



O FUTURO É HOJE
Gestão e sucessão de empresas familiares

GESTÃO E ESTRATÉGIA EM EMPRESAS FAMILIARES

CADERNO
TÉCNICO
#2



ÍNDICE

4	Introdução
5	1. Ensinamentos práticos para as empresas familiares
5	Modelo de três círculos
9	Modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares
10	Os subsistemas da empresa familiar
11	Tipologias básicas usadas para classificar as empresas familiares
12	2. Compreender as dinâmicas familiares e os seus impactos nas empresas familiares
16	Os conflitos em empresas familiares
16	Tipos de conflitos
18	Gestão de conflitos
21	3. Liderança nas empresas familiares
23	Liderança
24	Estilos de Liderança
29	4. Motivação nas empresas familiares
31	Algumas teorias sobre motivação
33	A motivação e as implicações na Gestão
33	Como motivar uma equipa?
35	Questões pertinentes



37	5. Planeamento
37	Importância do planeamento
39	Níveis de planeamento
40	Planeamento estratégico
42	Planeamento tático
42	Planeamento operacional
42	Etapas do planeamento
43	6. Controlo Financeiro
43	O plano financeiro
44	A gestão financeira
45	Controlo financeiro
47	7. Gestão do tempo
47	O que é o tempo?
49	A importância das prioridades
50	Classificação das tarefas
53	Lei de Pareto
53	Desperdiçadores de tempo
54	Planeamento na gestão do tempo
55	Técnicas de gestão do tempo
58	8. Empreendedorismo
58	A importância do empreendedorismo
59	Definição de empreendedor

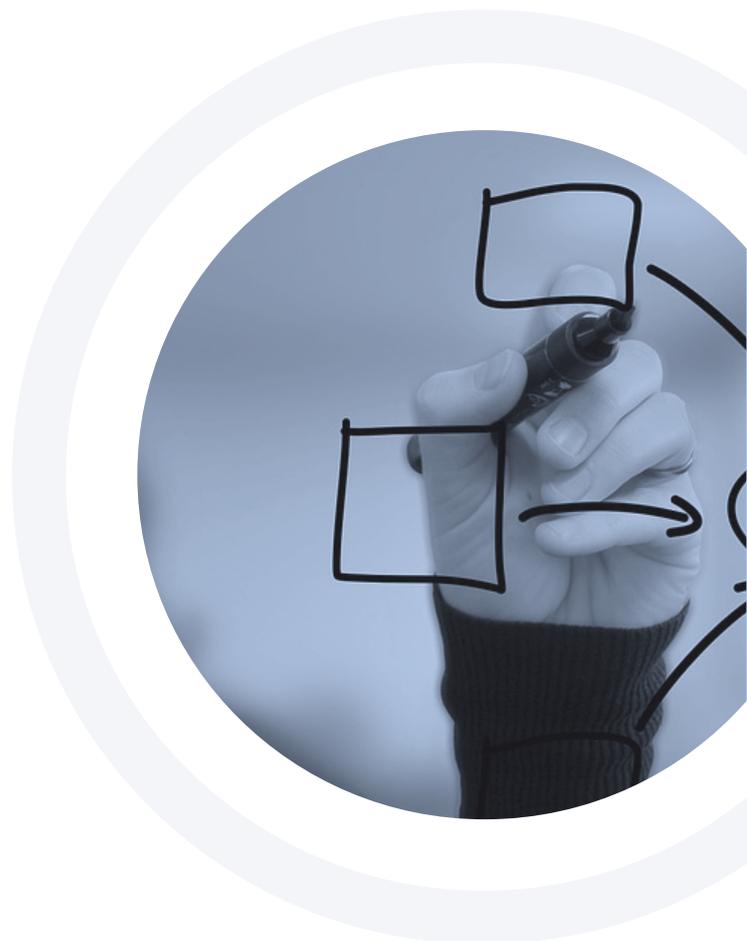


INTRODUÇÃO

As empresas familiares são uma realidade particular do tecido económico e da realidade jurídico-empresarial portuguesa. Estas, apesar de se caracterizarem, essencialmente, como sociedades fechadas, têm absorvido progressivamente os princípios delineadores do governo das sociedades - normas jurídicas, práticas e comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios (incluindo a administração, a direção e demais órgãos diretivos) e a fiscalização das organizações, compreendendo nomeadamente a determinação do perfil dos titulares de órgãos e corpos organizativos e as relações entre estes, os titulares do capital, os associados ou os fundadores e os outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização.

Além do mais, quando comparadas com as suas congéneres não familiares, as empresas familiares são detentoras de um elemento muito próprio, a Família Empresária. Esta, presente em todos os domínios de atuação da empresa, influenciará a sua atividade, possibilitando que em áreas como a propriedade, a gestão e a sucessão, a empresa familiar se distinga das empresas não familiares.

01. ENSINAMENTOS PRÁTICOS PARA AS EMPRESAS FAMILIARES



As empresas familiares começaram a ser estudadas, no meio académico, nos anos 60 e 70 através de artigos que salientavam as suas características, como por exemplo, o favoritismo, as diferenças de gerações, a rivalidade entre membros da família e a falta de profissionais de gestão.

Nessa altura era popular um modelo conceptual que considerava a existência de 2 subsistemas que se interrelacionavam: a família e a gestão da empresa.

Muita da investigação realizada, entretanto concluiu que a maior parte dos problemas das empresas familiares, sobretudo a partir da segunda ou terceira geração, estão nos conflitos entre o controlo de capital e o controlo da gestão.

MODELO DE TRÊS CÍRCULOS

Especialistas na área identificam três elementos independentes, mas que, quando conjugados, afetam a empresa familiar: a família, a empresa e a propriedade e é neste contexto que surge um modelo conceptual que relaciona estes 3 tipos de relação, o modelo dos 3 círculos.



O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Assim, todos os proprietários (sócios e acionistas) estarão no sistema propriedade. Todos os membros da família estarão no sistema família e todos os funcionários no sistema gestão/empresa.



As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores sobrepostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo.

Por exemplo, o proprietário que também é membro da família, mas não trabalha na empresa estará num lugar diferente do proprietário que não é membro da família e trabalha na empresa.



Cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser colocada num dos **sete setores dos subsistemas**.

- ⊙ **Familiar** – Membros da família que não possuem capital nem trabalham na empresa.
- ⊙ **Proprietário** – Acionistas ou Sócios que não são membros da família e que não trabalham na empresa.
- ⊙ **Trabalhador** – Trabalhadores que não são membros da família nem possuem qualquer parte do capital.
- ⊙ **Familiar proprietário** – Membros da família que detêm ações ou quotas da empresa, mas não trabalham na empresa.
- ⊙ **Proprietário trabalhador** – Acionistas ou Sócios que não são membros da família, as que trabalham na empresa.
- ⊙ **Familiar trabalhador** - Membros da família que trabalham na empresa, mas não possuem ações ou quotas da empresa.
- ⊙ **Proprietário familiar trabalhador** - Membros da família que detêm ações ou quotas da e trabalham na empresa.

Os três círculos são úteis para identificar as fontes de conflitos interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família.

Dadas as tensões e conflitos inerentes do sistema empresarial familiar, há necessidade da existência de lugares próprios para lidar com essas tensões e aprender a geri-las.

- ⊙ **Família** – Conselho familiar
- ⊙ **Propriedade** – Assembleia-Geral
- ⊙ **Gestão** – Reunião da gerência (sociedade por quotas) ou administração (sociedade anónimas)

A forma como estes três órgãos funcionam determina a estrutura de governo da empresa familiar. Esta estrutura é a base de continuidade das empresas, pois permite preservar a estabilidade, formando os seus vários intervenientes.

O formato dos círculos justapostos pode variar bastante, conforme o momento em que se encontra a família, o capital acionário ou o negócio.



Por exemplo, no início do negócio há uma tendência de que os círculos estejam completamente sobrepostos, formando praticamente um só círculo, dado que os membros da família empreendedora, nessa fase, costumam exercer todos os papéis do sistema simultaneamente.

Por outro lado, em grandes negócios, mais longevos, normalmente é possível ver cada círculo e suas zonas de intersecção com destaque e distinção. Por isso, a análise dos três círculos precisa ser combinada com o modelo tridimensional da empresa familiar, que considera para cada círculo, uma dimensão separada de desenvolvimento.

Os sistemas da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento, o que pode ser um primeiro passo de grande importância para a compreensão da empresa.

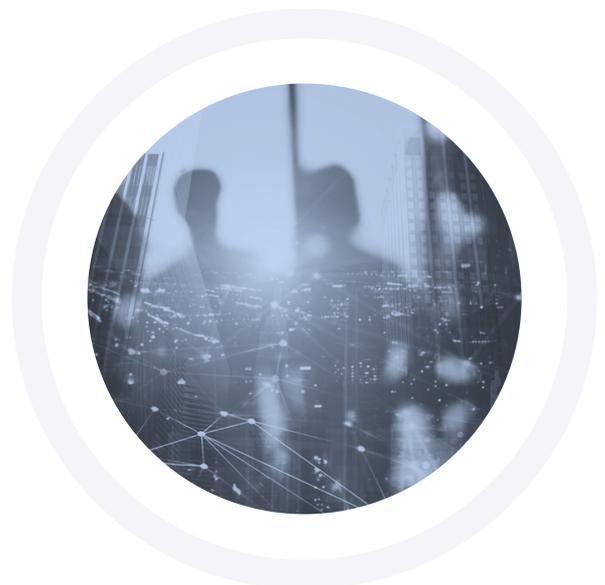
Muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo - os pais envelhecem, os filhos casam-se, nascem os netos e estas pessoas juntam-se ao negócio e a empresa muda.

Ao longo do tempo ocorrem mudanças - lentas e constantes - na natureza da família e o mesmo ocorre com a empresa. No início, a organização é simples e pequena, porém, com o tempo, torna-se mais complexa. Em alguns casos, inclusive, pode parar de crescer e até desaparecer.

A estrutura da propriedade também se modifica. Geralmente, a empresa começa com um único dono, um único proprietário; mais tarde, a propriedade transfere-se para os filhos e em 3 ou 4 gerações, a propriedade passa para os primos.



Por tudo isso, acrescentou-se o tempo ao modelo dos 3 círculos, originando assim o modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares.



MODELO TRIDIMENSIONAL DO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Já sabemos que a empresa familiar é uma combinação de três sistemas que se sobrepõem e interagem entre si: os sistemas da Família, da Propriedade e da Gestão. Entender a composição de cada um desses sistemas, os interesses de cada um dos seus integrantes e como eles se relacionam é fundamental para compreender o próprio negócio familiar e as suas fontes de conflito.

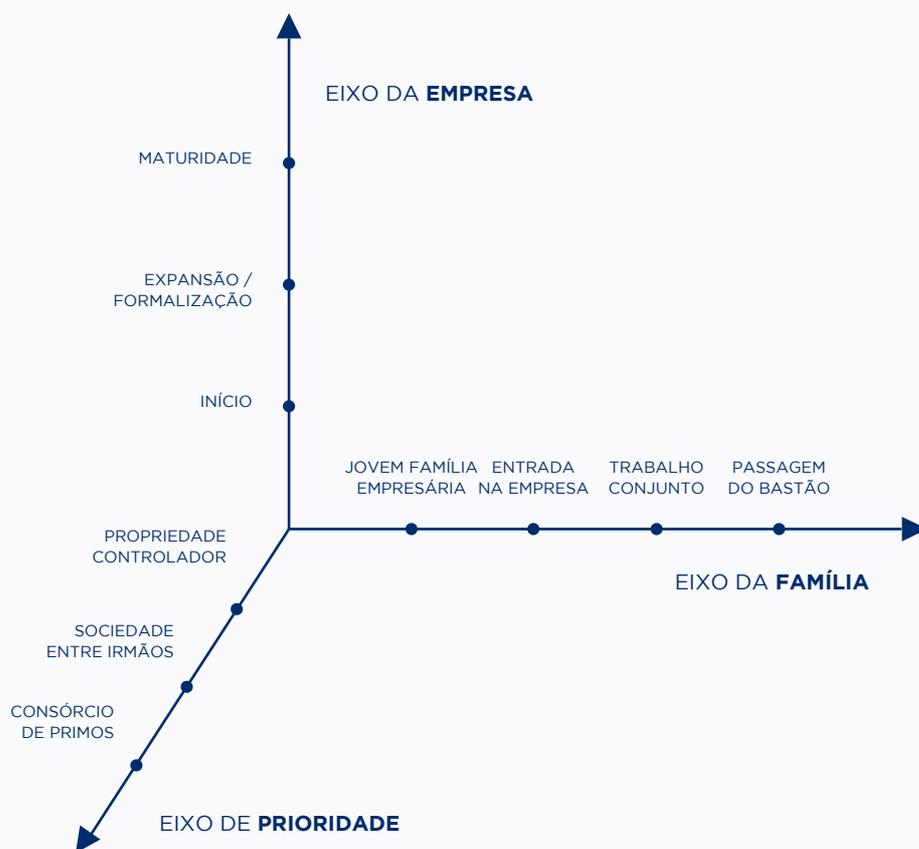
No entanto, o modelo dos 3 Círculos, que descreve os sistemas da empresa familiar, é uma figura estática e, assim sendo, não contempla uma variável importantíssima: o tempo. Para que se tenha uma compreensão mais clara do negócio, é necessário considerar cada sistema no seu estágio de desenvolvimento.

Assim, criou-se o Modelo Tridimensional, pelo qual cada sistema é representado por um eixo onde se pode observar o momento temporal desse sistema.

Sobre a propriedade existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmão e consórcio de primos.

Sobre a família são quatro as principais etapas – jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão.

Sobre a empresa são três as etapas básicas – início do negócio, expansão/ formalização e maturidade.



OS SUBSISTEMAS DA EMPRESA FAMILIAR

EIXO PROPRIEDADE

A empresa familiar, na sua fase inicial, tem o controlo consolidado em uma pessoa ou casal (proprietário controlador). Nessa etapa, o grande desafio é a capitalização da empresa.

No próximo estágio, existe a chegada da segunda geração (sociedade de irmãos). Aqui o desafio é a harmonização do controlo entre os irmãos, que se tornaram sócios por herança.

Na terceira fase (consórcio de primos), o grande desafio é administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas.

EIXO FAMÍLIA

O primeiro estágio é o da jovem família empresária, cujo maior desafio é o de criar um empreendimento viável.

A fase seguinte marca a entrada dos filhos no negócio e o maior desafio é administrar a chegada de uma nova geração.

Na próxima fase, do trabalho em conjunto, há que se promover a comunicação, a cooperação e a administração dos conflitos entre as gerações no negócio familiar.

Por fim, a fase da passagem do bastão, em que se enfrentam a necessidade do desligamento de uma geração e a transição da liderança para outra.

EIXO EMPRESA

O estágio inicial da empresa, em que se busca a sobrevivência do negócio.

Em seguida, a fase da expansão, quando normalmente se verifica o processo de profissionalização da empresa.

E, por fim, a etapa da maturidade, em que a base de clientes é estável ou em declínio. Nessa etapa, devem ser privilegiadas a estabilidade e a perpetuidade do negócio.

Compreender o estágio de desenvolvimento de cada eixo é crucial para definir as melhores práticas de gestão e de governação aplicáveis à empresa familiar.

Cada parte muda ao seu próprio ritmo e numa sequência própria, e isso se define como o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.



TIPOLOGIAS BÁSICAS USADAS PARA CLASSIFICAR AS EMPRESAS FAMILIARES

Nesse âmbito, **as empresas familiares também têm várias formas e classificações**, e nessa vertente podemos destacar três formas diferentes:

- ⊙ **proprietário controlador**: nesta fase apenas o fundador tem o controlo total e está no comando dos negócios, é o estágio inicial da empresa e todos os outros estágios serão afetados por esta fase;
- ⊙ **sociedade entre irmãos**: esta segunda fase a empresa começa a sua expansão, e então o poder não é mais de apenas um controlador, e sim compartilhado entre irmãos, ou é passado de pai para filho;
- ⊙ **propriedade de primos**: fase da empresa em que já está em um nível maduro de desenvolvimento, onde a maioria dos acionistas já não está na empresa, apenas alguns membros da família têm acesso direto aos negócios.

Normalmente as empresas familiares começam como porte pequeno, com um ou dois membros da família como fundadores e gestores de negócios, e conforme vão ampliando, outros membros da família são nomeados com cargos de confiança. Na maioria dos casos, essas pessoas que são nomeadas não são capacitadas para os cargos, e isso acaba por gerar vários problemas estruturais, principalmente quando ocorre o crescimento da empresa.

Há também **três tipologias básicas usadas para classificar as empresas familiares**, e estas são:

- ⊙ a **tradicional**, onde basicamente a família detém o poder por completo, com pouca transparência administrativa e o capital é fechado,
- ⊙ a **híbrida**, que a família ainda detém o controlo dos negócios, mas pelo capital ser aberto, há mais transparência e participação de pessoas que não fazem parte de família,
- ⊙ a **de influência familiar**, em que família está afastada do poder, mas tem participação acionista e o seu capital está investido em ações do mercado.

Transformar uma empresa familiar do tipo tradicional em uma organização de influência familiar é um processo de longo prazo que requer a profissionalização efetiva da gestão.



02. **COMPREENDER AS DINÂMICAS FAMILIARES E OS SEUS IMPACTOS NAS EMPRESAS FAMILIARES**



A família é uma das formas de organização social mais difundida no mundo, podendo ser encontrada em diferentes sociedades e épocas, contudo no decorrer dos anos, foi assumindo diferentes formas. Dessa maneira, é possível encontrar, numa mesma sociedade, a coexistência de diferentes modelos de sistema familiar, em determinados contextos históricos.

Existem duas formas mais usuais:

- ⦿ a **família restrita** (pai, mãe e filhos), e
- ⦿ a **família extensa** (que agrega os parentes)

A família pode ser vista como unidades de relações sociais e de reprodução tanto biológica quanto ideológica, e é nesse espaço que os hábitos, costumes, valores e comportamentos são socialmente construídos. É uma instituição composta por indivíduos de sexos e grupos etários

distintos, que interagem quotidianamente, produzindo uma complexa pluralidade de sentimentos e emoções. Por permanecer imersa em diferentes contextos culturais, sociais, afetivos, políticos e financeiros, essa instituição é diretamente influenciada pelo ambiente externo que a circunda.

O grupo que compõe a instituição familiar defronta-se diariamente com um ‘jogo de poder’ que se fundamenta na distribuição de direitos e deveres a cada um dos indivíduos.

Dado que são organizações que interagem com o ambiente no qual estão imersas, verifica-se que as famílias foram sofrendo transformações em decorrência das mudanças demográficas, em especial a maior longevidade humana, a participação crescente da mulher no mercado de trabalho, o divórcio, a diminuição da taxa de fecundidade e as mudanças nos papéis parentais e de género.

Compreender o significado da família, bem como os atuais debates sobre o tema é relevante, à medida que possibilita analisar a dinâmica social e, conseqüentemente, a dinâmica empresarial.

A família é constituída pelas estruturas de parentesco, as quais irão determinar as relações familiares, mas também pelas relações de afinidade com determinadas pessoas que não representam parentes consanguíneos, mas com os quais podem estabelecer padrões de comportamento similares às relações familiares.

O importante ao compreender a lógica do parentesco é analisar como se dão as relações entre os integrantes da estrutura familiar, quais são as regras, normas e obrigações necessárias para a manutenção desse sistema.



A família transmite os seus valores e ideologias aos descendentes, de forma que eles tendem a assumir naturalmente aquilo que é instituído pelos familiares e essa visão tende a ser perpetuada de geração para geração. Considerando a família como um espaço de manifestação simbólica, verifica-se que essa instituição se torna um palco de sentimentos e afetividades múltiplas. A família representa um local de laços marcados por solidariedade, afetividade, segurança e estabilidade. Em contrapartida, é possível encontrar, nesse mesmo espaço, relações conflituosas, competitivas e desagregadoras. Isso evidencia o seu carácter dualístico.

A empresa familiar é vista não apenas como um sistema de produção de mão-de obra, mas como um projeto instituído pelo fundador, que deve ser perpetuado para a conservação da tradição de uma família. A organização permeada pela dinâmica familiar possui um significado simbólico para seus integrantes: o trabalho na organização representa, acima de tudo, a reprodução e a perpetuação de uma cultura familiar no âmbito organizacional.

As dinâmicas da família e os sistemas de parentesco imprimem, no âmbito familiar, os papéis e obrigações de cada sujeito.

Muitas das funções, estabelecidas no seio familiar, são confundidas com os papéis desenvolvidos no âmbito organizacional, quando tratam da simultaneidade de papéis, vivenciada por muitas pessoas que trabalham em organizações familiares.

A existência de parentes envolvidos na gestão torna as relações muito mais complexas, dado que não são meros funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade. Portanto, quando os problemas emergem nas organizações familiares, está em jogo não apenas a sobrevivência organizacional, mas, sobretudo, a sobrevivência de valores familiares.

Um segundo ponto a ser explorado relaciona-se à dualidade do universo familiar. A família, tanto pode ser palco de relações afetivas e solidárias, como também pode ser espaço para disputas e conflitos. Diante dessa pluralidade de sentimentos e afetos, verifica-se que, por meio da interação família e empresa, esses aspetos também se manifestam no ambiente da organização familiar. No caso de relações afetuosas, elas podem ser traduzidas, por exemplo, em benefícios a determinados funcionários. No caso de relações conflituosas, elas podem gerar transtornos ao longo do ciclo de vida da organização.

Por fim, como explorado nas relações de parentesco, é verdade que a preexistência de laços consanguíneos não é caráter determinante para se estabelecer uma união familiar. Entretanto, verifica-se que as organizações familiares, muitas vezes, desempenham uma fonte de união entre os parentes distantes, mais até do que a própria estrutura de parentesco. Mesmo ocorrendo desentendimentos entre os membros da família empresária, é comum que não ocorra um rompimento total dos laços, quando está em jogo a manutenção de um negócio familiar.



A empresa familiar deve ser visualizada como uma extensão da família, ou seja, muitas relações no âmbito empresarial só serão devidamente compreendidas quando se conhece a história, os relacionamentos e o quotidiano da família empresária.

Como ocorre a inter-relação da dinâmica organizacional de uma empresa familiar com os membros da família proprietária?

Essas duas dimensões – família e empresa – interagem e produzem uma dinâmica única, gerando a necessidade de compreender aspetos da empresa e da família.

A partir da tomada de consciência das divergências nos princípios entre família e empresa, é possível desenvolver procedimentos de gestão e estratégias construtivas para enfrentar os problemas que muitas vezes se tornam responsáveis pela definição das razões que direcionam a vida da empresa e dos membros da família empresária.

A família, que está na base da estruturação do sujeito, tem sofrido alterações que resultam no reposicionamento de seus elementos, e é a partir dos arranjos familiares existentes que pode emergir a noção de organizações familiares.

A inter-relação da empresa familiar com os membros da família proprietária influenciam a adaptabilidade e o direcionamento da empresa, bem como a vida pessoal dos familiares envolvidos. As empresas familiares têm origem em ações desenvolvidas por um empreendedor familiar que vai, gradualmente, envolvendo outros membros da família. As relações familiares e empresariais mesclam-se no quotidiano dessas empresas e exercem significativa influência sobre a trajetória de vida de cada membro da família empresária, assim como as relações familiares influenciam as ações no âmbito organizacional. As expectativas, os conflitos, a inclusão de membros ligados à família e outros acontecimentos não previstos constituem fatores que podem configurar experiências afetivas, tanto positivas quanto negativas.



Conclui-se, pois, que o conjunto de fatores que regulam a interação entre família e negócios não só influenciam como, também, determinam a adaptabilidade do sistema empresa assim como da vida pessoal do grupo familiar. Nas empresas familiares, a construção do modelo de gestão que lhes permite sobreviver é um processo desenvolvido nas relações familiares e influenciado pelos conflitos e pelas soluções encontradas no seio da família.

OS CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

A **Gestão de Pessoas** busca a melhor forma de se relacionar com as pessoas dentro das organizações, para transformar o ambiente de trabalho em algo de completa satisfação de todos os públicos envolvidos nesse ambiente. Nas empresas familiares não é diferente, pois a Gestão de Pessoas tem a função de profissionalizar os relacionamentos que muitas vezes são de caráter paternalista pelo fato de membros de uma mesma família trabalharem no mesmo ambiente envolvendo sentimentos, o que prejudica o desempenho das atividades organizacionais.

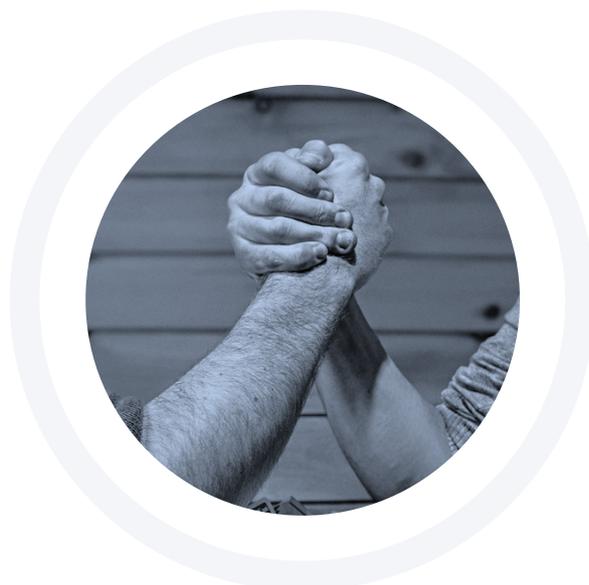
A Gestão de Pessoas deve sempre ser direcionada estrategicamente em cada ambiente das diferentes organizações, tanto em empresas familiares como em qualquer outra para que não tenha nenhuma fragilidade nas relações, o que poderá ocasionar conflitos internos e externos que afete os negócios dessa organização, o que ocasionará o desenvolvimento da Gestão de Conflitos na empresa.

Desde o começo da humanidade, os conflitos existem entre os grupos, gerando ideias novas, discussões sobre todos os tipos de assuntos, o que ocasiona assuntos positivos e negativos. Geralmente, as pessoas pensam que conflito é apenas com discussões negativas, que ocasionam discussões e mal-entendidos, mas quando o conflito é positivo, surgem diferentes pontos de vista, interesses diversificados e valores extremamente importantes para as pessoas que estiverem envolvidas nessa discussão, tornando-se necessário para que estas não entrem em um processo de estagnação.

TIPOS DE CONFLITOS

No ambiente empresarial familiar, surgem diversos tipos de conflitos internos, na questão da comunicação e na gestão de pessoas, pois o fato dos membros, que detém o poder, da empresa terem laços familiares, fazem com que os conflitos se tornem pessoais e constantes, transformando os valores pessoais em questões de âmbito empresarial.

Para que não haja este tipo de conflito, os membros de uma mesma família, que fazem parte da gestão, devem mostrar clareza e não confundir a questão particular da família com a questão profissional.



Os membros da direção da empresa, por fazerem parte da mesma família, acabam por encontrar grandes dificuldades em delimitar a vida profissional da vida pessoal, pois trabalham mais horas do que o normal, os problemas da empresa acabam sendo levados para o ambiente familiar, fazendo com que as relações familiares sejam, muitas vezes, abaladas por questões que deveriam ser deixadas na empresa. Por outro lado, estas empresas têm maior facilidade em garantir a união, a lealdade e dedicação dos membros da gestão da empresa, pois os laços afetivos existentes nesse ambiente fazem com que haja harmonia entre as opiniões e os interesses em comum, e o fato da empresa ser da família impõe que os membros exijam mais de si mesmo em prol do objetivo em comum.



O conflito em empresas pode surgir de várias formas, desde uma pequena discussão de diferença de opiniões até atingir um nível maior de conflito podendo ser destrutivo nas relações dentro da empresa. Assim, existem vários tipos de conflitos e quanto antes for identificado o conflito na empresa, mais fácil será para desenvolver estratégias para superá-los.

Podemos classificar os **tipos de conflitos existentes** como:

- ⦿ **Conflito latente:** é aquele conflito que não existe em sua essência, mas é a etapa que antecede o surgimento do conflito, nem sempre precisa ser trabalhado.
- ⦿ **Conflito percebido:** o conflito já é percebido pelos elementos envolvidos, mas ainda não há manifestações abertas.
- ⦿ **Conflito sentido:** é o conflito que envolve ambas as partes, é percebido e sentido com emoções e forma consciente.
- ⦿ **Conflito manifesto:** é quando o conflito é percebido por todas as partes e influencia na dinâmica e comunicação da empresa, alterando comportamentos e atitudes de todos envolvidos.

Há também outros dois tipos de conflitos que são muito comuns em empresas familiares, os conflitos interpessoais que basicamente ocorre entre duas pessoas ou em um grupo maior, e ocorre por motivos como diferença de idade, sexo, valores, crenças, falta de recursos financeiros e são subdivididos em outros dois tipos hierárquicos e pessoais:

- ⦿ **Hierárquicos:** quando envolvem relações de autoridade na empresa, ou seja, quando uma pessoa responsável por algum setor ou grupo dentro da empresa não tem apoio de seus subordinados na tomada de decisão, ou também pode ocorrer o contrario.
- ⦿ **Pessoais:** surgem a partir de conflitos internos do individuo, ou seja, faz referencia a maneira de agir e falar da pessoa, e essas rixas individuais nunca são abordadas pelas partes envolvidas.

GESTÃO DE CONFLITOS

As empresas são um ambiente favorável para o surgimento de conflitos, pois nelas estão reunidas pessoas com diferentes opiniões, e quanto mais rígidos os processos educacionais pelo qual a pessoa passou, menor será a capacidade de se adaptar a novas situações e assim maior será a chance de o conflito ser gerado.

Atualmente, gerir conflitos é algo simples e de extrema importância para as empresas. Por causa das inúmeras mudanças que o ambiente empresarial tem passado, os conflitos têm-se tornado uma constante nas relações empresariais, e assim, surge a necessidade de geri-los.



Na gestão de conflitos existem cinco métodos que auxiliam nesse processo:

- ⊙ **Competição:** reflete a tentativa de dominação do conflito, por meio de poder, ou seja, não busca solução adequada, e força os envolvidos a se adaptar por meio da força do poder.
- ⊙ **Acomodação:** ocorre ao contrario da competição, pois, é percebido que não existe disputa, ao ponto de uma das partes abrir mão do questionamento e aceitar a solução da outra parte envolvida no conflito.
- ⊙ **Afastamento:** quando aplicado de forma adequada, ajuda a resolver as diferenças encontradas nas pessoas que ocasiona o conflito, mas quando aplicado de forma errada, pode parecer falta de vontade de ajudar, disfarce do problema ou até vontade de se distanciar do problema.
- ⊙ **Acordo:** é uma tentativa de resolver o problema com um senso comum, pois, ambas as partes podem ganhar, ao mesmo tempo que abrem mão de algumas opiniões para acertarem o acordo.
- ⊙ **Colaboração:** pode ser considerada a melhor opção, mas o mais difícil de realizar, onde as duas partes têm que estar totalmente empenhadas em resolver o conflito. A colaboração requer um clima de confiança, concórdias e escolha de soluções que contam com o total apoio de comprometimento de ambas as partes.

Tem que se entender que gerir conflitos é aceitar que as pessoas são diferentes, têm pensamentos diferentes, objetivos e valores diferentes um dos outros, e mesmo assim, todos saberem conviver de uma maneira saudável e amigável. O primeiro passo para a gestão de conflitos é perceber e entender que as diferenças existentes na empresa são uma forma de crescimento entre as relações no ambiente interno. Saber ouvir, analisar, refletir sobre as situações conflituosas são habilidades importantes para a sua gestão.

A gestão de conflitos demonstra que reconhecer a diferença de opinião não significa mudar de opinião e sim o que ocorre é uma transmissão de ideias para um bem em comum.

Nos casos de conflitos familiares nas empresas, saber ouvir e saber falar são de extrema importância na gestão, tanto dos conflitos como das emoções que acabam aflorando nas discussões, com comportamentos auto-defensivo que prejudicam as relações familiares e empresariais.

VANTAGEM DA GESTÃO DE CONFLITOS

Para resolver o problema do conflito as pessoas esperam que as decisões sejam tomadas pelo líder. Se esse líder deixar que o conflito se resolva sozinho, sem tomada de decisões por parte dele, a equipa acaba por passar por momentos de desmotivação, insatisfação e insegurança. Assim, é percebida uma vantagem, pois, a gestão aguça o lado da liderança nas pessoas, e aquele líder que conseguir ver no conflito uma oportunidade de crescer na empresa, alcançando seus objetivos e assim, acaba por motivar a equipa que se envolve na solução do problema, unir a equipa, tem o aperfeiçoamento da criatividade e incentiva o crescimento tanto da equipa como da empresa.

A gestão de conflitos é muito importante para que os gestores da empresa familiar consigam entender que em meio aos conflitos familiares a melhor maneira de resolvê-lo é pensar de uma maneira em conjunto e alcançar a melhor solução que traga benefícios tanto para a empresa como para a equipa que está envolvida.



03. **LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Os conflitos familiares tornam-se mais intensos quando não está claro o papel de cada pessoa nos subsistemas da empresa familiar. E o grande desafio de sobrevivência e de crescimento dessas empresas é exatamente considerar a complexidade da relação entre a família, a propriedade e a gestão, e a distinção entre esses três papéis.



O governo das sociedades, nas empresas familiares, estabelece as fronteiras e o relacionamento entre a família, a propriedade e a gestão. Boas práticas de gestão realçam as vantagens do controlo familiar, ao mesmo tempo em que ajudam a evitar vícios muito comuns - a confusão do património familiar e pessoal dos sócios com o da empresa, a contratação de amigos e parentes sem a devida preparação, a falta de planeamento ou as decisões que levam em conta exclusivamente o interesse de membros da família, em detrimento dos interesses da empresa.



Os grandes problemas existentes nas empresas familiares são aqueles ligados ao relacionamento, como a falta de um código de ética, a cultura organizacional vista com sentimentalismo e paternalismo e por essa razão a função de cada membro da família tem que ser definida com muita objetividade.

Os erros mais comuns cometidos em empresas familiares são:

- ⊙ ausência de qualificação profissional;
- ⊙ centralização do poder;
- ⊙ misturar contas pessoais e corporativas;
- ⊙ permanecer na zona de conforto;
- ⊙ demora para iniciar o processo de sucessão;
- ⊙ dois profissionais dirigindo a mesma área e
- ⊙ não buscar ajuda externa de empresas especializadas em administração.

Com o decorrer do tempo, nota-se que a empresa familiar passa por algumas fases no seu desenvolvimento que são:

- ⊙ **a criação da empresa**, que é o momento em que o fundador tem a ideia de um produto, desenvolve o produto com o seu lançamento e recruta pessoas familiares ou não para auxiliar na produção;
- ⊙ **o crescimento**, onde o fundador percebe que é incapaz de gerir todos os setores da empresa, e então tem o início da divisão de responsabilidades, a transição de poder e a distribuição de valores;
- ⊙ **a maturidade**, que é quando o sucessor começa a ter uma visão da empresa diferente da visão do fundador, por questões de formação acadêmica e ideologias pessoais e isso gera conflitos internos, ocasionando problemas na comunicação entre esses dois cargos;
- ⊙ **a profissionalização**, que é aquela fase onde é encontrada a necessidade de abandonar práticas antigas de gestão para atender exigências atuais de mercado, e com isso a empresa passa de uma gestão com características familiares para ser uma gestão profissional, com recrutamento de profissionais que não sejam membros da família.



LIDERANÇA

Segundo Peter Drucker, de 100 novas empresas que iniciam a sua atividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início, e das restantes, 25% terminam a sua atividade 5 anos depois.

Peter Drucker e outros autores afirmam que...
... muitos dos insucessos empresariais são fruto de uma liderança ineficaz.



Um líder eficaz é alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim.



Peter Drucker

Para George Terry (1960), liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. Esta definição parece ser válida para qualquer tipo de organização, porque em qualquer situação em que um indivíduo procure influenciar o comportamento de outro indivíduo, estamos perante o fenómeno da liderança.

- ⦿ **A liderança é, pois, um fenómeno de influência pessoal** exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista á transmissão de determinados objetivos.
- ⦿ O comportamento de liderar **envolve múltiplas funções**, tais como: planificar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar, punir, etc. Contudo, liderar é essencialmente, orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas.
- ⦿ Sendo a liderança um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que é possível através do modo como **usa o seu poder ou autoridade**.



ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança numa organização tem sido foco de atenção desde há longos anos. Pode ter várias definições, mas em todas elas há ênfase no influenciar o outro, em conseguir levar o outro a fazer algo de forma empenhada e satisfatória.

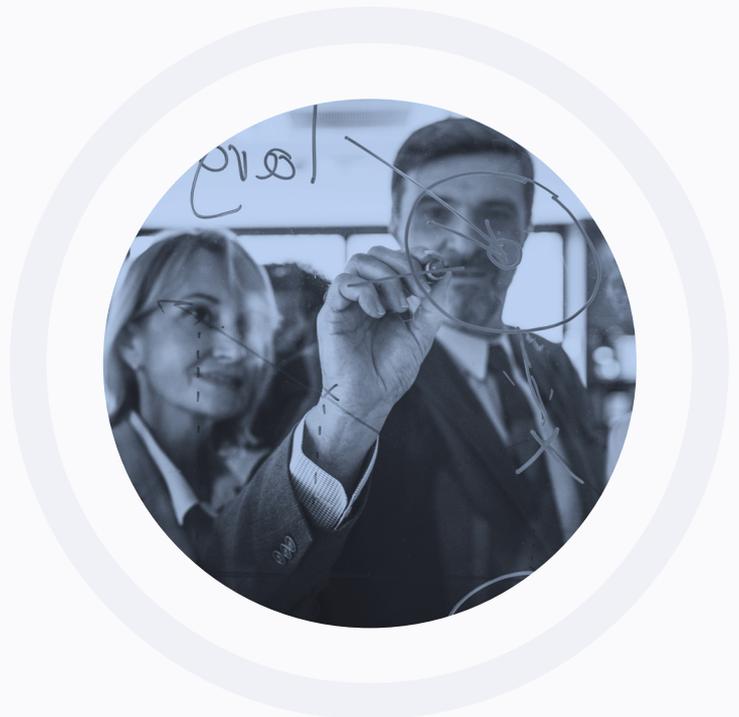
Houve tempos em que se acreditava que um líder já nascia líder; hoje em dia, está mais que comprovado que isso não acontece, pois não há uma relação direta entre um traço de personalidade e o ser líder.

O processo de liderança varia consoante a situação fazendo com que um bom líder o seja numa determinada situação, mas possa não o ser numa outra situação diferente.

White e Lippitt (1939) estudaram a liderança em termos de estilo de comportamento do líder, na relação com o subordinado.

O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como o faz. Estes autores consideram que **existem três estilos de liderança**:

- ⦿ **Autoritária**
- ⦿ **Democrática**
- ⦿ **Liberal**





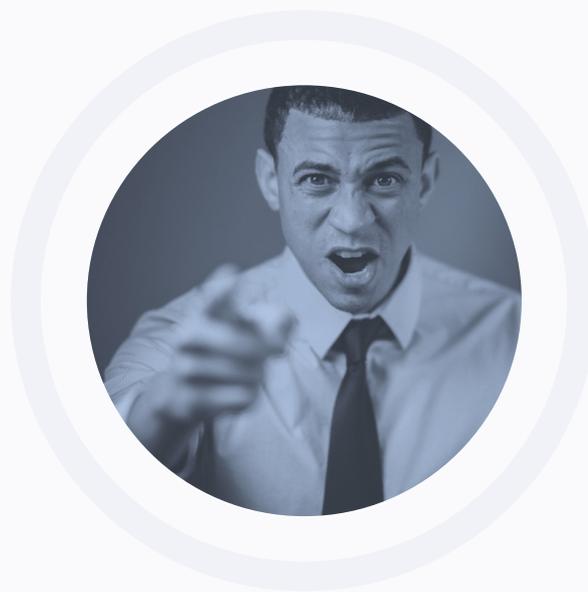
ESTILO AUTOCRÁTICO

O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

O líder **determina as providências e as técnicas** para a execução da tarefa (o que fazer, como, quando, etc.).

O líder **determina qual a tarefa que cada um deve executar** e qual o seu companheiro de trabalho.

O líder é dominador e é «pessoal» nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado (aponta as críticas diretamente à pessoa sem qualquer cuidado na utilização das palavras para não ofender).



Consequências no grupo:

- ⦿ O grupo revela uma grande tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade, apenas trabalho e execução de tarefas;
- ⦿ Os elementos do grupo não revelam qualquer satisfação em relação a tarefa, embora aparentemente gostem do que fazem;
- ⦿ O trabalho de grupo só se desenvolve na presença física do líder. Quando este se ausenta, o grupo pouco produz e há uma tendência a se tornarem indisciplinados.

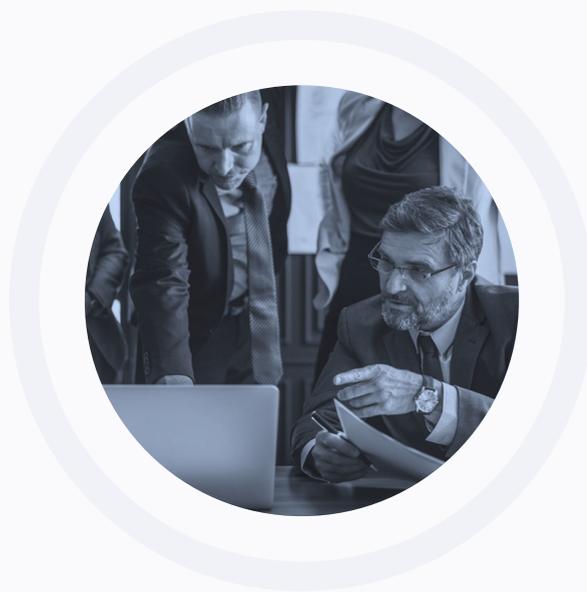


ESTILO **DEMOCRÁTICO**

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo. O papel do líder é o de assistir e estimular e não o de impor. É o grupo que define as técnicas para a atingir os objetivos, solicitar aconselhamento técnico ao líder quando necessário, sugerindo este, duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham uma nova dimensão à medida que se sucedem os debates. O líder é um apoio.

É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem a liberdade para escolher o seu companheiro de trabalho;

O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo e não ser superior, não se encarregando muito de tarefas. O líder é objetivo e quando critica e elogia limita-se aos factos.



Consequências no grupo:

- ⊙ Há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo;
- ⊙ O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas e cordiais;
- ⊙ Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo e seguro mesmo que o líder se ausente;
- ⊙ Os elementos do grupo revelam um clima geral de satisfação.

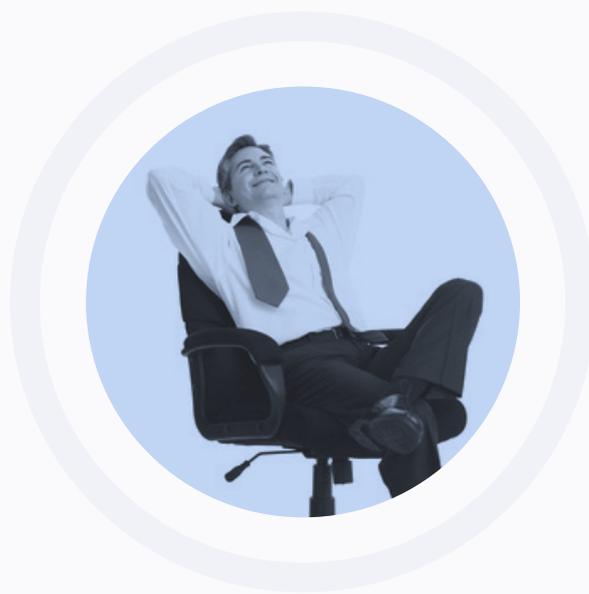
ESTILO LIBERAL

Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões.

A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo.

É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros sem a participação do líder.

O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo. O líder apenas faz alguns comentários irregulares sobre a atividade do grupo, quando questionado.



Consequências no grupo:

- Há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo;
- O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas e cordiais;
- Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo e seguro mesmo que o líder se ausente;
- Os elementos do grupo revelam um clima geral de satisfação.



RESUMO

- ⊙ **Estilo autocrático** > líder > subordinado - **ênfase no líder**
- ⊙ **Estilo democrático** > líder > subordinado > **ênfase no líder e no subordinado**
- ⊙ **Estilo liberal** > líder > subordinado > **ênfase no subordinado**

Cada um destes estilos tem características próprias e consequências diferentes num grupo.

Dos três estilos de liderança apresentados, podemos concluir que:

- ⊙ o grupo que produz **maior quantidade** de trabalho é o **Autocrático**
- ⊙ o que apresenta uma **maior qualidade** no trabalho é o **Democrático**



04. **MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES**

A importância do tema da motivação tem levado diversos estudiosos, principalmente nos campos da Psicologia e da Administração, a desenvolverem pesquisas que possam explicar o comportamento do ser humano, centrando-se o debate, muitas vezes, em saber se a motivação será algo intrínseco ao indivíduo ou se são os fatores externos ou extrínsecos que prevalecem.

Em diversos manuais esta é definida como



A vontade ou o desejo de exercer elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, esforço esse que é condicionado pela forma como o mesmo conduz à satisfação de alguma necessidade individual.



Bilhim, 2006; Neves, 2001.

Ao longo dos anos, foram surgindo na literatura várias definições de motivação, enquanto elemento dinamizador e canalizador do comportamento humano, sendo que todas encontram um ponto comum numa força do indivíduo que o impele para a prossecução de objetivos, através de determinadas condutas e comportamentos, apresentando-a, sucintamente, como um sistema complexo, dinâmico e dependente de vários fatores, tanto intrínsecos como extrínsecos ao indivíduo.





A Motivação intrínseca: está relacionada a recompensas psicológicas:

- ⊙ a oportunidade de reconhecer a habilidade de alguém;
- ⊙ sentido de desafio e realização;
- ⊙ reconhecimento positivo ou apreciação;
- ⊙ ser tratado de maneira considerável.

A Motivação extrínseca: está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais:

- ⊙ salários;
- ⊙ benefícios adicionais;
- ⊙ seguro de vida;
- ⊙ promoções.
- ⊙ ambiente e condições de trabalho.

Desta forma compreende-se a complexidade que assume esta problemática e mais ainda se considerarmos que, no contexto organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa que faz com que certos objetivos ou resultados apareçam como atrativos e sejam, nesses termos, desejados e procurados) extremamente variáveis e em constante evolução.

Os impulsos motivacionais e os níveis de motivação variam de pessoa para pessoa e numa mesma pessoa através do tempo, e como cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma.

Tem sido, por isso, defendido que para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detetar as suas diferentes necessidades, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente a um mesmo sujeito, tendo Lévy-Leboyer, escrito a este propósito, na sua obra “A Crise das Motivações”, que:



A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho (...).

ALGUMAS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Pirâmide de Maslow – hierarquia das necessidades humanas.

Teoria de Herzberg – fatores que influenciam o comportamento das pessoas no trabalho.

- ⊙ **Fatores de manutenção:** são influenciados pelo salário, pelo ambiente de trabalho, pela estabilidade no emprego, política de administração da empresa, e relacionamento com os colegas e chefes.
- ⊙ **Fatores de motivação:** são influenciados pelas responsabilidades pessoais, realizações, desafios, crescimento profissional, reconhecimento.

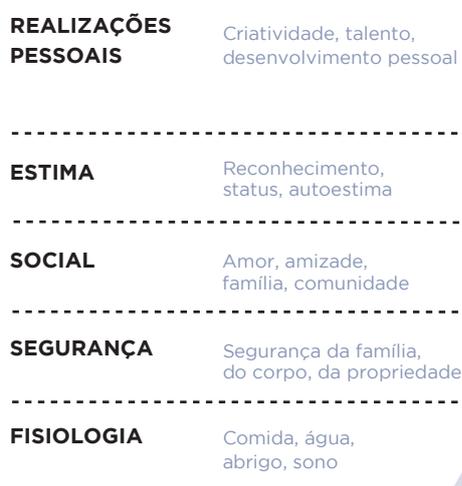
Triade de McClelland

- ⊙ **Realização:** desejo de conseguir algo.
- ⊙ **Poder:** desejo de controlar outras pessoas.
- ⊙ **Afiliação:** desejo de estabelecer e manter relacionamento amigável e caloroso com os outros.

Teoria “X” e “Y” (Douglas McGregor)

PIRÂMIDE DE MASLOW

A Hierarquia de necessidades de Maslow, também conhecida como Pirâmide de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow (1908-1970), em que os indivíduos procuram satisfazer as necessidades do nível mais baixo antes de passarem para a satisfação das necessidades de nível seguinte.



Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide:

- ⊙ necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, o abrigo;
- ⊙ necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- ⊙ necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;
- ⊙ necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- ⊙ necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

Embora a teoria de Maslow tenha sido considerada uma melhoria face às anteriores teorias de motivação, ela tem sido alvo de algumas críticas - a principal delas é que é possível uma pessoa estar auto-realizada, e não conseguir, contudo, uma total satisfação de suas necessidades fisiológicas.

Alguns especialistas têm argumentado que as necessidades humanas fundamentais não são hierárquicas e são ontologicamente universais e invariáveis na sua natureza — parte da condição de ser humano.

Contudo, a pirâmide de Maslow é empregada em sistemas de Controlo de Qualidade Total. É usada dentro das empresas, principalmente pelo setor de Recursos Humanos, que procuram seguir a ordem da mesma para o desenvolvimento e o bem estar dos funcionários, principalmente pela sua fácil comunicação e implementação numa estrutura organizacional.



A falta de dinheiro leva a insatisfação, mas possibilitar às pessoas crescimento profissional, reconhecimento, responsabilidades e desafios levam à satisfação e, portanto, à motivação.



A MOTIVAÇÃO E AS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO

As características individuais, aptidões intelectuais, valores e motivações têm sido elementos considerados importantes para a compreensão das pessoas em contexto de trabalho e da sua produtividade organizacional, sendo neste âmbito que se inserem as tentativas de estudar a associação entre as motivações e os resultados organizacionais.

A motivação da equipa de colaboradores tem impacto direto na forma como se desenrola a gestão de uma empresa, assim como nos resultados obtidos. Desta forma, deveremos sempre procurar motivar os colaboradores, sabendo que cada um tem as suas próprias características e diferentes motivações.

Podemos resumir as principais acções a desenvolver para obter bons resultados na gestão:

- ⊙ Fixar objetivos;
- ⊙ Determinar que níveis de desempenho são necessários para atingir as metas;
- ⊙ Treinar e encorajar as pessoas;
- ⊙ Compreender diferenças individuais;
- ⊙ Usar o reforço positivo mais que a punição.

COMO MOTIVAR UMA EQUIPA?

Motivar uma equipa é um trabalho árduo e contínuo.

- ⊙ As pessoas precisam de uma liderança forte, motivada e vibrante.
- ⊙ Ninguém motiva pessoas: elas são motivadas para agir e obter um resultado.
- ⊙ Quem faz alguma coisa, faz por duas razões:
 - Obter resultado desejável; ou
 - Evitar um resultado indesejável.

As pessoas são motivadas pela vontade de satisfazerem os seus desejos e necessidades. O segredo da motivação é identificar o que motiva o profissional.

- ⦿ A motivação é diferente em pessoas diferentes: as pessoas pensam e agem de acordo com seus valores e experiências.

Mostre ao colaborador como ele está a progredir: as pessoas gostam de saber em que estágio estão e que perspectivas se encontram abertas.

- ⦿ Reconheça o valor pessoal: elogie. Não observe a sua equipa apenas para encontrar erros.

Esteja sintonizado com as emoções da sua equipa: como líder, deverá ser capaz de “sentir” quando alguma coisa não está bem.

- ⦿ Precisa sintonizar as emoções dos membros da equipa e perceber situações fora do normal que possam estar a prejudicar o desempenho daquele profissional.
- ⦿ Como poderão se concentrar no trabalho se estão a passar por um sério problema? O apoio neste momento é fundamental para consolidar a sua liderança frente a seu profissional.



QUESTÕES PERTINENTES

PODER OU AUTORIDADE ?

Poder

“Faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”

- Definido como uma faculdade;
- Pode ser vendido e comprado, dado e tomado;
- Gera rebeldia;
- Corrói os relacionamentos;
- Quando precisar exercer o poder, o líder deve refletir sobre as razões que o obrigaram a recorrer a ele.

AUTORIDADE QUEBRADA OU NÃO HAVIA AUTORIDADE ?

Autoridade

“Habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”

- Definida como habilidade;
- Estabelecer autoridade requer uma série de habilidades;
- Não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada.

“Diz respeito a quem você é como pessoa, ao seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas”

- Qualidades = comportamentos: honestidade, conquista a confiança das pessoas, trata as pessoas com respeito, confiabilidade, bom exemplo, compromisso, bom ouvinte, atitude positiva e entusiástica, gosta das pessoas.



LIDERANÇA OU CARISMA ?

Poder

- Alguns líderes são carismáticos, outros não;
- Antes de tudo são humanos;
- No há diferenças físicas, de personalidade e estilo entre líderes e seguidores;
- Pode ser que liderança eficaz gere carisma, não o contrário;
- Pessoas carismáticas são competentes em interatuar, assegurando respeito e admiração que eleva qualidade do vínculo;
- Competência pode ser natural ou aprendida;
- Há excelentes líderes que não são carismáticos.

LIDERANÇA VERSUS MOTIVAÇÃO ?

Liderar

“É o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas as tarefas dos membros de uma equipa”.

Motivação

“São os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

“Processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”.



05. PLANEAMENTO

O planeamento é uma sequência contínua de atividades, atuações ou comportamentos que têm como objetivo estruturar as tarefas a realizar de modo a alcançar os objetivos previstos.

O planeamento é o processo de decidir hoje o que se irá fazer amanhã.

É evidente que quanto mais for dilatado o prazo de planeamento mais difícil será conseguir previsões significativas e viáveis para os problemas da empresa, isto é, à medida que o intervalo de planeamento decresce aumentam as possibilidades de previsão e a aplicabilidade dos resultados.



IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO

O planeamento é importante porque:

- ⦿ A empresa necessita de se antecipar às mudanças do contexto e reduzir os períodos de tempo inerentes ao seu processo de adaptação;
- ⦿ A empresa carece em geral de um meio através do qual se possam explicitar as suas hipóteses de base e premissas;
- ⦿ No seio da empresa a comunicação terá de ser facilitada, os conflitos resolvidos e a coordenação e cooperação devidamente alcançadas.



- Melhores resultados decorrentes dos planos elaborados, ou seja, das decisões ou recomendações acerca do que deve ser feito;
- Melhor gestão resultante do próprio processo de planeamento, ou seja, da própria atividade que conduz à formulação de planos.

O planeamento pode ser útil:

- ...na escolha do que se deverá fazer (direção)
- ...de modo a ser efetivamente realizado (eficácia)
- ...com um sacrifício mínimo (eficiência)

O planeamento começa com a definição de objetivos claros e precisos.

No processo de planeamento, a primeira coisa que tem de ser definida é o objetivo fundamental que se pretende atingir, o qual apresentado de uma forma genérica e sintética, traduz a finalidade última da empresa.

- **Visão:** representa um estado futuro desejável da organização
- **Missão:** é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser
- **Valores:** São ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída

DEFINIÇÃO:

Negócio
Missão
Visão

Definição da visão,
missão, cultura.

Identificar a visão
ampla dos negócios

DIAGNÓSTICO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Análise de Cenários

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diagnóstico:
matriz SWOT

Determinação de
objetivos e metas

Formulação de
estratégias

Desdobramento dos
objetivos e metas:
plano de ação

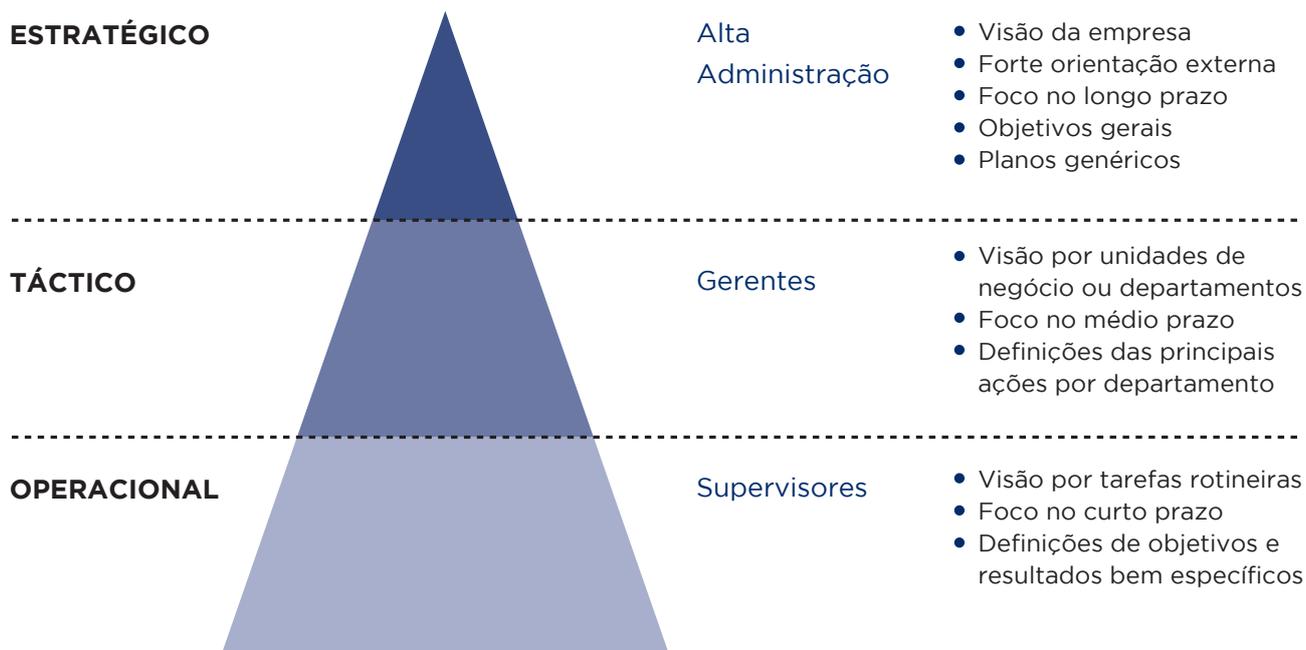
IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Implementação e
monitoramento

Acompanhamento por
meio de indicadores
de desempenho



NÍVEIS DE PLANEAMENTO



Caraterísticas dos diversos tipos de planeamentos:

NÍVEIS	ESTRATÉGICO	INTERMÉDIO	OPERACIONAL
PLANEAMENTO	Institucional	Tático	Operacional
AMPLITUDE	A empresa como um todo	Uma área específica	Uma tarefa ou operação
CONTEÚDO	Genérico e sintético	Menos genérico; mais detalhado	Pormenorizado e analítico
PRAZO	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
GRAU INCERTEZA	Elevado	Não tão elevado	Reduzido

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O planeamento estratégico é o processo pelo qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objetivos genéricos e a forma de os alcançar.

Para ser levado à prática precisa de ser implementado nos níveis de gestão intermédio e operacional, dando origem aos planos táticos e operacionais.

- ⊙ Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em hierarquizar a alocação de recursos;
- ⊙ Processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência;
- ⊙ Envolve todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores;
- ⊙ Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;
- ⊙ Delimita os domínios de atuação da Instituição;
- ⊙ É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os timings de execução.

O planeamento estratégico de nível máximo, é o planeamento estratégico da organização como um todo. Consiste na definição, por exemplo:

- ⊙ do carácter e propósito global da organização;
- ⊙ dos negócios em que se deve entrar ou sair;
- ⊙ de como os recursos devem ser distribuídos entre esses vários negócios.

O planeamento estratégico responde às seguintes questões:

- ⊙ Qual o propósito global da organização.
- ⊙ Que imagem deve projetar para o exterior e interior?
- ⊙ Quais as ideias e filosofias de ação que a organização deseja que os membros possuam?
- ⊙ Qual o negócio ou negócios da organização?
- ⊙ Como pode a organização fazer melhor uso dos recursos disponíveis para satisfazer os seus propósitos?

Porque o planeamento estratégico é importante

- ⊙ Envolve diversas instâncias de poder e funcionários num desejo de alcançar metas em comum.
- ⊙ As informações mais importantes relacionadas ao desempenho da empresa são partilhadas por todos de forma transparente.
- ⊙ Líderes e liderados são co-responsáveis pelos planos e ações pelo que haverá maior comprometimento de todas as partes

Também existe planeamento estratégico de área de negócios, e consiste no processo de determinar como é que uma dada unidade estratégica de negócios pode concorrer numa específica linha de negócio. **O planeamento estratégico de área de negócios responde às seguintes questões:**

- ⊙ Que produtos específicos produz a área de negócios?
- ⊙ Quem são os seus consumidores ou clientes?
- ⊙ Como poderá concorrer melhor neste específico segmento de produtos ou serviços?
- ⊙ Como pode a área de negócios agir mais em conformidade com as ideias e com a filosofia da organização e apoiar o seu propósito final e global (a missão)?

PLANEAMENTO TÁTICO

O **planeamento tático** envolve empreendimentos mais limitados, prazos médios (mais curtos), áreas menos amplas e recursos mais limitados. Muitas vezes é o plano das áreas funcionais (finanças, produção, marketing, etc.). Funciona como estratégico para as secções que dependem dele. Processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos.

PLANEAMENTO OPERACIONAL

O **planeamento operacional** refere-se essencialmente às tarefas e às operações realizadas ao nível operacional. O planeamento operacional é gerado a partir do plano tático, que decorre do planeamento estratégico. Caracteriza-se pelo detalhe ao estabelecer as tarefas, pelo imediatismo, pelo curto prazo, abordando, por vezes, apenas uma tarefa ou uma operação.

ETAPAS DO PLANEAMENTO



PROGRAMAÇÃO

- Definição de prioridades
- Elementos da programação
 - Objetivos
 - Estratégias
 - Atividades
 - Metas
 - Recursos
 - Indicadores

EXECUÇÃO

- Orientar
- Dirigir
- Coordenar
- Controlar

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

- Indicadores
- Índice de satisfação



06. CONTROLO FINANCEIRO

O plano financeiro

Integra a visão de evolução da empresa em três demonstrações financeiras:

- ⦿ Balanço previsional;
- ⦿ Demonstração dos Resultados previsional; e
- ⦿ Fluxos de Caixa previsional.



Para desenvolver estas atividades, existe a **Gestão Financeira**.

A Gestão Financeira visa assegurar:

Conjunto das técnicas que visam a melhoria das decisões financeiras assumidas na empresa e o respetivo controlo;

Estudo das decisões financeiras sobre a rentabilidade e sobre o risco financeiro global.

A GESTÃO FINANCEIRA

- ⦿ Vital para o crescimento do seu negócio, a gestão financeira é o planeamento, coordenação, monitorização, organização e controlo do dinheiro da sua empresa. É um processo especializado e requer tarefas tão diversas como a identificação de recursos, elaboração de planos financeiros, estabelecimento de processos para recolha de informação ou tomada de decisões financeiras.
- ⦿ Ao fazer uma gestão eficaz e eficiente das finanças do seu negócio, objetivos empresariais podem ser alcançados, compromissos com os seus stakeholders cumpridos e um máximo de retorno de investimento gerado. Permitir que a sua empresa ganhe vantagem competitiva e construa uma estabilidade financeira a longo prazo é essencial.
- ⦿ Entre controlar o dinheiro que entra, equilibrar as contas e pagar aos seus fornecedores, um gestor financeiro acompanha de perto a saúde financeira da sua empresa. É responsável por estar atento a resultados, lucro ou nível de endividamento – processos que embora morosos são necessários para o crescimento do seu negócio.

CONTROLO FINANCEIRO

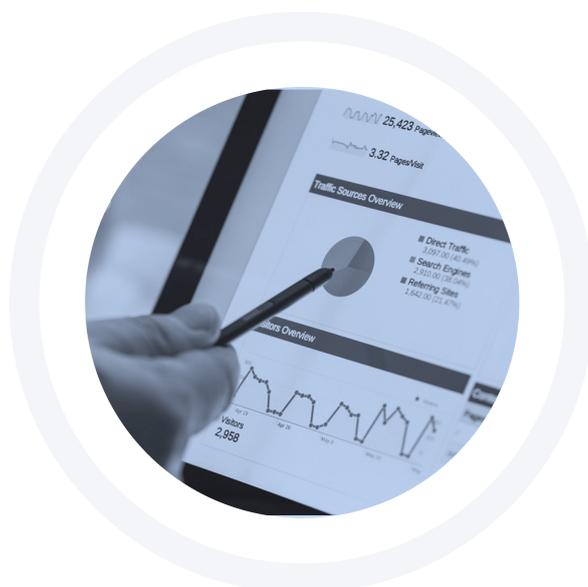
Controlo financeiro baseia-se na coordenação das atividades e avaliação da condição financeira da empresa - por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados patrimoniais e da situação analisada através dos fluxos de caixa.

- ⊙ Balanço - posição financeira
- ⊙ Demonstração dos Resultados - desempenho económico
- ⊙ Demonstração dos Fluxos de Caixa - desempenho financeiro - “de onde veio e para onde foi o dinheiro”
- ⊙ Relatórios de análise financeira
 - Indicadores de rentabilidade
 - Indicadores financeiros
 - Indicadores de atividade
 - ...

Controlar as finanças da empresa significa que o empresário tem consciência da situação financeira real em que se encontra. Isto é, saber qual é o melhor momento para se realizar investimentos ou não.

O processo de controlo financeiro e fluxo de caixa baseia-se no princípio do correto registo de contas. Então...

- ⊙ devemos providenciar o correto registo das operações realizadas pela empresa;
- ⊙ e depois devemos controlar / confirmar algumas contas que têm mais probabilidade de erro de registo ou de fraude - contas a pagar e a receber, registo de caixa das entradas e saídas, controlo de stocks, controlo bancário, etc.



A análise “das contas” da empresa é necessária para fins de comparação da situação financeira prevista com a realidade da empresa e assim verificar os desvios encontrados e procurar encontrar as suas causas, para podermos corrigir esses desvios e no futuro os evitar.

Todo esse processo valerá para o conhecimento da situação financeira real da empresa e a criação de parâmetros para projeções futuras.

Estabelecido todo processo de registo podemos agora utilizar o fluxo de caixa, para visualizarmos a situação monetária atual da empresa, que deve conter todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa.

O CONTROLO DOS BANCOS E DO CAIXA

Existem diversos modelos de gestão financeira e cada um possui uma finalidade, sendo que alguns são mais simples, enquanto outros reúnem muito mais dados e permitem o planeamento estratégico como um todo. Em todos eles, é fundamental que o gestor tenha o controlo dos Bancos e Caixa.

Sem este controlo não é possível saber quais são as contas a pagar e receber ou se existe atraso de pagamentos, e não se pode fazer projeções de resultados a curto e longo prazo sem conhecer essas informações. Saber quais são as despesas fixas de uma empresa é fundamental, uma vez que contas como água, luz e arrendamentos devem estar presentes no fluxo de caixa. Estas despesas existirão todos os meses e, portanto, são essenciais para que o negócio continue.

Como intuito principal, o fluxo de caixa objetiva o controlo de todas as movimentações financeiras do negócio, tanto de entrada quanto de saída de dinheiro. A sua gestão deve ser feita periodicamente, seja ao dia, semana, quinzena ou mês, indicando aos gestores do negócio o momento apropriado ou necessário para aplicar, captar ou até mesmo identificar períodos futuros em que será necessário prestar mais atenção aos recursos financeiros da empresa.

O sucesso empresarial está ligado a diversos fatores não somente financeiros, porém o controlo financeiro é com toda certeza uma ferramenta fundamental para manutenção do êxito alcançado e na busca de novos objetivos.

AS EMPRESAS NÃO SOBREVIVEM SEM DINHEIRO

A empresa pode continuar a operar por um período de tempo indeterminado com prejuízos, mas no dia em que deixa de ter dinheiro disponível para financiar as suas operações, tudo acaba.

Portanto, é necessário manter este tipo de controlo, e de forma permanente, sobre o fluxo do dinheiro.



07. **GESTÃO DO TEMPO**

Gestão do tempo é o ato ou processo de planeamento e execução do controlo consciente sobre a quantidade de tempo gasto com atividades específicas, especialmente para aumentar a efetividade, eficiência e produtividade.

Então **o que significa a gestão de tempo?**

- 🕒 Estabelecer objetivos e prioridades
- 🕒 Planear atividades e tarefas
- 🕒 Organização pessoal



O QUE É O TEMPO?

O tempo é um elemento que se gasta e não se recupera. Apesar de pensarmos que “temos todo o tempo do mundo”, tudo o que fazemos requer tempo e mesmo que não o usemos ele permanece limitado.

É algo que tem significados diferentes ao longo da vida e que não é adaptável.



É impossível gerirmos o tempo,
mas é possível gerirmo-nos a nós próprios.



Valor do tempo

Valor do tempo.... quanto vale:

- ⊙ **1 ano...** pergunte ao estudante que foi reprovado
- ⊙ **1 mês...** pergunte à mãe que teve um bebê prematuro
- ⊙ **1 semana...** pergunte ao editor de um jornal semanal
- ⊙ **1 hora...** pergunte aos amantes que estão esperando para se encontrar
- ⊙ **1 minuto...** pergunte a alguém que perdeu o comboio, o autocarro ou o avião
- ⊙ **1 segundo...** pergunte ao sobrevivente de um acidente
- ⊙ **1 milésimo de segundo...** pergunte a alguém que ganhou a medalha de prata nos jogos olímpicos.



O Tempo é Gratuito, mas tem **Preço**.
Ninguém é seu **Dono**, mas podemos **Usá-lo**.
Não o podemos **Guardar**, mas podemos Investi-lo.

Uma vez que o tenhamos perdido...
JAMAIS o conseguiremos ter de volta.

Existem 86.400 segundos num dia, mas...
isso **não importa se não soubermos como usá-los.**

AGORA REFLITA:

**Sente que não tem tempo para nada?
Que o tempo não lhe chega para tudo?**

Serão apresentadas algumas estratégias para conseguir rentabilizar melhor o seu tempo.

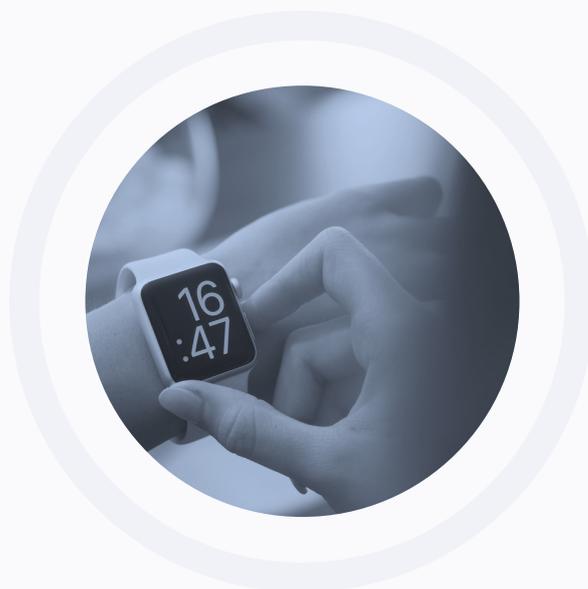
No entanto, não se esqueça que o tempo é LIMITADO a 24h diárias.

A IMPORTÂNCIA DAS PRIORIDADES

É muito comum presenciarmos comentários do tipo:

“não tenho tempo para nada”
“estou cheio de trabalho”
“não consigo chegar a casa a horas decentes”
“a minha vida está um caos”

Ficam completamente presos da falta de organização e entram em processos de desmoralização e culpabilização que poderão levar a questões mais críticas a nível psicológico.



Todos nós podemos gerir o nosso tempo e ele depende apenas de nós e da nossa capacidade de gestão das tarefas.

Um dos grandes problemas que se verifica é que as pessoas não sabem diferenciar dois simples conceitos, que são totalmente diferentes entre si:

- ⦿ **Urgência** está ligada ao tempo, ao prazo de execução e de início da tarefa. Uma tarefa pode ser mais urgente ou menos urgente dependendo dos prazos que ela tem.
- ⦿ **Importância** (ou criticidade) é o quanto aquela tarefa irá agregar para se atingir os nossos objetivos profissionais ou pessoais, dependendo da tarefa.

A Prioridade da tarefa surge a partir da combinação de seu grau de urgência e importância. **É importante que esteja claro o que são prioridades e como as podemos classificar.**

É prioritário identificar as tarefas em função da importância e da urgência, tendo sempre presente que uma tarefa importante é aquela que lhe traz valor e resultados para a sua vida pessoal ou profissional e uma tarefa urgente é aquela que tem de ser cumprida.

CLASSIFICAÇÃO DAS TAREFAS

- ⦿ Urgentes / importantes;
- ⦿ Urgentes / não importantes;
- ⦿ Não urgentes / importantes;
- ⦿ Não urgentes / não importantes.

Resumidamente...

Tarefas urgentes e importantes são as que além de ser prioritárias trazem valor e resultados para a sua vida pessoal e profissional, de igual modo, as tarefas não urgentes e importantes apesar de não serem prioritárias são responsáveis por aumentar o valor e resultados.

Algumas vezes, a tarefa mais prioritária nem sempre é aquela que se deva fazer logo (que está diretamente ligado à urgência), nem tampouco é aquela mais importante (que está diretamente ligado à importância/criticidade)

Uma forma de **gerir o seu dia de trabalho em função do que é prioritário** para a sua vida pessoal e profissional **resume-se a quatro quadrantes.**

	URGENTES	NÃO URGENTES
NÃO IMPORTANTES	Acrescentam Valor e Resultados e são de resolução imediata	Não são de resolução imediato mas acrescentam valor e resultados
IMPORTANTES	São de resolução imediata mas não acrescentam valor	Nem acrescentam valor nem são de aplicação imediata

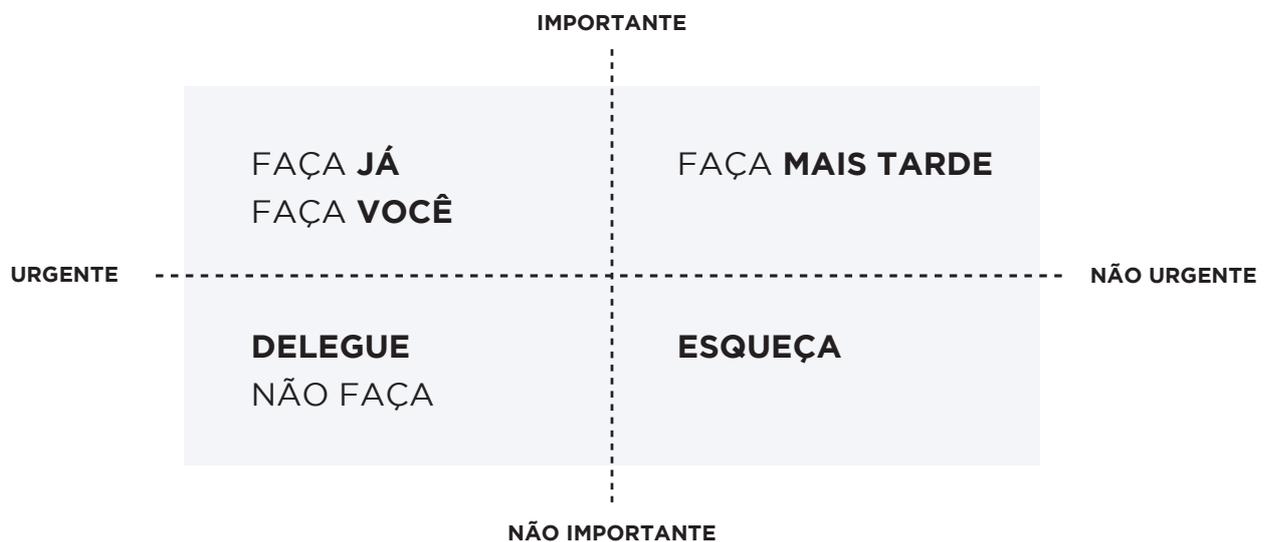
Em termos ideais...

Devemos dedicar 60% do nosso tempo na concretização de tarefas que não são urgentes, mas são importantes e apenas 20% do nosso tempo nas tarefas urgentes e importantes. Os restantes 20% podem ser dedicados nos restantes quadrantes.

	URGENTES	NÃO URGENTES
NÃO IMPORTANTES	20%	60%
IMPORTANTES	15%	5%



Na prática...

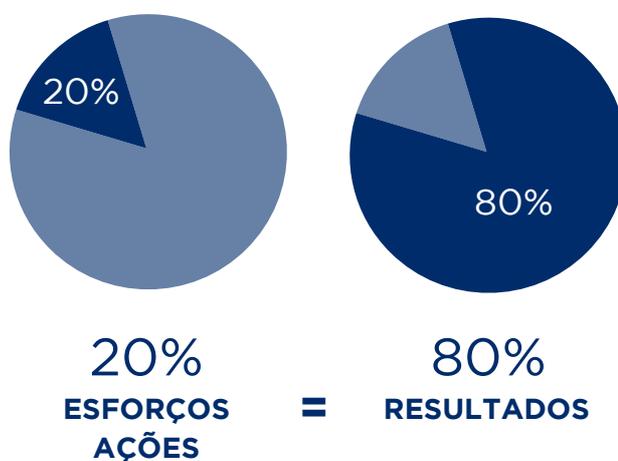


LEI DE PARETO

O princípio de Pareto (também conhecido como regra do 80/20) afirma que, para muitos eventos, aproximadamente 80% dos efeitos vêm de 20% das causas.

É uma regra aplicada em várias áreas, e, muito comum nos negócios, por exemplo, "80% das suas vendas vêm de 20% dos seus clientes"

- **O essencial leva pouco tempo (20%)**
- O acessório leva muito tempo (80%)
- Devemos concentrar-nos no essencial
- **80% dos resultados obtêm-se com 20% de esforço**



DESPERDIÇADORES DE TEMPO

- Querer ser multitarefa;
- Dizer sempre "Sim";
- Resolver problema dos outros;
- Telefone;
- E-mail;
- Redes sociais;
- Mensagens instantâneas;
- Reuniões sem organização e objetivos definidos;
- Outras interrupções...

PLANEAMENTO NA GESTÃO DO TEMPO

Um bom planeamento ajuda a gastar o seu tempo de forma mais útil.

Um planeamento é, na sua forma mais rudimentar, uma lista das tarefas para fazer com pormenores sobre a importância das mesmas ou a altura em que vai executá-las.

Quando tiver que realizar um projeto importante e de grandes dimensões, substitua a sua pequena lista por um documento de trabalho mais elaborado.

- ⊙ Manter uma agenda.
- ⊙ Assinale as tarefas que vai realizando e o tempo que perde com elas.
- ⊙ Tome nota, de quais as alturas do dia em que se sente mais produtivo.
- ⊙ Verificar o que fez e quanto tempo demorou a fazê-lo.
- ⊙ Vai ficar admirado ao descobrir que, inesperadamente, perde muito tempo com coisas como ler o seu e-mail, ir a reuniões ou fazer coisas que os colegas lhe pedem.
- ⊙ Estabelecer uma hierarquia de tarefas.
- ⊙ Deve contemplar não só a importância das tarefas, mas também o seu ritmo de trabalho pessoal.

Quais as vantagens de se fazer um planeamento?

- ⊙ Obriga a pensar no futuro.
- ⊙ Ajuda a evitar problemas.
- ⊙ Ajuda a lidar com o fluxo de trabalho.
- ⊙ Fornece mais tempo útil.
- ⊙ Ajuda a coordenar melhor as atividades com os outros.
- ⊙ Ajuda a gerir o tempo dos outros.
- ⊙ Ajuda a evitar sobrecargas de trabalho.
- ⊙ Ajuda a dizer “não” mais vezes.
- ⊙ Ajuda a trabalhar com mais calma.
- ⊙ Ajuda a fazer mais coisas.

TÉCNICAS DE GESTÃO DO TEMPO

É preciso entender que tudo começa com organização. Portanto, o segredo é organizar suas tarefas e usar o seu tempo de maneira eficiente a fim de cumprir com as atividades que forem surgindo (além daquelas que fazem parte da rotina).

Sabemos que é muito difícil planejar a Gestão do Tempo do dia para a noite, até porque não existe um plano a ser seguido. O que funciona para uma pessoa pode ter o efeito contrário noutra.

Tudo é uma questão de encontrar o que será bom para você e o que se adequará ao seu modo de trabalho e rotina.

DELEGUE AS TAREFAS

É muito comum para a maioria de nós acabar executando mais tarefas do que poderíamos (ou deveríamos). Você já deve ter passado por isso e sabe o stress que isto gera.

Aprenda a delegar e entenda que ao fazer isso você não está a fugir das suas responsabilidades. Delegar, aliás, é uma função importante de quem tem cargos de gerência ou liderança.

Aproveite e dê mais responsabilidades aos seus subordinados ou a outras pessoas da sua equipa, sempre respeitando suas habilidades e seus conhecimentos.

PRIORIZE O TRABALHO

Antes de o dia começar faça uma lista das tarefas que precisam da sua atenção imediata.

Lembre-se que as tarefas que não sejam tão importantes podem consumir até mais tempo do que aquelas que exigem uma execução/finalização rápida. Isso sem contar que algumas das tarefas têm que ser terminadas naquele mesmo dia, enquanto outras podem esperar um pouco mais.

Resumindo...

Priorize as suas tarefas e foque-se naquelas que são mais importantes.

FUJA DA PROCRASTINAÇÃO

Ultimamente muitos artigos têm sido escritos sobre o mal da procrastinação (adiar).

A procrastinação é um dos itens que mais afetam negativamente a produtividade e pode resultar em um gasto desnecessário de tempo e energia.

De uma maneira geral, procrastinamos as tarefas mais complicadas ou as menos prazerosas.

AGENDE AS TAREFAS

Seja com uma aplicação para gerir tarefas, uma agenda ou um caderno de anotações, faça uma lista de todas as tarefas que se lembra.

Faça uma simples “To-do list” antes de o dia começar e priorize as tarefas (conforme falamos anteriormente) e tenha certeza de que elas são tangíveis (não adianta pensar que consegue terminar determinada atividade, naquele dia, se você sabe que ela exige mais tempo).

EVITE O STRESS

O stress ocorre quando aceitamos mais do que somos capazes de aguentar ou de fazer no nosso dia. Deste modo, acabamos por nos sentir cansados e a nossa mente parece não funcionar.

Aprenda a delegar!

DEFINA DEADLINES

Assim que você assumir uma tarefa, defina um deadline realístico e mantenha o seu foco nele.

EVITE FAZER MIL COISAS AO MESMO TEMPO

Sabemos que a maioria de nós sente que fazer mil coisas ao mesmo tempo é sinónimo de conseguir cumprir o maior número possível de tarefas, mas a verdade é que o ser humano faz melhor as suas atividades quando se foca e concentra em apenas uma coisa de cada vez.

Ser multitarefas pode sabotar a produtividade.

COMECE CEDO

Já deve ter lido isso em algum lugar:

“a maioria dos homens e mulheres de sucesso começam seus dias cedo”

Desta forma, estas pessoas têm mais tempo para sentar, pensar e planear as próximas horas.

Acordar cedo pode deixá-lo mais calmo, criativo e com uma mente mais livre para pensar no dia que está por vir. Estudos mostram que conforme o dia vai passando o nível de energia diminui, o que afeta a produtividade e, por consequência, sua performance no trabalho.

FAÇA PAUSAS

Quando achar que está num beco sem saída, ou quando olhar para as diversas janelas abertas no seu computador e não saber mais onde clicar, permita-se uma pausa.

Vá beber um café, um copo de água, troque ideias com um colega, caminhe um pouco ou escute uma música.

APRENDA A DIZER NÃO

Talvez essa seja a regra de ouro e aquela que deve ser adotada por todos.

Caso você já se veja sobrecarregado, saiba dizer um “não” de maneira educada, explicando os seus motivos.

De nada adianta assumir mais responsabilidades se você já tem o seu dia preenchido e depois terá que deixar algo de lado.

AS ATIVIDADES QUE FOGEM DA ROTINA

Falamos sobre a importância do planejamento diário antes de começar um dia de trabalho.

Planejar as atividades que se seguirão naquele dia é tarefa fácil.

No entanto, sabemos que em muitos casos surgem problemas inesperados que estragam todo o planejamento realizado.

Neste caso, o ideal é procurar planejar a sua semana priorizando o que deve ser feito cada dia, mas deixar sempre um espaço de tempo para as urgências que possam surgir. Assim, será possível realizar as atividades importantes e apagar os “incêndios” que forem surgindo no decorrer do dia sem a necessidade de acumular trabalho extra.

Aprender a gerir o tempo não é sinónimo de encontrar maneiras de trabalhar mais, mas sim de fazer melhor uso do tempo que se tem.

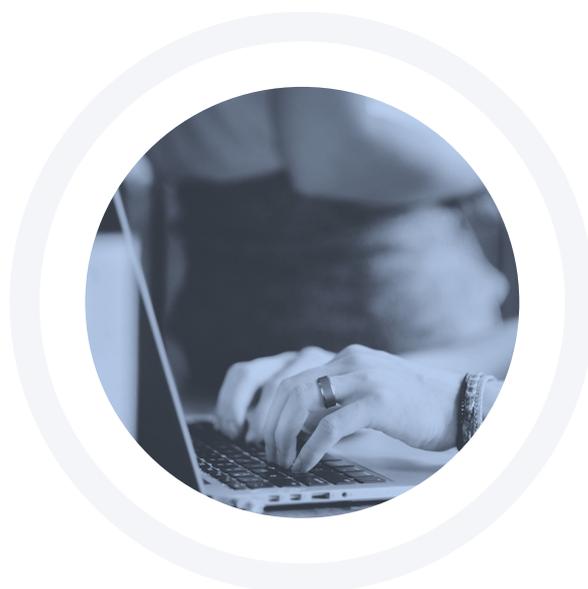
Não existem regras únicas para lidar com a Gestão de Tempo.

O que existem são algumas boas práticas que podem ajudar a melhor controlar a maneira com que as horas do dia são administradas.



Para além da nobre arte de fazer com que as coisas sejam feitas, existe a nobre arte de deixar as coisas por fazer.

A sabedoria de vida está na eliminação do não-essencial.





08. EMPREENDE- DORISMO

Empreender é, acima de tudo, uma questão de **atitude** de alguém que preza a sua independência e realização pessoal.

Detetar uma **oportunidade** de negócio e possuir o **conhecimento, criatividade e iniciativa** para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em **criação de valor**, são as características fundamentais de um empreendedor.



A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO

Elemento vital para a revitalização do tecido económico, porque:

- ⊙ está na origem de empresas mais dinâmicas e inovadoras, que estarão melhor posicionadas para competir de uma forma eficiente à escala mundial, e que apresentarão maior potencial de crescimento.
- ⊙ o crescimento do emprego só será possível com níveis mais elevados de motivação, meios de financiamento e competências para lançar um novo negócio, quer seja o próprio emprego ou como uma empresa contratante de RH.



A criatividade ou a inovação são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, para mudar ou até criar um novo mercado. Para transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso é necessário possuir a capacidade de combinar a criatividade ou a inovação com uma gestão rigorosa, e de adaptar uma empresa de modo a otimizar o seu desenvolvimento ao longo de todas as fases da sua existência. Isto ultrapassa a simples gestão quotidiana e prende-se com as ambições e a estratégia de uma empresa.



Comissão Europeia, no seu Livro Verde, para o Espírito Empresarial

DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR

Indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução, principalmente na geração de riqueza, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos.

Para ser um empreendedor não basta apenas ter uma boa ideia e querer transformá-la numa empresa.

- ⦿ É preciso trabalhar e estudar muito;
- ⦿ Conhecer o que se quer é o primeiro passo de um longo caminho.

...o empreendedor além de criatividade precisa aceitar os riscos, confiar na própria capacidade de tomar decisões, ter iniciativa e persistência.



Caraterísticas do Empreendedor

- ⊙ Uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
- ⊙ Uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança.
- ⊙ Uma pessoa que aproveita as oportunidades.
- ⊙ Uma pessoa que constrói algo novo.
- ⊙ Uma pessoa que atua como um agente de mudanças.
- ⊙ Uma pessoa que faz coisas que trazem diferença.
- ⊙ Uma pessoa que cria prosperidade económica e social nas sociedades.
- ⊙ Uma pessoa que visualiza o futuro e propõe-se construí-lo.
- ⊙ Uma pessoa que tem espírito de iniciativa e gosta de começar projetos novos.
- ⊙ Uma pessoa que corre riscos calculados, de modo a reduzir os riscos ou controlar resultados.
- ⊙ Uma pessoa que é otimista e acredita nas possibilidades que estão ao seu alcance.
- ⊙ Uma pessoa que é persistente e determinado, de modo a atingir metas e objetivos.



Ninguém nasce empreendedor ou criativo...
...mas todos nascemos com um grande potencial.

Empreendedor ou Empresário?

O EMPREENDEDOR

- Constrói
- Inova
- Cria
- Centra-se no negócio
- Propensão ao risco
- Identifica oportunidade
- Faz as coisas certas

O EMPRESÁRIO

- Gere
- Administra
- Mantém
- Centra-se no sistema
- Controla a equipa
- Identifica as coisas
- Faz corretamente as coisas

Chave do sucesso...

- ⊙ Disciplina
- ⊙ Repetição
- ⊙ Treino



Quantas horas por semana acha que um músico ou um bailarina despendem para criarem as suas performances ?

Empreendedores experientes **dedicam muito tempo a repetir ideias**, a testar conceitos, a **treinar habilidades** que podem ou não ser úteis naquele exato momento, mas que certamente os deixarão em melhores condições de ter “**a grande**” ideia de negócio.

Competências:

- ⊙ na dimensão do conhecimento
- ⊙ na dimensão técnica
- ⊙ na dimensão pessoal
- ⊙ na dimensão relacional.

O empreendedor deve ser capaz de:

- ⊙ detetar uma oportunidade de negócio;
- ⊙ evoluir para um conceito ao qual associa um modelo de negócio (tendo por base a venda de um produto ou de um serviço);
- ⊙ seleccionar uma equipa em que, preferencialmente, cada elemento tem competências distintas e complementares;
- ⊙ elaborar o plano de negócios; e
- ⊙ procurar financiamento para montar a empresa.



Quantas tentativas efetuou Thomas Edison antes de criar a lâmpada?

Thomas Edison (1847-1931) foi um dos maiores inventores da humanidade.

A sua maior invenção foi a lâmpada de filamentos incandescentes.

Com 11 anos tinha um laboratório na cave de casa. Com 12 anos, após várias experiências construiu um telégrafo rudimentar. Conseguiu um emprego a vender doces e jornais num comboio e com o apoio do seu chefe, instalou um laboratório químico no vagão postal, onde nas horas vagas, estudava e fazia experiências.

Edison inventou diversos equipamentos... aproximadamente 1.033 patentes.

Sobre a invenção da lâmpada, como as que hoje em dia usamos, fez nada menos de 700 experiências infrutíferas durante longos anos.

Um dia, um dos seus auxiliares, desanimado com tantos fracassos, sugeriu a Edison que desistisse de futuras tentativas, porque, depois de 700 tentativas, não havia avançado um só passo.

Ao que ele respondeu:



O quê? Não avançamos um só passo?
Avançamos 700 passos rumo ao êxito final!
Sabemos de 700 coisas que não deram certo!
Estamos para além de 700 ilusões que mantínhamos anos atrás e que hoje não nos iludem mais. E a isso você chama perda de tempo?

Thomas Edison estava habituado a pensar positivamente. Este é segredo dos seus estupendos triunfos. Por isso, finalmente, em 1879, aos 32 anos, Edison concluiu a invenção da lâmpada elétrica... depois de realizar **1.200 tentativas**.