores temporários em épocas em que haja “picos” de trabalho.

Etapa 2 - Descobrir os melhores profissionais

Em termos gerais, há cinco formas de descobrir os melhores candidatos, que são:

Obter referências pessoais e profissionais: deve-se investigar quais são os profissionais que gostaria de ter na sua empresa. Deve-se pedir referências a outros empregadores, parceiros de negócios, colegas e ex-colegas, mas deve-se ser cauteloso: qualquer que seja a fonte de informação, deve-se procurar o maior número de referências, mas não se deve comprometer a recrutar ninguém nesta fase.

Recrutar internamente: o melhor candidato para um emprego poderá já estar a trabalhar na sua empresa. A sua grande vantagem em relação a este tipo de candidatos é o facto de já conhecermos os seus hábitos de trabalho e a sua atitude.

Não deve hesitar em recrutar ex-empregados: mantenha-se em contacto com os melhores profissionais que já trabalharam para a sua empresa. Mesmo que eles nunca cheguem a regressar à sua empresa, poderão sempre recomendar colegas excelentes.

Recorrer a empresas de recrutamento: em determinados casos, a melhor forma de descobrir os candidatos ideais é recorrer a empresas especializadas em recrutamento. Estas têm acesso a um leque muito mais vasto de candidatos e têm processos estruturados e profissionais de recrutamento e seleção.

Deve ser criativo nos anúncios de recrutamento: deve-se preparar cuidadosamente os anúncios que vai divulgar quando anda à procura de candidatos para uma determinada



função e, sobretudo, deve escolher o meio ideal para o fazer. Não deve “disparar” em todos os sentidos. Para acertar no alvo certo, também terá que utilizar os meios adequados.

Etapa 3 - Criar formulários de candidatura adequados

Na maioria das empresas, é dada pouca atenção aos formulários de candidatura; são considerados necessários, mas não indispensáveis, nos quais os candidatos registam informações de rotina: nome, morada, telefone e algumas linhas para descreverem informações relativas a empregos anteriores e habilitações académicas. No fundo, é um resumo demasiado simplificado do currículo e não ajuda os empregadores a obterem informações adicionais relevantes acerca dos candidatos. Eis algumas características de um formulário de candidatura eficaz:

Fazer perguntas abertas: para além das informações de rotina, deve fazer-se perguntas abertas para tentar obter respostas o mais espontâneas possíveis por parte dos candidatos.

Confirmar os dados do currículo: deve-se sempre utilizar as informações recolhidas nos formulários de candidatura para confirmar se coincidem com os dados presentes nos currículos; qualquer inconsistência poderá ser a razão para dispensar imediatamente o candidato ou para esclarecer a questão durante a entrevista de recrutamento.

Adaptar os formulários às categorias profissionais: não se deve utilizar apenas um modelo de formulário para qualquer candidato. Deve-se adaptar as perguntas a cada uma das categorias profissionais e testar as qualificações específicas de cada candidato para o cargo vago.

Registar as informações numa base de dados: mesmo que determinados candidatos não tenham o perfil adequado para o cargo vago, deve-se registar e guardar as informações dos formulários numa base de dados, de preferência informatizada. Mais tarde, poderá ter a necessidade de os contactar para outras vagas.

Transformar em formato digital: apesar de poder manter o tradicional formato em papel, um formulário de candidatura deverá estar disponível em formato digital. Desta forma, poderá disponibilizá-lo no site da sua empresa para que os candidatos o preencham



online ou mesmo que o preencham diretamente num computador quando se dirigem à nossa empresa. Um formulário digital permite-nos transferir e gravar imediatamente as informações dos candidatos na sua base de dados informática.

Etapa 4 - Ler as entrelinhas dos currículos

Quando os currículos começam a chegar ao departamento de recursos humanos da nossa empresa - depois de termos colocado um anúncio no jornal, contactado uma agência de empregos, um gabinete de estágios de uma universidade, uma empresa de recrutamento, entre outros - é importante que os registemos numa base de dados de candidatos. Em seguida, deve-se separar os mais relevantes e arquivá-los.

Deve-se analisar cuidadosamente os currículos que mais suscitaram o interesse e deve-se aprender a “ler as entrelinhas”, seguindo os conselhos seguintes:

Procurar dados concretos: se não descobrir informações claras e objetivas em relação a determinados atributos num currículo, provavelmente é porque o candidato não os possui. Devemos aproveitar para esclarecer e testar esses assuntos na entrevista.

Começar pelo fim: a maioria dos candidatos coloca as informações menos agradáveis no final do currículo porque espera que o recrutador não chegue a lê-las.

Ter cautela com os currículos sem datas: deve ser cauteloso com os currículos funcionais (como o nome indica, são currículos nos quais os candidatos descrevem mais pormenorizadamente as funções que desempenharam no passado e as principais conquistas profissionais) que descrevem a experiência e as qualificações mas que não indicam as respetivas datas de realização. Deve esclarece-las com o candidato na entrevista.

Procurar candidatos com “mentalidade de negócio”: deve procurar no currículo respostas para as questões: o candidato aprecia o facto de as empresas existirem para ganharem dinheiro? Quantas vezes são que o candidato contribuiu ativamente para gerar valor acrescentado nos cargos que já ocupou?

Filtrar as informações supérfluas: um currículo com excesso de informações pessoais - hobbies, desportos praticados, distinções obtidas enquanto criança, etc. - poderá indicar que o candidato tem falta de experiência e de qualificações relevantes.



Etapa 5 - Selecionar os candidatos por testes psicotécnicos

Esta é mais uma etapa de seleção e filtragem de candidatos. Já deve conhecer os currículos deles, agora é altura de provar algumas das suas qualificações práticas e aprofundar um pouco mais os seus conhecimentos acerca do perfil psicológico deles.

Pode fazer-lhes os testes psicotécnicos em grupo, reunindo os candidatos numa sala. As respostas são individuais e confidenciais. No final, estas devem ser analisadas e avaliadas por uma equipa de especialistas. Esta etapa é complexa e demorada, por isso, é muitas vezes eliminada dos processos de recrutamento mais simples ou, no outro extremo, é uma das principais causas por que muitas empresas subcontratam outras empresas especializadas em recursos humanos para fazerem a triagem dos candidatos.

Etapa 6 - Fazer uma entrevista inteligente

Depois de escolhidos os candidatos mais adequados ao cargo vago através dos seus currículos e dos resultados dos testes psicotécnicos (se tiverem sido realizados), chegou a hora de os conhecer pessoalmente. Estabeleça o tempo adequado para cada entrevista e saiba exatamente quando e como as deve terminar.

Há dezenas de perguntas que poderá fazer, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido e do estilo e necessidades pessoais do entrevistador. Porém, existem oito questões básicas que deverá fazer aos candidatos, essenciais para conhecer melhor o seu perfil profissional e pessoal e confirmar algumas das referências feitas no currículo e nos testes. As perguntas são: “Por que é que pretende mudar de emprego?”: Se o candidato disser mal do empregador atual ou passado, pense duas vezes antes de o contratar. Este tipo de respostas pode mostrar alguma falta de carácter; imagine o que poderá ir dizer de si a outro recrutador no futuro. “O que é que gostou mais no seu emprego anterior?”: Um candidato que não saiba dar uma resposta direta e objetiva talvez tenha dificuldades em pensar para além da mecânica básica de um cargo. “Se pudesse fazer algumas melhorias no seu último emprego, quais é que seriam?”: A resposta pode ser um teste de fogo à criatividade dos candidatos. “Qual é que foi o projeto ou tarefa mais interessante que teve ao longo da sua carreira?”: As razões dadas são mais importantes do que a natureza do projeto e podem dar-lhe algumas pistas valiosas acerca das motivações dos candidatos. “Descreva a pessoa com quem você gostou mais de trabalhar”: As respostas poderão desvendar algo importante acerca da personalidade do candidato bem como



as qualidades que ele ou ela admira. “Que tipo de pessoas é que mais o aborrecem?”: Normalmente, as características negativas que os candidatos mencionam não se aplicam a eles próprios. “Descreva algumas tarefas inesperadas que o forçaram a reprogramar a sua agenda”: Esta pergunta aberta faz com que os candidatos tenham que ir além das respostas “sim” e “não”; poderá testar a sua capacidade de gestão do tempo e, acima de tudo, perceber se eles estarão dispostos a trabalhar horas extra. “Que tipo de apoio é que necessitaria que lhe déssemos para ter um bom começo na nossa empresa?”: Procura a ponderação nas respostas. Um candidato que apresente uma lista racional, objetiva, viável e justificações para cada um dos itens enunciados demonstra um bom sentido de organização e planeamento. Dizer que necessita de demasiada ajuda ou, no outro extremo, que não necessita de nada não são atitudes que mostrem ponderação.

Etapa 7 - Confirmar as informações

Um recrutador não deve confiar cegamente nas informações de um currículo. Frequentemente, os candidatos “exageram” nas suas qualificações e mesmo incluem dados falsos. Entretanto, a empresa que recruta tem duas opções: ou confirma todos os dados ou arrisca e não confirma nenhum. Se o seu caso for o primeiro, então tome em conta os seguintes conselhos: Confirmar as referências dos seus subordinados diretos: não perca tempo a confirmar as referências de todos os candidatos que sobreviveram às fases anteriores do processo de recrutamento. Limite-se às dos seus subordinados diretos. Os outros gestores deverão fazer o mesmo nos seus departamentos.

Não se atrasar: comece a sua investigação assim que o candidato lhe tenha dado todas as informações. Quanto mais tempo demorar a contratar, maior será o risco de perder o candidato.

Não dar demasiada atenção às referências escritas: as informações escritas que o candidato lhe dá não são, normalmente, as mais fidedignas. Não lhe dê mais atenção do que elas merecem, mas utilize-as como ponto de partida para as suas investigações posteriores.

Procurar informações não referidas pelo candidato: contactar os empregadores anteriores do candidato e outras pessoas que lhe possam dar referências profissionais acerca dele. Crie uma rede de referências e relacione-as até obter uma imagem mais clara do candidato.



Procurar o máximo de referências para candidatos a cargos de topo: a confirmação das informações e a obtenção de referências adicionais acerca de candidatos a cargos de topo é ainda mais importante do que para os restantes candidatos. Contacte pessoas que tenham trabalhado com eles, se possível em quem confie, de preferência via telefone; o correio é um meio muito pouco eficaz para obter referências.

Etapa 8 - Escolher o vencedor

Neste momento, já deverá estar em condições de seleccionar o candidato ideal. Lembre-se: quanto melhor profissional ele for, maiores serão também as suas exigências. Mas se acha que de facto já encontrou a pessoa certa, entre em ação imediatamente e observe aos conselhos seguintes:

Não adiar a oferta: não se atrase a contactar o candidato escolhido e a convocá-lo para uma reunião final. A notícia deverá ser dada pessoalmente; estes assuntos não podem ser tratados por telefone, e-mail nem tão pouco pelo correio.

Não adiar muito a data de entrada: quanto mais tempo decorrer entre a oferta do emprego e a data de entrada em funções, maior será o risco de perder para outro empregador o candidato escolhido.

Tipos de Recrutamento

Existem vários tipos de recrutamento:

- Recrutamento interno;
- Recrutamento externo;
- Recrutamento misto;
- Recrutamento on-line;
- *Assessment centers*.

Recrutamento Interno - é feito na própria empresa. O primeiro passo na procura de pessoal é o recrutamento dentro da empresa, que não deve ser confundido como o recrutamento através dos funcionários.



Recrutamento Externo - é aquele feito fora da organização, isto é, a empresa procura candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas.

Recrutamento Misto – é a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo.

Recrutamento On-Line - recrutamento eletrônico ou eRecruitment são designações que representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas. O recrutamento on-line é definido como “o processo de recrutamento realizado via eletrónica, através da Internet ou da Web”.

Assessment Centers - são um método essencialmente estruturado para reduzir os erros na avaliação, utilizando-se diversas técnicas que visam a avaliação da performance dos candidatos em determinadas tarefas. Este método está orientado para o comportamento recorrendo a métodos de julgamento para combinar e integrar informação relevante para a performance do candidato.

Fontes de Recrutamento

O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes de recursos humanos, que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar os seus esforços de recrutamento.

Optar por recrutamento interno ou externo, não pode ser uma escolha arbitrária, mas antes uma decisão consciente e ponderada.

Prospecção de Candidaturas

A Organização irá aplicar determinadas Técnicas de Recrutamento, que são métodos através dos quais aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de Recursos Humanos.

Optando por recrutamento externo, a questão que se coloca é: como chegar aos candidatos?

Prospecção de Candidaturas: Rede de Conhecimentos; Candidaturas Espontâneas; Escolas e Universidades; Publicação de Anúncios; Recrutamento eletrônico.



Seleção

A seleção pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Para se efetuar a seleção tem-se por base as exigências do cargo a ocupar. Em primeiro lugar, há que fazer a comparação entre o conteúdo do cargo e os perfis dos candidatos. As exigências do cargo correspondem à análise e descrição de funções do cargo, já explicitada anteriormente. Os perfis dos candidatos são dados pelas técnicas de seleção. O passo seguinte será a decisão de quem preencherá o cargo, sendo esta tomada pela entidade requisitante. A seleção é assim concebida como um processo de comparação e de decisão.

Em ambos os casos, recrutamento e seleção, é feita uma análise de aspetos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é bem-feita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos.

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro, idade, etc.

Processo de Seleção

O processo de seleção terá em conta:

- Currículo académico;
- Currículo profissional;
- Entrevista.

No processo de seleção poderá ainda ser solicitado aos candidatos a realização de provas complementares, visando assegurar a verificação de requisitos analíticos e comportamentais considerados indispensáveis para a valorização do grupo de



participantes de cada programa.

Seleção como um Processo de Comparação

A seleção como um processo de comparação, consiste na comparação entre as exigências do cargo, dada pela análise do perfil da função e as características dos candidatos, dadas pelas técnicas de seleção. Esta comparação é desenvolvida pelo órgão de seleção, sendo que após a sua realização, este órgão recomenda ao órgão requisitante os candidatos aprovados na seleção.

Seleção como um processo de Decisão

O processo de decisão cabe única e exclusivamente à entidade requisitante. Mais de um candidato pode satisfazer as necessidades do cargo, logo aplica-se um dos três modelos de comportamento.

- Modelo de Colocação
- Modelo de Seleção
- Modelo de Classificação:

Em um contexto geral, o processo de seleção pode ser esquematizado como segue abaixo:

Análise curricular - corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Depois de feita uma pré-seleção, faz-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um.

Testes - os testes são considerados como uma das mais importantes fases deste processo, já que eles definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista. Os tipos de testes utilizados podem ser: conhecimentos gerais e específicos; de idiomas; grafológicos; testes de habilidades mentais; prova de trabalho; teste de honestidade e integridade; e dinâmica de grupo.

Entrevista - é considerada como uma das mais importantes etapas de um processo de seleção, e tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos (solicitação de



emprego) e no currículo. A entrevista constitui-se num momento adequado para verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspetos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário, etc.

Verificação de referências - nesta etapa, procura-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos, e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Podem ser levantadas através de contacto telefónico, pessoalmente ou carta de referência.

Além desses procedimentos o candidato selecionado será submetido ao exame físico, cuja finalidade é: cumprir a exigência legal; comprovar a sanidade física do candidato para o cargo; e comprovar o estado geral de saúde e eventuais doenças ou deficiências da pessoa.

Técnicas de Seleção

Com o objetivo de determinar o perfil do candidato, as técnicas de seleção a escolher devem assegurar a predição do bom desempenho futuro do colaborador no cargo. Habitualmente são escolhidas várias técnicas, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato. Iremos abordar, de acordo com *Chiavenato* cinco grupos de técnicas de seleção, a saber: entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Entrevista de Seleção

A entrevista pessoal é a técnica que mais influencia a decisão final se o candidato realmente é a pessoa indicada. Esta entrevista deve ser conduzida com bastante habilidade para que possa produzir os resultados esperados. A entrevista é a técnica mais utilizada na seleção, um facto justificável por esta ser aplicável a qualquer função e mais conhecida universalmente.



A entrevista é um procedimento preditor do rendimento do candidato na função tendo por base as perguntas e respostas orais do entrevistador e do entrevistado, respetivamente, tratando-se assim de um processo de comunicação entre duas (ou mais) pessoas. A entrevista é uma conversa conduzida com determinado objetivo. A sua duração é habitualmente de 1 hora exceto nos casos em que a função é de menor complexidade. Aí deverá demorar 30 minutos.

Tipos de Entrevista

- Entrevista totalmente padronizada
- Entrevista padronizada quanto às questões
- Entrevista diretiva
- Entrevista não diretiva

Fases da Entrevista

A entrevista de seleção ocorre em cinco fases:

- A primeira etapa consiste na preparação da entrevista.
- A segunda etapa diz respeito ao ambiente.
- A etapa seguinte é o processamento da entrevista.
- A penúltima etapa é o encerramento.

A última etapa consiste na avaliação do candidato.

Provas ou Testes de Conhecimentos ou Capacidade

As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos que permitem medir “o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo” assim como o “grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas”.

Estas provas podem ser classificadas quanto à forma como são aplicadas. Sendo assim, podem ser:

Provas orais: são provas que se assemelham a uma entrevista mas com a especificidade de as perguntas verbais serem específicas tendo o objetivo de obter respostas verbais também específicas;



Provas escritas: que são as provas aplicadas com perguntas escritas sendo as respostas dadas também por escrito;

Provas de realização: que são provas em que o candidato terá de executar um trabalho ou tarefa uniformemente e com limite de tempo.

Uma segunda classificação das provas de conhecimentos ou capacidade diz respeito à área de conhecimentos abrangidos. Desta forma, as provas são classificadas em gerais ou específicas. As primeiras envolvem noções de cultura geral ou conhecimento geral, as segundas, envolvem conhecimentos técnicos e específicos relacionados com o cargo. Por último, as provas de conhecimentos ou capacidade podem ainda ser classificadas quanto à forma como são elaboradas. Sendo assim, podem ser provas tradicionais, objetivas ou mistas.

Testes Psicométricos

Os testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Estes testes focalizam-se sobretudo em aptidões visando determinar em que quantidade elas existem em cada pessoa, baseando-se nas diferenças individuais a nível físico, intelectual ou de personalidade. Os resultados de cada pessoa vão ser posteriormente comparados com padrões de resultado de uma amostra representativa. Desta forma, os testes psicométricos permitem analisar a variância das aptidões de um determinado indivíduo comparando-o com um conjunto de indivíduos que constituem a amostra representativa.

Como aptidão não é sinónimo de capacidade, sendo que esta última resulta da primeira em conjunto com o treino, um teste de aptidão dá um “prognóstico futuro” do potencial de desenvolvimento do indivíduo.

Aptidão: potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento. A aptidão é inata.

Capacidade: habilidade atual da pessoa em determinada atividade ou comportamento, é adquirida a partir do desenvolvimento de aptidão seja por meio de treino ou da prática.



Testes de Personalidade

Os testes de personalidade pretendem compreender a personalidade do indivíduo, analisando os traços de personalidade inatos e adquiridos, ou seja, os traços determinados pelo carácter e pelo temperamento, respetivamente. Por traços de personalidade entende-se as características que são marcantes na pessoa e que a distingue das outras.

Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação são aplicadas em contexto grupal sendo portanto técnicas de dinâmica grupal. Baseadas no drama, é reconstruída em palco, no aqui e agora, a situação que se pretende analisar. Nele encontra-se o protagonista, cercado por outras pessoas que eventualmente poderão participar na dramatização. De entre as técnicas de simulação, destaca-se o psicodrama, técnica baseada na Teoria Geral dos Papéis de Moreno. Nas organizações esta técnica é realizada a par da entrevista e dos testes psicológicos. Os candidatos procedem à dramatização de um possível acontecimento do futuro papel a desempenhar na organização. Esta técnica possui a vantagem de, para além de fornecer uma expectativa mais realista sobre o comportamento do indivíduo, dar a oportunidade a este de verificar a sua adequação ao cargo.

Fatores decisivos na Seleção

Os fatores decisivos são:

- Levantar um referencial teórico sobre recrutamento e seleção;
- Traçar o perfil organizacional das empresas;
- Descrever o processo de recrutamento;
- Descrever o processo de seleção de pessoal;
- Analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal.

O recrutamento e seleção é um processo importante em todas as organizações, pois, é através deste que os candidatos irão entrar para a empresa. É importante todo o empenho nesse momento para que se as pessoas sejam colocadas em vagas onde elas tenham competências e aptidão para desempenhar as tarefas daquele cargo. Caso contrário à empresa correrá o risco de colocar pessoas que não tem apenas requisitos



necessários desempenhar suas atividades e em consequência disso a empresa ter o seu resultado final afetado, a sua moral e ter custos desnecessários em virtude da sua atividade.

Tendo sido finalizado o processo de recrutamento e seleção, a contratação poderá ser concluída com a aprovação do órgão ou gestor solicitante. Esta aprovação permite que seja dado início o processo de análise de documentos e exames médicos.

Circuitos da Seleção

Este Circuito de Seleção tem várias fases:

- Anúncio – através de jornais, internet, centros de emprego;
- Fase de recrutamento;
- Fase de seleção;
- Carácter eliminatório.

Depois da fase do recrutamento e da seleção, isto irá dar início á fase de carácter eliminatório, onde os candidatos terão de passar por testes diferentes, como entrevistas; testes de conhecimentos; testes psicométricos; testes de personalidade e técnicas de simulação, onde só permaneceram os melhores.

Após cada fase ou no final de todas as fases será escolhido o candidato a ocupar o lugar na empresa.



Proposta de trabalho nº 3

1. Da matéria estudada diga o que entende por recrutamento de pessoas.
2. Que tipos de Recrutamento existem. Explique de forma resumida cada um deles.
3. O recrutamento pode ser feito através de que meios.
4. Qual as fases de um processo de seleção.
5. Explique como deve ser orientada uma entrevista de seleção de um candidato.
6. Quais os fatores decisivos para a seleção.
7. Qual o papel do secretariado neste processo de recrutamento e seleção.



Organização e atualização de ficheiros de pessoal

Outras funções dos Recursos Humanos

Os Recursos Humanos para além de fazerem o recrutamento de forma a admitir novos empregadores, responsáveis ao cumprimento das funções dentro da organização, também têm como função não menos importante a **demissão** de colaboradores que não cumpram positivamente as tarefas.

O processo de **formação e desenvolvimento** também faz parte deste departamento. Ou seja, quando é necessário conceber ações de formação a realizar junto dos trabalhadores, com o objetivo de lhes transmitir novos conhecimentos, desenvolver as suas capacidades e modificar as suas atitudes perante o trabalho. Para programar estas ações, os gestores de recursos humanos fazem um levantamento prévio das necessidades de formação existentes na organização, determinando quais os requisitos que cada cargo exige (capacidades técnicas, conhecimentos teóricos, características pessoais, etc.) e avaliando se a pessoa que o ocupa no momento reúne esses requisitos.

Quanto aos salários, cabe a estes gestores estabelecer e manter um sistema apropriado de remunerações, de modo a que, por um lado, cada trabalhador seja remunerado de acordo com a importância do cargo que ocupa e que, por outro, seja recompensado adequadamente pelo seu desempenho profissional.

Exemplo de uma ficha de Registo de Colaborador / Empregado

The image shows a screenshot of a software application window titled 'Funcionários'. The interface is in Portuguese and displays a form for an employee's record. The main data fields are as follows:

- Nome:** Paulo Miguel Sousa
- Status:** 18
- Estado:** Active
- Dados Pessoais e Profissionais:**
 - Morada:** Rua Bernardo Peres da Costa
 - Localidade:** Alameda
 - CDE Postal:** 3000-000 ALAMEDA
 - Estabelecimento:** 1 - M&P R&S, Comunicação de Instrumentos e Serviços, Lda
 - Telefone:** 22-456-3900
 - Nascimento:** 26.01.1977
 - Sexo:** M
 - Nº Contribuinte:** 27479282
 - Nº Identificação:** 02147952303
 - Estado Civil:** Solteiro
 - Nº B.E.:** 741305
 - Data de Exatidão:** 01.06.2009
 - Local de Exatidão:** Lisboa
 - Alfabeto:** Miguel Sousa
 - Alfabeto:** Alameda Sousa
 - Não-emprego
 - Nacionalidade/Residência Portuguesa
- Posto de Trabalho:** Lousa
- Fórmula e Faturação:** Active
- Quantidade:** 1
- Nome completo:** Paulo Miguel Sousa

On the right side of the window, there is a vertical menu with various options such as 'Opções sobre EUI', 'Carreiras', 'Resumo', 'Dados Pessoais', 'Dados Profissionais', 'Dados de Trabalho', 'Dados de Exatidão', 'Dados de Formação', 'Dados de Avaliação', 'Dados de Remuneração', 'Dados de Segurança Social', 'Dados de Saúde', 'Dados de Outros', 'Dados de Outros 2', and 'Dados de Outros 3'. At the bottom right, there is a 'Marcar' button.



Outras Tarefas do Departamento de Recursos Humanos

- Mapa para a Contabilidade

* FIRMA DE TESTES *

N.C. 999999999

Mapa para a Contabilidade

Valores Processados entre 01-01-2007 e 31-01-2007

Estabelecimento : SEDE

Centro Custo Sede

Descrição	Abonos	Descontos	Conta a Débito	Conta a Crédito
PESSOAL				
Vencimento Base (a)	1.983,00		64,21	26,22
Subsidio Alimentação (a)	330,75		64,24	26,22
Abono para Falhas	50,15		64,27	
Ajudas de Custo (m)	120,00		64,26	26,22
Horas Extra a 50% (m)	84,80		64,28	26,22
Seg. Soical (Funcionário)		183,13		
I.R.S.		127,00	26,21	24,21
Sindicato		10,03		
Seguro		10,03		
Seg. Social (Patronato)	506,62	506,62		
LÍQUIDO		2.238,51		
TOTAL PESSOAL	3.075,32	3.075,32		
GERENTES				
Vencimento Base (a)	1.200,00		64,11	26,21
Subsidio Alimentação (a)	136,50		64,14	26,21
Falta (vencimento)		55,36	26,21	64,11
Falta (alimentação)		6,50	26,21	64,14
Seg. Social (Funcionário)		125,91		
I.R.S.		132,00	26,21	24,21
Seg. Social (Patronato)	280,44	280,44		
LÍQUIDO		1.016,73		
TOTAL GERENTES	1.616,94	1.616,94		



Documentos relativos ao pessoal

Os documentos relativos ao pessoal dentro de uma empresa são:

- **Horários de trabalho;**

- **Mapas de férias;**

* FIRMA DE TESTES *

N.C. 999999999

Férias previstas no periodo de 01-01-2007 a 31-12-2007

Funcionário	Início	Termo	Dias
2 Eusébio de Silva Gomes	01-09-2007	15-09-2007	14
1 Joaquim D. Matias	15-07-2007	04-08-2007	20
3 José Martins	01-07-2007	14-07-2007	13
3 José Martins	01-09-2007	15-09-2007	14
4 Maria alice Pombal	15-07-2007	14-08-2007	30



- **Mapas de Abonos e Faltas;**

* FIRMA DE TESTES *

N.C. 999999999

Mapa de Abonos e Faltas

Valores Processados entre 01-01-2007 e 31-01-2007

Funcionário	Cód. Abono/Falta	Data	Quant.	Valor
1 Joaquim D. Matias	1 Vencimento Base(a)	31-01-2007	31,00	980,00
	3 Subsídio Alimentação(a)	31-01-2007	21,00	126,00
	40 Horas Extra a 50%(m)	31-01-2007	10,00	84,80
			62,00	1.1190,80
2 Eusébio da Sliva Gomes	1 Vencimento Base (a)	31-01-2007	31,00	403,00
	3 Subsídio Alimentação(a)	31-01-2007	21,00	105,00
	40 abono para falhas	31-01-2007	31,00	20,15
			83,00	528,15
3 José Martins	1 Vencimento Base (a)	31-01-2007	31,00	1.200,00
	3 Subsídio Alimentação(a)	31-01-2007	21,00	136,50
	30 Falta (vencimento)	31-01-2007	8,00	55,36
	31 Falta (alimentação)	31-01-2007	1,00	6,50
			61,00	1.398,36
4 Maria Alice Pombal	1 Vencimento Base (a)	31-01-2007	31,00	600,00
	3 Subsídio Alimentação(a)	31-01-2007	31,00	99,75
	10 Abono para Falhas	31-01-2007	31,00	30,00
	20 Ajudas de Custo (m)	31-01-2007	1,00	120,00
			61,00	1.398,36
Total Geral:			290,00	3.967,06

26-02-2007

Processado por Astor Sd #637000 - Licenciado a (Versão de Demonstração)

Página 1

- **Folha de vencimentos;**

* FIRMA DE TESTES *

Contribuinte N° 999999999

Folha de Vencimentos

Valores Processados entre 01-01-2007 e 31-01-2007

Estabelecimento : SEDE										
Número	Nome	Vencimento	Alimentação	Outros	Seg.Social	I.R.S.	Selo	Sindicato	Seguro	LÍQUIDO
Centro Custo Sede										
1	Joaquim D. Matias	280,00	125,00	84,80	117,13	112,00				961,67
2	Eusébio da Sliva Gomes	403,00	105,00	20,15				4,03	4,03	52,03
3	José Martins	1.114,64	130,00		125,91	132,00				1.016,73
4	Maria Alice Pombal	600,00	99,76	150,00	55,00	15,00		5,00	6,00	756,75
Total do centro de Custo		3.127,64	460,75	254,95	109,04	259,00		10,03	10,30	3.225,24
Total do Estabelecimento		3.127,64	460,75	254,95	109,04	259,00		10,03	10,30	3.225,24

26-02-2007

Processado por Astor Sd #637000 - Licenciado a (Versão de Demonstração)

Página 1



- Mapa para Seguro

* FIRMA DE TESTES *

N.C. 999999999

Mapa para o Seguro

Precessamento de 31-01-2007

Seguro: Acidentes Trabalho		Companhia de Seguros Fidelidade		Apólice N° 1234567890		
Funcionário	Categoria	Venc. Base	Base + Outres	Ferias+Natal	Líquido	
2 Eusébio da Silva Gomes	Aprendiz	403,00	403,00	0,00	520,09	
4 Maria Alice Pombal	Escrutário de 1º	600,00	600,00	0,00	756,75	
Total Geral		1.003,00	1.003,00	0,00	1.276,84	

26-02-2007

Processado por Astor Sd #637000 - Licenciado a (Versão de Demonstração)

Página 1

Imagens em google.com

Gestão de processos relativos a acidentes de trabalho e doenças profissionais

Até meados do século 20, as condições de trabalho nunca foram levadas em conta, sendo sim importante a produtividade, mesmo que tal implicasse riscos de doença ou mesmo à morte dos trabalhadores. Para tal contribuía dois fatores, uma mentalidade em que o valor da vida humana era pouco mais que desprezível e uma total ausência por parte dos Estados de leis que protegessem o trabalhador.

Cada país deverá ter legislação que permite uma proteção eficaz de quem integra atividades industriais, ou outras, devendo a sua aplicação ser entendida como o melhor meio de beneficiar simultaneamente as Empresas e os Trabalhadores na salvaguarda dos aspetos relacionados com as condições ambientais e de segurança de cada posto de trabalho.

Na atualidade, em que certificações de Sistemas de Garantia da Qualidade e Ambientais ganham tanta importância, as medidas relativas à Higiene e Segurança no Trabalho tardam em ser implementados pelo que o despertar de consciências é fundamental.

A higiene e a segurança são duas atividades que estão intimamente relacionadas com o objetivo de garantir condições de trabalho capazes de manter um nível de saúde dos colaboradores e trabalhadores de uma Empresa.

Segundo a O.M.S. - Organização Mundial de Saúde, a verificação de condições de Higiene e Segurança consiste *“num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença e enfermidade”*.



A higiene do trabalho propõe-se combater, dum ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os fatores que podem afetar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afetar a saúde, segurança e bem estar do trabalhador).

A segurança do trabalho propõe-se combater, também dum ponto de vista não médico, **os acidentes de trabalho**, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer educando os trabalhadores a utilizarem medidas preventivas.

Para além disso, as condições de segurança, higiene e saúde no trabalho constituem o fundamento material de qualquer programa de prevenção de riscos profissionais e contribuem, na empresa, para o aumento da

- **Segurança** - Estudo, avaliação e controlo dos riscos de operação;
- **Higiene** - Identificar e controlar as condições de trabalho que possam prejudicar a saúde do trabalhador;
- **Doença Profissional** - Doença em que o trabalho é determinante para o seu aparecimento.

Acidentes de Trabalho

O que é ACIDENTE?. Se procurarmos num dicionário poderemos encontrar “*Acontecimento imprevisto , casual , que resulta em ferimento , dano , estrago , prejuízo, avaria , ruína , etc ..*”

Os acidentes, em geral, são o resultado de uma combinação de fatores, entre os quais se destacam as ***falhas humanas*** e ***falhas materiais***.

Vale a pena lembrar que os acidentes não escolhem hora nem lugar. Podem acontecer em casa, no ambiente de trabalho e nas inúmeras locomoções que fazemos de um lado para o outro, para cumprir nossas obrigações diárias.

Quanto aos acidentes do trabalho o que se pode dizer é que grande parte deles ocorre porque os trabalhadores se encontram mal preparados para enfrentar certos riscos.



Doença profissional também é acidente do trabalho?

Doenças profissionais são aquelas que são adquiridas na sequência do exercício do trabalho em si.

Doenças do trabalho são aquelas decorrentes das condições especiais em que o trabalho é realizado. Ambas são consideradas como acidentes do trabalho, quando delas decorrer a incapacidade para o trabalho.

Um funcionário pode apanhar uma gripe, por contágio com colegas de trabalho. Essa doença, embora possa ter sido adquirida no ambiente de trabalho, não é considerada doença profissional nem do trabalho, porque não é ocasionada pelos meios de produção. Contudo, se o trabalhador contrair uma doença ou lesão por contaminação acidental, no exercício de sua atividade, temos aí um caso equiparado a um acidente de trabalho. Por exemplo, se operador de um banho de decapagem se queima com ácido ao encher a tina do banho ácido isso é um acidente do trabalho.

Noutro caso, se um trabalhador perder a audição por ficar longo tempo sem proteção auditiva adequada, submetido ao excesso de ruído, gerado pelo trabalho executado junto a uma grande prensa, isso caracteriza igualmente uma doença de trabalho.

Um acidente de trabalho pode levar o trabalhador a se ausentar da empresa apenas por algumas horas, o que é chamado de acidente sem afastamento. É que ocorre, por exemplo, quando o acidente resulta num pequeno corte no dedo, e o trabalhador retorna ao trabalho em seguida.

Outras vezes, um acidente pode deixar o trabalhador impedido de realizar suas atividades por dias seguidos, ou meses, ou de forma definitiva. Se o trabalhador acidentado não retornar ao trabalho imediatamente ou até no dia seguinte, temos o chamado acidente com afastamento, que pode resultar na incapacidade temporária, ou na incapacidade parcial e permanente, ou, ainda, na incapacidade total e permanente para o trabalho.

Fatores que afetam a Higiene e Segurança

Em geral a atividade produtiva encerra um conjunto de riscos e de condições de trabalho desfavoráveis em resultado das especificidades próprias de alguns processos ou operações, pelo que o seu tratamento quanto a Higiene e Segurança costuma ser cuidado com atenção.



Contudo, na maior parte dos casos, é possível identificar um conjunto de fatores relacionados com a negligência ou desatenção por regras elementares e que potenciam a possibilidade de acidentes ou problemas.

As perdas de produtividade e qualidade

Foi necessário muito tempo para que se reconhecesse até que ponto as condições de trabalho e a produtividade se encontram ligadas. Numa primeira fase, houve a perceção da incidência económica dos acidentes de trabalho onde só eram considerados inicialmente os custos diretos (assistência médica e indemnizações) e só mais tarde se consideraram as doenças profissionais.

Na atividade corrente de uma empresa, compreendeu-se que os custos indiretos dos acidentes de trabalho são bem mais importantes que os custos diretos, através de **fatores de perda** como os seguintes:

- perda de horas de trabalho pela vítima;
- perda de horas de trabalho pelas testemunhas e Responsáveis;
- perda de horas de trabalho pelas pessoas encarregadas do inquéritos;
- interrupções da produção;
- danos materiais;
- atraso na execução do trabalho;
- custos inerentes às peritagens e ações legais eventuais;
- diminuição do rendimento durante a substituição a retoma de trabalho pela vítima;

Estas perdas podem ser muito elevadas, podendo mesmo representar quatro vezes os custos diretos do acidente de trabalho.

A diminuição de produtividade e o aumento do número de peças defeituosas e dos desperdícios de material imputáveis à fadiga provocada por horários de trabalho excessivos e por más condições de trabalho, nomeadamente no que se refere à iluminação e à ventilação, demonstraram que o corpo humano, apesar da sua imensa capacidade de adaptação, tem um rendimento muito maior quando o trabalho decorre em condições ótimas.



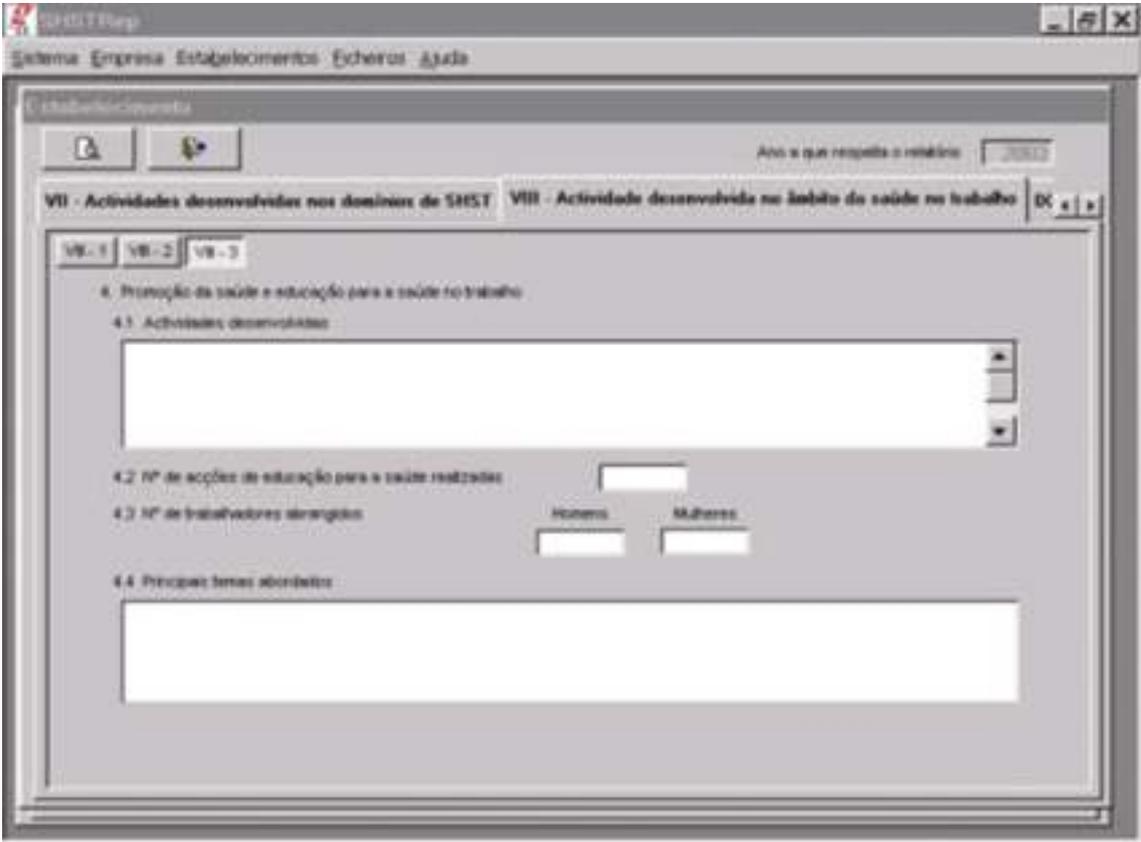
Com efeito, existem muitos casos em que é possível aumentar a produtividade simplesmente com a melhoria das condições de trabalho. De uma forma geral, a Gestão das Empresas não explora suficientemente a melhoria das condições de higiene e a segurança do trabalho nem mesmo a ergonomia dos postos de trabalho como forma de aumentar a Produtividade e a Qualidade.

Significado e importância da prevenção

A Prevenção é certamente o melhor processo de reduzir ou eliminar as possibilidades de ocorrerem problemas de segurança com o Trabalhador.

A prevenção consiste na adoção de um conjunto de medidas de proteção, na previsão de que a segurança física do operador possa ser colocada em risco durante a realização do seu trabalho. Nestes termos, pode-se acrescentar que as medidas a tomar no domínio da higiene industrial não diferem das usadas na prevenção dos acidentes de trabalho.

Exemplo de um programa para gestão de acidentes e doenças profissionais



The screenshot shows a software application window titled "SISTTReg" with a menu bar containing "Sistema", "Empresa", "Estabelecimentos", "Echivos", and "Ajuda". The main window displays a form for "Actividades desenvolvidas nos domínios de SST" (Activities developed in the areas of SST). The form is divided into two main sections: "VII - Actividades desenvolvidas nos domínios de SST" and "VIII - Actividade desenvolvida no âmbito da saúde no trabalho". Under section VII, there are three sub-sections: "4. Promoção da saúde e educação para a saúde no trabalho", "4.1. Actividades desenvolvidas" (with a large text area), "4.2. Nº de acções de educação para a saúde realizadas" (with a text input field), and "4.3. Nº de trabalhadores abrangidos" (with two input fields for "Homens" and "Mulheres"). Under section VIII, there is "4.4. Principais temas abordados" (with a large text area). The form also includes a date field "Ano a que respecta o relatório" set to "2000" and a "DC" button.



SHSTRep
Sistema Empresa Estabelecimentos Echerus Ajuda

Estabelecimento

Ano a que respecta o relatório: 2012

VIII - Actividade desenvolvida no âmbito da saúde no trabalho IX - Acidentes de trabalho e doenças profissionais

IX-1 IX-2 IX-3 **IX-4**

2. Doenças profissionais de participação obrigatória

Código de doença profissional	Especificação da doença	Número de casos de ano	
		Homens	Mulheres
		Participados	Confirmados
		Participados	Confirmados

3. Projectos e medidas para melhoria da situação existente no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho:



Técnico de Secretariado no Departamento de Recursos Humanos

O técnico de secretariado tem um papel muito importante no Departamento de Recursos Humanos, por exemplo no agendamento de reuniões com os colaboradores, entrevistas, planeamento de férias dos colaboradores, arquivo de candidaturas, análise de currículos, gerir anúncios em sites, respostas a anúncios, entre outros.

São funções do Técnico de Secretariado

- Apoiar o diretor do departamento de recursos humanos em todos assuntos solicitados;
- Controlar assiduidade, pontualidade dos funcionários da organização;
- Efetuar o controlo das horas extraordinárias e enviar o mapa ao diretor do Departamento de Recursos Humanos;
- Fazer circular as folhas de remunerações dos trabalhadores da organização;
- Preparar documentos para cartões de Identificação (trabalho) e de assistência médica e medicamentosa;
- Preencher e enviar mensalmente as folha de efetividade.
- Receber folhas de salário, separar por departamentos, distribuir e devolver a DR.



Proposta de trabalho nº 3

1. Identifique quais as Obrigações Fiscais que este departamento de RH tem que tratar.
2. Enumere algumas tarefas que o departamento RH executa mensalmente.
3. Quais as funções que um Técnico de Secretariado executa no departamento de RH.
4. O que entende por gestão de processos de acidentes de trabalho.
5. Explique que tipo de doença considerado uma doença profissional.
6. “A Prevenção é certamente o melhor processo de reduzir ou eliminar as possibilidades de ocorrerem problemas de segurança com o Trabalhador.”
 - Comente a afirmação, baseado na matéria estudada.



Bibliografia

Livros

ALMEIDA, Vítor (2000), *A Comunicação Interno na Empresa, Coleção Recursos Humanos e Formação*, Lisboa, Praxis.

CARDOSO, Adelino Alves (2000), *Recrutamento e seleção de Pessoal*, Col. Recursos Humanos e Formação, local, Editora Lidel.

SEIXO, José Manuel, (2004), *Gestão de Desempenho, Coleção Recursos Humanos e Formação*, Lisboa, Editora Lidel.

