



**O FUTURO É HOJE**

Gestão e sucessão de empresas familiares

## **- Liderança, Motivação e Planeamento Estratégico -**

**8ª Sessão de *Focus Group***



## Índice

<b>1. Liderança e Motivação de equipas.....</b>	<b>3</b>
Liderança .....	3
Estilos de Liderança .....	4
Poder ou Autoridade? .....	7
Liderança ou Carisma? .....	9
Liderança versus Motivação? .....	9
Motivação.....	10
Teorias sobre Motivação .....	10
Pirâmide de Maslow.....	11
Motivação e Implicações para a Gestão: .....	12
Como motivar uma equipa?.....	13
<b>2. Planeamento estratégico .....</b>	<b>14</b>
Importância do Planeamento.....	14
Etapas do Planeamento .....	16
Níveis de Planeamento.....	16
Planeamento estratégico .....	17
Porque o Planeamento estratégico é importante .....	17
<b>Conclusões .....</b>	<b>18</b>



## 1. Liderança e Motivação de equipas

### 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.”*

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 individuo procure influenciar o comportamento de outro individuo, 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 (autoritário)



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



## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

- 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 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.



## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

- 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.



- 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:**

- A produtividade do grupo não é satisfatória apesar dos membros terem uma atividade intensa;
- As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e ocorrem muitas discussões pessoais que resultam numa perda de tempo. Abordam mais os problemas pessoais do que os assuntos relativos ao trabalho;
- Verifica-se um certo individualismo e pouco respeito pelo líder.

### **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 têm 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.

### **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?



- 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”.*

## Motivação

**Motivação intrínseca:** está relacionada às recompensas psicológicas:

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

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

- ✓ Salários;
- ✓ benefícios adicionais;
- ✓ Seguro de vida;
- ✓ Promoções;
- ✓ Ambiente e condições de trabalho.

## 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.
- Tríade de McClelland
- Realização: desejo de conseguir algo.



## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

- 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;



## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

- 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.

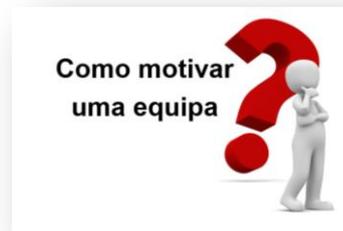
Contudo, a pirâmide de Maslow é empregada em sistemas de Controle de Qualidade Total. É usada dentro das empresas, principalmente pelo setor de Recursos Humanos, que procuram seguir a ordem da mesma para o desenvolvimento e o bem estar dos funcionários, principalmente pela sua fácil comunicação e implementação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

### Motivação e Implicações para a Gestão:

- Determine que níveis de desempenho são necessários para atingir as metas;
- Treine e encoraje as pessoas;
- Compreenda diferenças individuais;
- Use o reforço positivo mais que a punição.

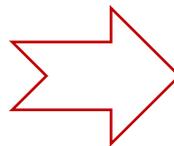
## Como motivar uma equipa?



### 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

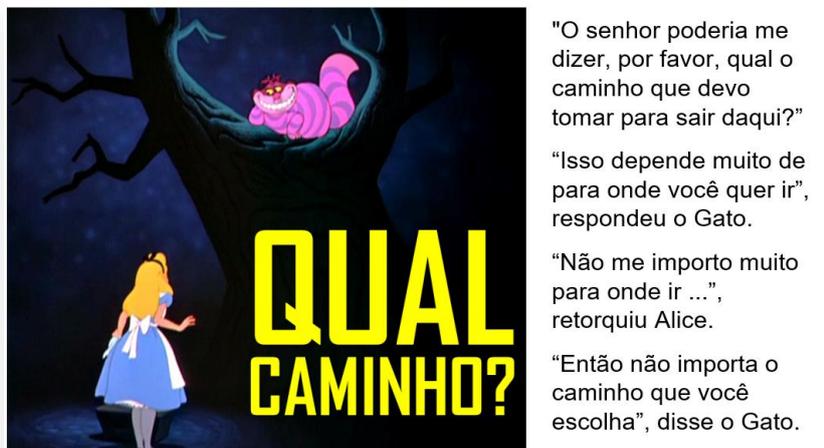


São as pessoas  
que devem  
desejar o sucesso.

### Como motivar uma equipa?

- As pessoas são motivadas pela vontade de satisfazerem 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 equipe e perceber situações fora do normal que possam estar a prejudicar o desempenho daquele profissional.
  - Como poderão se concentrar no trabalho se estão passando por um sério problema? O apoio neste momento é fundamental para consolidar a sua liderança frente a seu profissional.

## 2. Planeamento estratégico



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.

O **planeamento** é necessário pelos motivos seguintes:

- 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





## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

### 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

### Níveis de Planeamento



## **Planeamento estratégico**

É processo através do qual a gestão do topo define os propósitos globais da organização, 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;
- 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 o processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência.

O planeamento estratégico conduz à definição das grandes orientações que permitam à organização obter vantagens competitivas duradouras sobre a concorrência.

É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os timings de execução.

## **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

## Conclusões

Nesta sessão conclui-se que:

- seria excelente que os empresários tivessem características de liderança;
- é preferível ser reconhecida a autoridade do que o poder;
- seria excelente associar liderança e carisma;
- é importante saber quais são os desejos e necessidades dos colaboradores para que se consiga efetuar uma motivação eficaz;
- nem todos os colaboradores conseguem ser motivados da mesma maneira, pois a motivação depende do estágio da vida onde se encontram e do que valorizam;
- é importante conhecer e compreender o colaborador para efetuar uma melhor motivação;
- o planeamento é importante na atividade empresarial.

No que respeita ao Planeamento estratégico, verificou-se que, apesar de o considerarem importante, não o efetuam. Quanto muito, pensam nos objetivos para o ano económico, mas as mesmas não são passadas para o papel.

Em relação ao Planeamento estratégico deveria haver uma maior sensibilidade para a sua importância e ensinar os empresários a elaborá-lo, mesmo que seja de uma forma simplista – é preferível ter o caminho delineado e os diversos cenários que podem acontecer quando optamos por determinada direção e assim poder delinear planos de contingência de forma atempada, do que andar sempre a gerir contingências de última hora que não permitem estudar devidamente as soluções.

Foi unânime a importância que dão às iniciativas deste âmbito prestadas pela AEPVZ, assim como a necessidade crescente de formação, informação e conhecimentos na gestão das empresas, devido a constante evolução do mercado e aumento da concorrência que se apresenta cada vez mais competitiva e agressiva.