

**Melhorar as
competências dos
empreendedores sociais**

**Manual Interativo de
Autoaprendizagem**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Projeto ISSE

O Projeto ISSE pretende apoiar os objetivos da UE aumentando a visibilidade do empreendedorismo social através do desenvolvimento de ferramentas para novos empreendedores sociais que lhes permitam profissionalizar o seu perfil e os apoiem para tornar as suas empresas sustentáveis no futuro.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

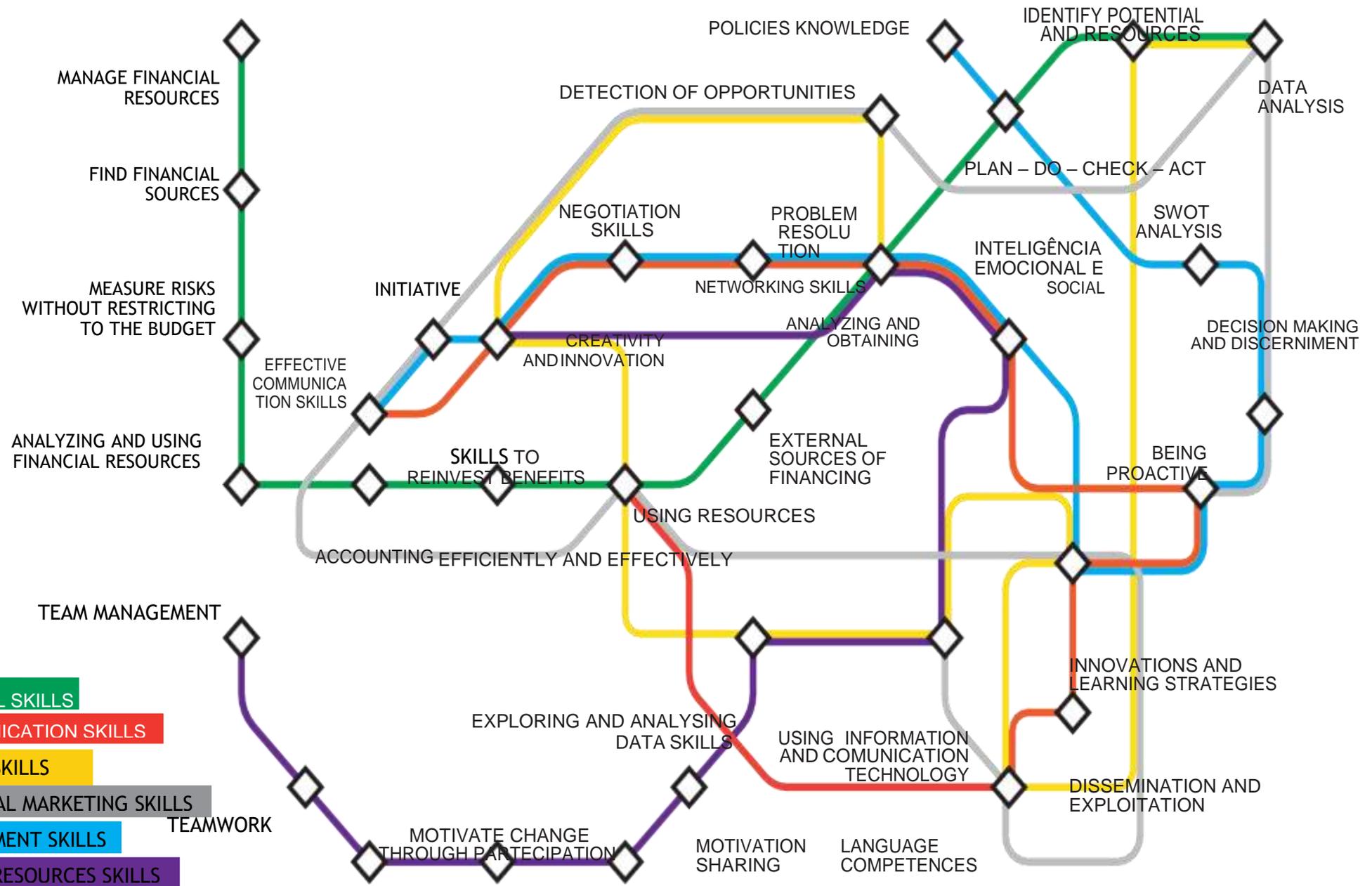
Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia ao abrigo do Programa Erasmus+. Esta publicação [comunicação] reflete apenas a opinião do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação nela contida.

INTRODUÇÃO

Neste Manual Interativo de Autoaprendizagem, vamos ajudá-lo a compreender o que é ser um empreendedor social, definindo termos e competências necessárias através de orientações e conselhos adicionais de especialistas estabelecidos nos vários campos abrangidos por este manual.

Os empreendedores sociais são pessoas que veem algo de incorreto com o que os rodeia e desenvolvem formas inovadoras de o corrigir. São criadores de mudança social que utilizam fundamentalmente abordagens empreendedoras para enfrentar problemas sociais complexos. Estão a trabalhar para que o mundo seja uma sociedade justa e igualitária, onde o potencial de todas as pessoas é plenamente realizado. Podem encontrar uma forma de empregar pessoas sem abrigo, fornecer produtos sanitários acessíveis às mulheres pobres, ou assegurar que os produtores desfavorecidos recebam um preço justo pelo seu trabalho. Combinam perspicácia, compaixão e imaginação para resolver problemas sociais e ambientais.

Muitos empresários sociais escolhem utilizar a empresa social como forma de enfrentar estes problemas - utilizando um modelo de negócio comercial para uma finalidade social. O empreendedorismo social não é algo de novo - as pessoas têm tentado fazer do mundo um lugar melhor para uma parte significativa da história humana. Mas só relativamente recentemente tem sido considerado algo a ser encorajado, estudado, compreendido e ensinado. Ainda há uma discussão em curso sobre se os empreendedores sociais nascem ou são feitos. O ambiente e o apoio adequados podem ajudar a desenvolver as competências e os conhecimentos de que um empreendedor social necessita, e podem também inspirar e encorajar a avançar. Mas há também um papel maior e fundamental, um papel que está igualmente preocupado em tornar o mundo um lugar melhor.



F

CAPACIDADES FINANCEIRAS

A alfabetização financeira baseia-se em proporcionar aos indivíduos sólidos conhecimentos e aptidões financeiras para que possam tomar decisões financeiras informadas e tomar ações eficazes relativamente à sua gestão pessoal do dinheiro. Contudo, a mensagem subjacente visa ajustar as atitudes e crenças fundamentais das pessoas, para que uma mudança no comportamento financeiro possa ajudá-las a alcançar um futuro de liberdade e segurança financeira.

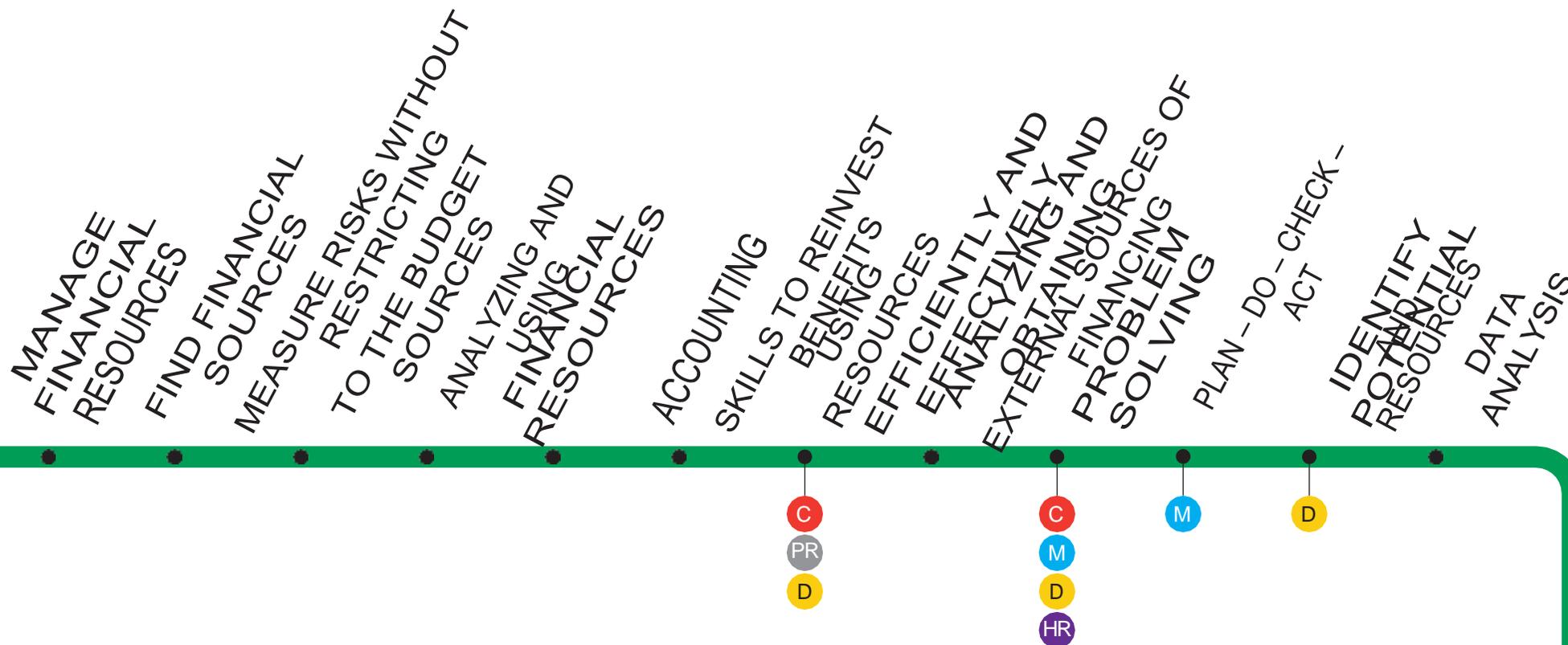
A alfabetização financeira é importante, porque nos dota com os conhecimentos e competências de que necessitamos para gerir o dinheiro de forma eficaz. Sem ela, as nossas decisões financeiras e as ações que tomamos - ou não - terão falta de uma base sólida para o sucesso.

A indústria financeira pode ser tanto financeiramente gratificante como pessoalmente satisfatória porque, em certas posições, se pode passar o tempo a ajudar pessoas. Como muitas outras áreas, terá de se aplicar e trabalhar arduamente para ter sucesso neste tipo de carreira exigente, mas o potencial de sucesso vale a pena. Para entrar em campo e conseguir qualquer uma destas posições, necessitará pelo menos de um bacharelato, embora tenha algumas escolhas de *majors* que se qualifiquem. Existem programas de licenciatura em finanças, contabilidade e economia.



F

COMPETÊNCIAS FINANCEIRAS



GERIR RECURSOS FINANCEIROS



A gestão financeira é uma das responsabilidades mais importantes dos proprietários e gestores de empresas. Devem considerar as potenciais consequências das suas decisões de gestão nos lucros, no fluxo de caixa e na condição financeira da empresa. As atividades de todos os aspetos de uma empresa têm um impacto no desempenho financeiro da empresa e devem ser avaliados e controlados pelo proprietário da empresa.

A gestão financeira deve planear o pagamento dos seus impostos em tempo útil. A gestão financeira é uma competência importante de qualquer pequeno empresário ou gestor. Cada decisão que um proprietário toma tem um impacto financeiro na empresa, e ele tem de tomar essas decisões no contexto total das operações da empresa.



↓ **OBTER RECURSOS FINANCEIROS**



OBTER RECURSOS FINANCEIROS



Ao iniciar um negócio, o seu primeiro investidor deve ser você mesmo - seja com o seu próprio dinheiro ou com garantias sobre os seus bens. Isto prova aos investidores e banqueiros que tem um compromisso a longo prazo com o seu projeto e que está pronto a assumir riscos. As agências governamentais fornecem financiamentos tais como subvenções e subsídios que podem estar disponíveis para a sua empresa.

A obtenção de subsídios pode ser difícil. Pode haver uma forte concorrência e os critérios de atribuição são muitas vezes rigorosos. Geralmente, a maioria das subvenções exige que os fundos que lhe estão a ser concedidos sejam equivalentes e este montante varia muito, dependendo do bolseiro. Por exemplo, uma bolsa de investigação pode exigir que encontre apenas 40% do custo total.

Os empréstimos bancários são a fonte de financiamento mais frequentemente utilizada para as pequenas e médias empresas. Considere-se o facto de todos os bancos oferecerem vantagens diferentes, quer se trate de um serviço personalizado ou de reembolso personalizado. É uma boa ideia fazer compras e encontrar o banco que satisfaça as suas necessidades específicas.

Em geral, deve saber que os banqueiros estão à procura de empresas com um historial sólido e que tenham um excelente crédito. Uma boa ideia não é suficiente; tem de ser apoiada por um plano de negócios sólido. Os empréstimos para arranque também exigem normalmente uma garantia pessoal por parte dos empresários.

MEDIR OS RISCOS SEM RESTRIÇÕES



ÀS FONTES ORÇAMENTAIS

MEDIR OS RISCOS SEM RESTRIÇÕES ÀS FONTES ORÇAMENTAIS

F

O planeamento da gestão do risco tem de ser um esforço contínuo que não pode parar após uma avaliação qualitativa do risco, ou uma simulação de Monte Carlo, ou o estabelecimento de níveis de contingência. A gestão do risco inclui o planeamento de front-end da forma como os principais riscos serão mitigados e geridos, uma vez identificados. Por conseguinte, estratégias de mitigação de riscos e os planos de ação devem ser incorporados no plano de execução do projeto, ou as análises de risco são apenas muito papel de parede. Os planos de atenuação do risco devem:

- Caracterizar as causas de raiz dos riscos que foram identificadas e quantificadas em fases anteriores do processo de gestão do risco.
- Avaliar as interações de risco e as causas comuns.
- Identificar estratégias, métodos e instrumentos alternativos de mitigação para cada risco principal.
- Avaliar e dar prioridade a alternativas de mitigação.
- Selecionar e comprometer os recursos necessários para alternativas específicas de mitigação de riscos.
- Comunicar os resultados do planeamento a todos os participantes no projeto para implementação.



ANÁLISE E UTILIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS



ANÁLISE E UTILIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS



Os analistas aplicam vários métodos ao avaliar a estabilidade financeira de uma empresa para decidir a sua avaliação na bolsa de valores. A análise das demonstrações financeiras é um deles. No âmbito, as demonstrações financeiras são o boletim de saúde que ajudam os investidores a prever o desempenho da empresa a longo prazo. A análise das demonstrações financeiras é um processo de análise das condições financeiras para efeitos de tomada de decisão. Permite aos intervenientes externos avaliar o desempenho financeiro da empresa e o seu valor comercial. Existem várias técnicas utilizadas pelos analistas para desenvolver uma compreensão justa do desempenho financeiro de uma empresa ao longo de um período. Os três métodos de análise financeira mais comumente praticados são - análise horizontal, análise vertical, e análise de rácio e tendência.

Análise Horizontal: O desempenho de dois ou mais períodos é comparado para compreender o progresso da empresa ao longo de um período. Cada componente de um livro razão é comparado com o período anterior para se obter uma compreensão geral das tendências.

Análise Vertical: A análise vertical ajuda a estabelecer uma correlação entre as diferentes rubricas de um livro razão. Proporciona aos analistas uma compreensão do desempenho global em termos de receitas e despesas. Os resultados são revistos como um rácio.

Análise de rácios: os métodos de análise financeira por rácio são utilizados para comparar uma componente financeira com outra e revelam uma tendência geral ascendente ou descendente. Uma vez calculado o rácio, este pode ser comparado com o período anterior para analisar se o desempenho da empresa está de acordo com as expectativas estabelecidas. Ajuda a gestão a destacar qualquer desvio em relação às expectativas estabelecidas e a tomar medidas corretivas.

Análise da tendência: ajuda a analisar as tendências ao longo de três ou mais períodos. Tem em conta os padrões de mudança incremental, considerando o ano mais antigo como o período de base. Uma alteração numa ficha financeira revelará uma tendência positiva ou negativa.



CONTABILIDADE



CONTABILIDADE F

A contabilidade é o processo de registo de transações financeiras pertencentes a uma empresa. O processo contabilístico inclui resumir, analisar e reportar estas transações a agências de supervisão, reguladores e entidades de cobrança de impostos.

A principal tarefa dos contabilistas, que se estende a todos os outros, é preparar e examinar os registos financeiros. Eles certificam-se de que os registos são exatos e que os impostos são pagos corretamente e a tempo. Os contabilistas e auditores realizam panorâmicas das operações financeiras de uma empresa, a fim de ajudar a funcionar eficientemente. Prestam também os mesmos serviços a indivíduos, ajudando-os a criar planos de ação para melhorar o bem-estar financeiro.

No local de trabalho, os contabilistas:

- Examinam as declarações para garantir a exatidão
- Asseguram que as declarações e registos cumpram as leis e regulamentos
- Calculam os impostos devidos, preparam as declarações fiscais e asseguram o pagamento
- Inspecionam os livros de Contabilidade e sistemas contabilísticos
- Organizam e mantêm os registos financeiros
- Melhoram a eficiência das empresas no que diz respeito ao dinheiro
- Fazem recomendações de melhores práticas para a gestão
- Sugerem formas de reduzir custos, aumentar receitas e melhorar os lucros
- Prestam serviços de auditoria a empresas e particulares

COMPETÊNCIAS PARA REINVESTIR BENEFÍCIOS

F

Quando um negócio começa a gerar lucros, os proprietários são confrontados com duas decisões principais. Podem distribuir lucros de volta aos proprietários do negócio ou reinvestir esses lucros de volta no negócio para melhorar a empresa ou expandir as operações. A decisão de reinvestir ou distribuir lucros aos proprietários depende de vários fatores; no entanto, existem várias vantagens específicas em reinvestir lucros.

Embora existam muitas vantagens em reinvestir lucros numa empresa, existe também uma desvantagem significativa que é especialmente relevante para os proprietários de pequenas empresas. Para muitos proprietários de pequenas empresas, o seu emprego principal é o seu envolvimento direto no seu pequeno negócio. Estes proprietários de empresas podem não ter qualquer outra fonte de rendimento fora da pequena empresa e pode não ter condições para reinvestir uma porção significativa dos seus lucros.



↓ UTILIZAÇÃO DE RECURSOS DE FORMA EFICAZ E EFICIENTE

UTILIZAÇÃO DE RECURSOS DE FORMA EFICAZ E EFICIENTE



A forma eficiente de gerir os recursos é através do acompanhamento dos indicadores-chave de desempenho (KPIs). Estes podem ser sobre ou subutilização, disponibilidade, capacidade, compromisso de tarefas, e muito mais. Os decisores podem fazer uma utilização eficaz e eficiente dos recursos se obtiverem atualizações dos KPIs em tempo real.

“Aprofundar o funcionamento das plataformas em linha mais frequentemente utilizadas, a fim de otimizar os resultados. Tire uma sugestão das necessidades pessoais e diárias para compreender como as competências digitais podem tornar a sua vida mais fácil.

- Emanuel Sammartino, CGIL immigration office, Italy

ANÁLISE E OBTENÇÃO DE FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO ↓

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO ↓



ANÁLISE E OBTENÇÃO DE FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO



O financiamento externo é qualquer tipo de financiamento empresarial que se adquire de fontes externas à empresa. Empréstimos bancários, investimentos de particulares ou empresas de investimento, subvenções e venda de ações de empresas são todos exemplos de financiamento externo. Antes de se lançar na obtenção de financiamento externo, é necessário compreender as vantagens e desvantagens associadas a este.

Vantagem: Preservação dos seus recursos

Uma das vantagens do financiamento externo é permitir a utilização de recursos financeiros internos para outros fins. Se conseguir encontrar um investimento que tenha uma taxa de juro mais elevada do que o empréstimo bancário que a sua empresa acabou de garantir, faz sentido preservar os seus próprios recursos e colocar o seu dinheiro nesse investimento, utilizando o financiamento externo para operações comerciais.

Vantagem: Aconselhamento e perícia

As organizações dispostas a financiar o seu negócio podem muitas vezes ser também fontes úteis de aconselhamento especializado. O seu banqueiro, por exemplo, financiou muitas outras pequenas empresas e pode ser capaz de oferecer orientação sobre como evitar armadilhas que criaram problemas para alguns. Um investidor no arranque da sua tecnologia provavelmente tem conhecimentos tecnológicos próprios para oferecer, e mesmo que não os tenha, pode ser capaz de o orientar para fontes úteis de aconselhamento.



ANÁLISE E OBTENÇÃO DE FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO



Desvantagem: Juros

As fontes de financiamento externas exigem um retorno do seu investimento. Os bancos adicionarão juros a um empréstimo comercial, e os investidores solicitarão uma taxa de retorno no acordo de investimento. Os juros acrescentam ao custo global do investimento e podem tornar o seu financiamento externo num encargo financeiro maior do que o inicialmente previsto.

Desvantagem: É muito trabalho

Garantir o financiamento externo pode ser um trabalho a tempo quase completo por direito próprio. Tem de identificar potenciais fontes de financiamento, preparar um plano de negócios escorregadio, praticar uma apresentação, e chamar dezenas de pessoas para marcar - ou tentar marcar - uma reunião cara a cara. Todas estas tarefas exigem muito tempo e recursos. Nenhuma delas é uma garantia de que obterá os fundos que procura.



RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



Aqui estão sete passos para um processo eficaz de resolução de problemas.

1. Identificar os problemas.

- Seja claro sobre qual é o problema.
- Lembre-se que pessoas diferentes podem ter opiniões diferentes sobre quais são os problemas

2. Compreender os interesses de todos.

- Este é um passo crítico que normalmente falta.
- Os interesses são as necessidades que deseja satisfazer com uma dada solução. Ignoramos frequentemente os nossos verdadeiros interesses à medida que nos apegamos a uma solução em particular.
- A melhor solução é aquela que satisfaz os interesses de todos.
- Este é o momento para a escuta ativa. Ponham as vossas diferenças de lado durante algum tempo e ouçam-se uns aos outros com a intenção de se compreenderem.

3. Enumerar as soluções possíveis (opções)

- Este é o momento para fazer um brainstorming. Pode haver muito espaço para a criatividade.
- Separar a listagem das opções da avaliação das opções.



RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

4. Avaliar as opções.

Quais são os prós e os contras?

Separar a avaliação das opções da seleção de opções.

5. Selecionar a opção ou opções.

Qual é a melhor opção, na balança?

Existe uma forma de "agregar" várias opções para uma solução mais satisfatória?

6. Documentar o(s) contrato(s).

Não confie na memória.

Escrevê-la ajudará a pensar em todos os detalhes e implicações.

7. Acordar sobre contingências, monitorização, e avaliação.

As condições podem mudar. Fazer acordos de contingência sobre circunstâncias futuras previsíveis (If-then!). Como irá controlar o cumprimento e o seguimento? Criar oportunidades para avaliar os acordos e a sua implementação. ("Vamos tentar desta forma durante três meses e depois analisar o assunto").

PLANEAR – FAZER – VERIFICAR – AGIR

O PDCA (plan-do-check-act ou plan-do-check-adjust) é um método de gestão iterativo em quatro etapas utilizado nas empresas para o controlo e melhoria contínua de processos e produtos.

Planear

Estabelecer objetivos e processos necessários para obter os resultados desejados.

Fazer

Realizar os objetivos da etapa anterior.

Verificar

Durante a fase de verificação, os dados e resultados recolhidos na fase do fazer são avaliados. Os dados são comparados com os resultados esperados para ver quaisquer semelhanças e diferenças. O processo de teste é também avaliado para ver se houve quaisquer alterações em relação ao teste original criado durante a fase de planeamento. Se os dados forem colocados num gráfico, pode ser mais fácil ver quaisquer tendências se o ciclo PDCA for realizado várias vezes. Isto ajuda a ver que mudanças funcionam melhor do que outras, e se tais mudanças também podem ser melhoradas.

Agir

Também chamada "Ajuste", esta fase de ato é onde um processo é melhorado. Os registos das fases "fazer" e "verificar" ajudam a identificar problemas com o processo. Estas questões podem incluir problemas, não-conformidades, oportunidades de melhoria, ineficiências e outras questões que resultem em resultados evidentemente inferiores ao ótimo.



IDENTIFICAR O POTENCIAL E OS RECURSOS F D

É necessário obter uma imagem realista de todos os bens, conhecimentos e perícia que serão necessários para pôr o seu negócio a funcionar. Ciente deste conhecimento, poderá então "preencher os buracos".

Também precisa de determinar a viabilidade do empreendimento. Poderá ter uma boa ideia, talvez mesmo uma potencialmente lucrativa, mas se não possuir os bens necessários para a concretizar, e tiver pouca esperança de trazer esses bens de fontes externas, então poderá ser bom pôr a ideia em segundo plano (pelo menos por agora), ou passá-la a outra pessoa.

Determinar os seus recursos disponíveis ao iniciar um novo negócio

1. Fundos/Dinheiro:

Quanto dinheiro tem disponível para investir no seu negócio e quanto mais precisa de obter? Depois de ter calculado os seus custos de arranque aproximados, se forem significativos, então terá de determinar como cobri-los.



IDENTIFICAR O POTENCIAL E OS RECURSOS F D

Também pode haver várias fontes externas de financiamento a que os aspirantes a empresários frugal se podem dirigir. Aqui está uma breve lista:

- Um empréstimo para pequenas empresas, quer através de um credor endossado pela SBA, um banco não filiado ou uma união de crédito, ou um credor comercial.
- Obter um micro empréstimo de uma organização ou de um par ou recorrer a plataformas de *crowdfunding*
- Procurar um investidor “anjo”
- Investigar subsídios locais, patrocínios e concursos de empreendedorismo.

2. Talento, Experiência e Know-How:

Todo o dinheiro do mundo não o levará a lado nenhum se não souber o que fazer com ele. Gerir um negócio com sucesso requer muito know-how em várias áreas diferentes. Apenas algumas responsabilidades comuns incluem: contabilidade e manutenção de registos, cobrança de dívidas, gestão de operações, marketing e publicidade, gestão de inventários, gestão de recursos humanos, e vendas.

3. Tempo:

Sim, o tempo é uma mais-valia! Basta perguntar a todas as pessoas que lá fora desejam ter mais. Basicamente, é preciso descobrir quanto tempo e atenção tem de dar ao seu negócio de calouros. Isto é particularmente importante se estiver a dividir o seu tempo entre um emprego, estudos, ou a gestão de uma casa.

IDENTIFICAR O POTENCIAL E OS RECURSOS →

ANÁLISE DE DADOS F D

A análise de dados é um processo de inspeção, limpeza, transformação e modelação de dados com o objetivo de descobrir informações úteis, informar conclusões e apoiar a tomada de decisões. A análise de dados tem múltiplas facetas e abordagens, englobando diversas técnicas sob uma variedade de nomes, e é utilizada em diferentes domínios empresariais, científicos e de ciências sociais. No mundo empresarial atual, a análise de dados desempenha um papel na tomada de decisões mais científicas e ajuda as empresas a operar mais eficazmente.

A exploração de dados é uma técnica particular de análise de dados que se concentra na modelação estatística e na descoberta de conhecimentos para fins preditivos e não meramente descritivos, enquanto que o *business intelligence* abrange a análise de dados que depende fortemente da agregação, concentrando-se principalmente na informação empresarial. Em aplicações estatísticas, a análise de dados pode ser dividida em estatística descritiva, análise exploratória de dados (EDA), e análise confirmatória de dados (CDA).

“Geralmente adoto um processo de consolidação e validação para qualquer problema após a classificação do caso que enfrentamos. Como parte do trabalho de equipa, em primeiro lugar, os meus membros analistas quantificam os dados (se recolhidos antes) por detrás do problema. Em seguida, processamo-los para satisfazer as nossas novas consultas (estimar parâmetros desconhecidos) e depois validamo-los com testes de confiança e verificamos com outras fontes de informação através de redes antes da submissão aos decisores. Estes processos são executados de forma semelhante para as ciências sociais e físicas.

- Onur Lenk, Assoc.Prof.Dr. in Istanbul University, Turkey

↓ TOMADA DE DECISÃO E DISCERNIMENTO

C

COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS

Ser capaz de comunicar eficazmente é a mais importante de todas as competências para a vida. A comunicação é simplesmente o ato de transferir informação de um lugar para outro. Pode ser vocal (utilizando voz), escrita (utilizando meios impressos ou digitais tais como livros, revistas, websites ou e-mails), visual (utilizando logótipos, mapas, gráficos ou gráficos) ou não verbal (utilizando linguagem corporal, gestos e o tom e o tom da voz). A forma como esta informação é transmitida e recebida é uma medida da qualidade da sua capacidade de comunicação.

Todos temos vindo a desenvolver as nossas capacidades interpessoais desde a infância, geralmente de forma subconsciente. As capacidades interpessoais tornam-se tão naturais que muitas vezes as tomamos como garantidas, nunca pensando na forma como comunicamos com outras pessoas. As bases para muitas outras competências, contudo, são construídas sobre fortes competências interpessoais, uma vez que estas são relevantes para as nossas relações pessoais, assuntos sociais e vidas profissionais.



C

COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS

EFFECTIVE COMMUNICATION SKILLS

M
PR

CREATIVITY AND INNOVATION

M
D
HR

NEGOTIATION SKILLS

M

NETWORKING SKILLS

M

PROBLEM SOLVING

F
M
D
HR

EMOTIONAL AND SOCIAL INTELLIGENCE

M
HR

BEING PROACTIVE

M
PR

INNOVATIONS LEARNING STRATEGIES DISSEMINATION EXPLOITATION

M
D
PR

LANGUAGE COMPETENCES
RECOGNIZING AND USING RESOURCES EFFECTIVELY

D
PR
F
PR
D



COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS EFICAZES



A comunicação eficaz é mais do que a simples troca de informação. Trata-se de compreender a emoção e as intenções por detrás da informação. Para além de ser capaz de transmitir claramente uma mensagem, é preciso também ouvir de uma forma que ganhe todo o significado do que está a ser dito e faça a outra pessoa sentir-se ouvida e compreendida.

A comunicação eficaz soa como se devesse ser instintiva. Mas demasiadas vezes, quando tentamos comunicar com os outros, algo se desvia. Dizemos uma coisa, a outra pessoa ouve outra, e surgem mal-entendidos, frustrações e conflitos. Isto pode causar problemas na sua casa, na escola e nas relações de trabalho.

Para muitos de nós, a comunicação mais clara e eficaz requer a aprendizagem de algumas competências importantes. Quer esteja a tentar melhorar a comunicação com o seu cônjuge, filhos, chefe, ou colegas de trabalho, a aprendizagem destas competências pode aprofundar as suas ligações com os outros, construir maior confiança e respeito, e melhorar o trabalho de equipa, a resolução de problemas, e a sua saúde social e emocional em geral.

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO



Criatividade e inovação são duas noções relacionadas, mas separadas, e cada uma é necessária para o sucesso no local de trabalho.

Uma vez que uma ideia é possível, a inovação tende a ser um desafio mais fácil de alcançar para mais atores. A criatividade é o novo passo de ser o primeiro a identificar que algo pode ser possível em primeiro lugar. Mas a inovação é a ação de colocar as coisas na realidade prática, apesar dos desafios e resistência, em vez de apenas contemplar. Ambos são necessários nos negócios, mas apenas um deles se traduz em receitas e lucros reais.



CAPACIDADES DE NEGOCIAÇÃO C M

A negociação é um método pelo qual as pessoas resolvem as diferenças. É um processo através do qual se chega a um compromisso ou acordo, ao mesmo tempo que se evita discussões e disputas. Em qualquer desacordo, os indivíduos procuram, compreensivelmente, alcançar o melhor resultado possível para a sua posição (ou talvez uma organização que representam). Contudo, os princípios de equidade, a procura do benefício mútuo e a manutenção de uma relação são as chaves para um resultado bem-sucedido.

A fim de alcançar um resultado desejável, poderá ser útil seguir uma abordagem estruturada da negociação. Por exemplo, numa situação de trabalho, poderá ser necessário organizar uma reunião na qual todas as partes envolvidas se possam reunir.

O processo de negociação inclui as seguintes fases:

- Preparação
- Discussão
- Esclarecimento de objetivos
- Negociar para um resultado vantajoso para ambas as partes
- Acordo
- Implementação de uma linha de ação

“ É preciso planear o que fazer antes, durante e após o processo de negociação. Clarificar o seu objetivo e método, e recolher informações úteis tanto sobre o contra grupo como sobre o tópico são tão cruciais antes de negociar. Durante o processo de negociação, estar calmo, gerir o tempo, tentar prever os possíveis movimentos do contra grupo, torna-se proeminente. Após o processo, deve analisar o que obtém e onde é comparado com a sua posição inicial.

- Kabakci Hurcan, Business Administration Dept. of Hacettepe University Turkey



COMPETÊNCIAS EM REDE C M

As competências de trabalho em rede - como a comunicação, a escuta ativa e as competências sociais - são extremamente valiosas tanto em ambientes profissionais como pessoais e são particularmente cobiçadas pelos empregadores, uma vez que todas as empresas de sucesso dependem do trabalho em rede.

As competências de trabalho em rede são as competências de que necessita para manter contactos profissionais ou sociais. O trabalho em rede é uma competência crítica em vendas, desenvolvimento de negócios e uma série de outras indústrias. As competências em rede são necessárias para estabelecer e desenvolver relações com novos contactos e promover algo de valor.

Existem diferentes competências que pode praticar para se tornar mais eficaz no trabalho em rede.

Incluem:

- Comunicação
- Escuta ativa
- Competências sociais
- Capacidade de falar em público
- Comunicação não verbal
- Competências interpessoais
- Empatia
- Positividade
- Humor
- Focus



INTELIGÊNCIA SOCIAL E EMOCIONAL



A inteligência social e emocional é a capacidade de estar ciente dos nossos próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros - no momento- e utilizar essa informação para liderar a si próprio e aos outros (Institute for Social + Emotional Intelligence). Isto não significa que o seu QI não seja importante; pode ser considerado o bilhete para o espetáculo do sucesso. A inteligência social e emocional consiste em quatro elementos, que podem ser categorizados em competências pessoais e sociais.

As competências pessoais (inteligência emocional) determinam a forma como nos gerimos a nós próprios e consistem em:

1. Autoconhecimento - conhecer os seus estados internos, preferências, recursos e intuições.
2. Autogestão - gerir os seus estados internos, impulsos e recursos.
3. Consciência social - consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros.
4. Aptidões sociais / gestão de relações - capacidade de criar respostas desejáveis nos outros.

“ Se quiser que os empregados tomem iniciativas, deve construir uma empresa com eles numa base de parceria. A equipa deve conhecer a missão, visão e valores sobre os quais a organização está construída. Sem isto, os objetivos estabelecidos para eles não serão claros de definir e alcançar. Um elemento muito importante que afeta o empenho da equipa é criar uma atmosfera familiar e amigável sem ter de mandar ou agir de uma forma condescendente.

- Szymon Łuczak, Business Development Manager in Biznes Butik Ltd , Poland

TOMADA DE DECISÃO E DISCERNIMENTO →

SER PROACTIVO



Ser proactivo no trabalho significa pensar sempre no futuro, planear e preparar-se para o que está para vir. Significa antecipar o esperado para que se possa lidar melhor com o inesperado. Significa tomar medidas hoje para tornar o amanhã melhor.

No local de trabalho, pessoas proactivas:

- fazem um melhor uso dos recursos, incluindo o tempo, energia e dinheiro;
- previnem a ocorrência de problemas;
- respondem rápida e adequadamente aos problemas que não podem ser evitados, reduzindo assim o seu impacto negativo;
- sentem uma maior sensação de controlo e experimentam menos stress;
- estabelecem uma reputação positiva e poderosa. (De facto, as pessoas proactivas são frequentemente descritas como solucionadores de problemas, pensadores estratégicos, auto iniciadores, e mesmo praticamente clarividentes!)

Isto não quer dizer que as pessoas proactivas não encontrem ainda, por vezes, problemas. Ser proactivo não garante uma vida mágica onde nada corre mal. No entanto, reduz o número de problemas. E torna esses problemas teimosos e inevitáveis mais fáceis de resolver, porque se lida com eles cedo - antes de se tornarem catástrofes. Aprender a ser proactivo no trabalho é uma habilidade difícil de dominar, mas vale bem o investimento de tempo e energia. É simultaneamente uma aptidão e uma atitude - uma forma de fazer e uma forma de pensar, que, quando combinadas, se tornam uma forma de ser. É verdadeiramente a coisa que diferencia os profissionais comuns dos excepcionais.

DISSEMINAÇÃO E EXPLORAÇÃO ↘

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM



Em termos simples, uma estratégia de aprendizagem é a abordagem de um indivíduo para completar uma tarefa. Mais especificamente, uma estratégia de aprendizagem é a forma de um indivíduo organizar e utilizar um conjunto particular de competências a fim de aprender conteúdos ou realizar outras tarefas de forma mais eficaz e eficiente na escola, bem como em ambientes não académicos (Schumaker & Deshler, 1992). Portanto, os professores que ensinam estratégias de aprendizagem, ensinam aos alunos como aprender, em vez de lhes ensinarem conteúdos curriculares específicos ou competências específicas.

A inovação é geralmente definida como a "realização de novas combinações". No entanto, muitos estudiosos e organizações governamentais deram a sua própria definição do conceito. Alguns elementos comuns nas diferentes definições são um foco de novidade, melhoria e disseminação. Uma inovação é algo original e mais eficaz e, como consequência, novo, que "invade" o mercado ou a sociedade. A inovação está relacionada com, mas não é a mesma como, invenção: a inovação está mais apta a envolver a implementação prática de uma invenção para ter um impacto significativo num mercado ou sociedade, e nem todas as inovações requerem uma nova invenção. O oposto de inovação é a exnovação. →

SER PROACTIVO

↓ UTILIZAR TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

UTILIZAÇÃO DE RECURSOS DE FORMA EFICIENTE E EFICAZ ↓

DISSEMINAÇÃO E EXPLORAÇÃO



A divulgação é um processo planeado para fornecer informação sobre os resultados dos programas e iniciativas aos atores cruciais. Ocorre à medida que e quando o resultado dos programas e iniciativas se torna disponível. Isto envolve a divulgação dos sucessos e resultados do projeto, na medida do possível. A sensibilização dos outros para o projeto terá impacto noutras organizações no futuro e contribuirá para aumentar a visibilidade da organização que leva a cabo o projeto. Para divulgar eficazmente os resultados, é necessário conceber um processo adequado no início do projeto. Este deve abranger porquê, o quê, como, quando, a quem e onde terá lugar a divulgação dos resultados, tanto durante como após o período de financiamento.

A exploração é (a) um processo planeado de transferência dos resultados bem-sucedidos dos programas e iniciativas para decisores apropriados em sistemas locais, regionais, nacionais ou europeus regulamentados, por um lado, e (b) um processo planeado de convencer os utilizadores finais individuais a adotar e/ou aplicar os resultados dos programas e iniciativas, por outro lado. Isto significa maximizar o potencial das atividades financiadas, de modo a que os resultados sejam utilizados para além do período de vida do projeto. Os resultados devem ser desenvolvidos de modo a poderem ser adaptados às necessidades de outros; transferidos para novas áreas; sustentados após o período de financiamento ter terminado; ou utilizados para influenciar futuras políticas e práticas.



COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS



A competência linguística é o sistema de conhecimento linguístico possuído pelos falantes nativos de uma língua. Distingue-se do desempenho linguístico, que é a forma como um sistema linguístico é utilizado na comunicação. Noam Chomsky introduziu este conceito na sua elaboração da gramática generativa, onde foi amplamente adotado e a competência é o único nível de língua que é estudado.

Segundo Chomsky, a competência é o sistema linguístico ideal que permite aos falantes produzir e compreender um número infinito de frases na sua língua, e distinguir as frases gramaticais das não gramaticais.



ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO
E APRENDIZAGEM



UTILIZAÇÃO DE RECURSOS DE FORMA EFICAZ E
EFICIENTE



D

COMPETÊNCIAS DIGITAIS

As competências digitais são amplamente definidas como as necessárias para "utilizar dispositivos digitais, aplicações de comunicação, e redes para aceder e gerir a informação".

- *Competências digitais de base* - os fundamentos da possibilidade de utilizar tecnologias digitais.
- *Comunicação* - envio seguro de e-mails, utilizando anexos, e participação nas redes sociais.
- *Handling information and content* - manuseamento de informação e conteúdo.
- *Transação* - criação de contas para utilizar ou adquirir bens/serviços online, utilizando diferentes métodos de pagamento seguros.
- *Resolução de problemas* - apresentação de soluções através de software, e melhorando a produtividade.
- *Estar seguro e legal online* - compreender as melhores práticas de armazenamento/partilha de dados, atualização e manutenção de palavras-passe seguras.

Estas são definidas como as competências digitais básicas. Serão suficientes para muitos que trabalham em locais de melhorar a eficiência, segurança e conectividade.



D COMPETÊNCIAS DIGITAIS



UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO



Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é um termo mais amplo para Tecnologias de Informação (TI), que se refere a todas as tecnologias de comunicação, incluindo a Internet, redes sem fios, telemóveis, computadores, software, middleware, videoconferência, redes sociais, e outras aplicações e serviços de meios de comunicação que permitem aos utilizadores aceder, recuperar, armazenar, transmitir e manipular informação sob uma forma digital.

As TIC são também utilizadas para fazer referência à convergência da tecnologia dos meios de comunicação, tais como redes audiovisuais e telefónicas com redes informáticas, através de um sistema unificado de cablagem (incluindo distribuição e gestão de sinais) ou sistema de ligação. Contudo, não existe uma definição universalmente aceite de TIC, considerando que os conceitos, métodos e ferramentas envolvidos nas TIC estão em constante evolução quase diária.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

↓ E SOCIAL

COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS ↓

UTILIZAÇÃO DE RECURSOS DE FORMA EFICAZ E EFICIENTE →

COMPETÊNCIAS DE EXPLORAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS



A análise de dados é um processo de inspeção, limpeza, transformação e modelação de dados com o objetivo de descobrir informação útil, informando conclusões e de apoio à tomada de decisões. A análise de dados tem múltiplas facetas e abordagens, englobando diversas sob uma variedade de nomes, e é utilizado em diferentes domínios de negócios, ciência e ciências sociais. No mundo dos negócios de hoje, a análise de dados desempenha um papel em tomar decisões mais científicas e ajudar as empresas a funcionarem de forma mais eficaz.



↓ UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

IDENTIFICAR OPORTUNIDADE



O processo utiliza uma série de perguntas de autoavaliação, chamadas ecrãs ou cortes para enriquecer uma série de ideias para oportunidades de potencial cada vez mais elevado. Se a ideia "não passar" no ecrã, é posta de lado para uma maior consideração. Não é descartada porque, como veremos mais tarde, pode ter influência noutra ideia que esteja a avançar.

O processo de Identificação de oportunidades permite que grupos ou indivíduos selecionem um grande volume de ideias de forma rápida e metódica.

O processo identifica ideias de elevado potencial para se erguerem, permitindo que ideias fracas falhem de forma rápida e barata, no papel em vez de no laboratório ou no mundo real.

Também fortalece conceitos emergentes e fornece um método para inserir um fluxo de outras ideias, que são desencadeadas pela revisão, de volta ao processo.

1. Gerar uma grande quantidade de ideias em bruto
2. Pergunta: É uma oportunidade?
3. Teste preliminar: Quão boa é esta ideia?
4. Outro teste: Será que se encaixa?
5. Segundo corte: Assuntos Internos
6. Terceiro corte: Assuntos Externos
7. Último corte: Reforçar a ideia
8. Reportar: Preparação da ideia para o processo de abertura
9. O resultado: Uma potencial nova oportunidade.

PR

RP / COMPETÊNCIAS DE MARKETING SOCIAIS

As capacidades de relações públicas são essenciais para trabalhar numa variedade de trabalhos que requerem uma comunicação regular com outros. Incluem tipicamente competências como comunicação, investigação e a capacidade de identificar tendências na opinião pública. Saber potenciar estas competências pode fazer de si um valioso contribuinte para os departamentos de comunicação e marketing de uma empresa.

As capacidades de relações públicas são uma vasta gama de capacidades e proficiências que tipicamente se enquadram na categoria de comunicações e marketing. Estas competências podem ser utilizadas para uma variedade de fins, desde a introdução de novos produtos ou serviços até à melhoria da reputação de uma empresa. Na maioria dos casos, as competências de relações públicas ajudam a moldar a opinião pública, o que é especialmente útil se uma empresa quiser remodelar a sua marca.



PR

COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO



IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES →

INICIATIVA



Quando mostra iniciativa, faz as coisas sem ser avisado; descobre o que precisa de saber; continua quando as coisas se tornam difíceis; e deteta e aproveita as oportunidades que outros passam. Agimos, em vez de reagirmos, no trabalho.

A iniciativa tem vindo a tornar-se cada vez mais importante no local de trabalho atual. As organizações querem empregados que possam pensar de pé e agir sem esperar que alguém lhes diga o que devem fazer. Afinal, é este tipo de flexibilidade e coragem que leva as equipas e organizações a inovar, e a ultrapassar a concorrência.

A iniciativa tem-se tornado cada vez mais importante no local de trabalho atual. Mostra-se iniciativa quando se age sem se lhe dizer o que fazer, persiste perante a inércia e a dificuldade, e leva a sua ideia a uma conclusão bem-sucedida.

Há seis passos que pode dar para desenvolver a sua própria iniciativa.

1. Desenvolver um plano de carreira.
2. Construir a autoconfiança.
3. Identificar oportunidade e os seus potenciais melhoramentos.
4. Verifique as suas ideais.
5. Desenvolver a persistência.
6. Encontrar equilíbrio.

TOMADA DE DECISÃO E DISCERNIMENTO



O discernimento é definido como a capacidade de notar os detalhes dos pontos finos, a capacidade de julgar bem algo ou a capacidade de compreender e compreender algo. Notar os detalhes distintivos de uma pintura e compreender o que torna a arte boa e má é um exemplo de discernimento.

A tomada de decisões é o processo de fazer escolhas através da identificação de uma decisão, da recolha de informação e da avaliação de resoluções alternativas.

A utilização de um processo de decisão passo a passo pode ajudar a tomar decisões mais deliberadas e ponderadas, organizando informação relevante e definindo alternativas. Esta abordagem aumenta as hipóteses de escolher a alternativa mais satisfatória possível.

Passo 1: Identificar a decisão

Passo 2: Reunir informação relevante

Passo 3: Identificar alternativas

Passo 4: Pesar as provas

Passo 5: Escolher entre as alternativas

Passo 6: Agir

Passo 7: Rever a decisão e as consequências

“ **Compreender a situação - Definir as várias questões/problemas a ela associados - Apresentar diferentes soluções - Desenvolver alternativas - Medir e avaliar todas as soluções - Chegar a uma decisão final - Implementar a solução escolhida.**

- Maria Koumparou, Project Manager, Cyprus



ANÁLISE SWOT

M

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Para terem sucesso no planejamento, organização, liderança e controle, os gestores devem utilizar uma grande variedade de competências. As competências de gestão enquadram-se em três categorias básicas:

Aptidões técnicas

Áreas especializadas de conhecimento e perícia e a capacidade de aplicar esse conhecimento constituem as competências técnicas de um gestor. A preparação de um balanço financeiro, a programação de um computador, a concepção de um edifício de escritórios e a análise de estudos de mercado são exemplos de competências técnicas.

Aptidões em relações humanas

As capacidades de relações humanas são os gestores de capacidades interpessoais utilizados para atingir objetivos através da utilização de recursos humanos. Este conjunto de aptidões inclui o capacidade de compreender o comportamento humano, de comunicar eficazmente com os outros, e de motivar os indivíduos a realizarem os seus objetivos.

Aptidões Concetuais

As capacidades conceptuais incluem a capacidade de ver a organização como um todo, compreender como as várias partes são interdependentes, e avaliar como a organização se relaciona com o seu ambiente externo.



M

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO





ANÁLISE SWOT M

SWOT significa "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats" (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Este é um método de análise do ambiente e da posição da empresa no mesmo.

SWOT é feito de duas partes: os pontos fortes e fracos referem-se aos internos de uma empresa, enquanto as oportunidades e ameaças são externas à empresa e existem no ambiente.

A força de uma empresa pode estar na gestão rápida e abrangente do processo de branding. As suas fraquezas poderiam residir na distribuição de produtos, ou no pagamento atrasos. Estes são problemas / questões internas e têm de ser compreendidos e tratados numa base contínua. Muitas vezes são chamados consultores para avaliar estes dois aspetos na convicção de que uma pessoa de fora poderia dar mais informações sobre a empresa.

Os dois fatores externos, oportunidades e ameaças, não estão sob o controlo da empresa. O ambiente, composto por eventos sociais, económicos, legais, regulamentares, nacionais e mesmo internacionais, tem de ser continuamente analisado para os seguir.





CONHECIMENTO DE POLÍTICAS M

As políticas de conhecimento proporcionam bases institucionais para a criação, gestão e utilização do conhecimento organizacional, bem como bases sociais para equilibrar a competitividade global com a ordem social e os valores culturais. As políticas do conhecimento podem ser vistas de várias perspectivas: a ligação necessária à evolução tecnológica, taxas relativas de mudança tecnológica e institucional, como um processo de controlo ou regulamentação, obstáculos colocados pelo ciberespaço, e como um instrumento de política organizacional.

As políticas são os paradigmas do governo e de todas as burocracias. As políticas fornecem um contexto de regras e métodos para orientar a forma como as grandes organizações cumprem as suas responsabilidades. As políticas de conhecimento organizacional descrevem os aspetos institucionais da criação, gestão e utilização do conhecimento no contexto do mandato ou modelo de negócio de uma organização. As políticas de conhecimento social equilibram o progresso na economia do conhecimento para promover a competitividade global com valores sociais, tais como equidade, unidade, e o bem-estar dos cidadãos.

HR

COMPETÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos era originalmente conhecida como gestão de pessoal ou de pessoas. No passado, o seu papel era bastante limitado. Dentro de qualquer empresa ou organização, a Gestão de Recursos Humanos é uma forma formal de gestão de pessoas. É uma parte fundamental de qualquer organização e da sua gestão.

As principais responsabilidades do departamento de pessoal incluem a contratação, avaliação, formação e remuneração dos empregados. O departamento de recursos humanos trata de quaisquer questões com que o pessoal se depare na sua capacidade de trabalho dentro de uma organização. O RH ocupa-se de práticas de trabalho específicas e de como estas afetam o desempenho da organização.

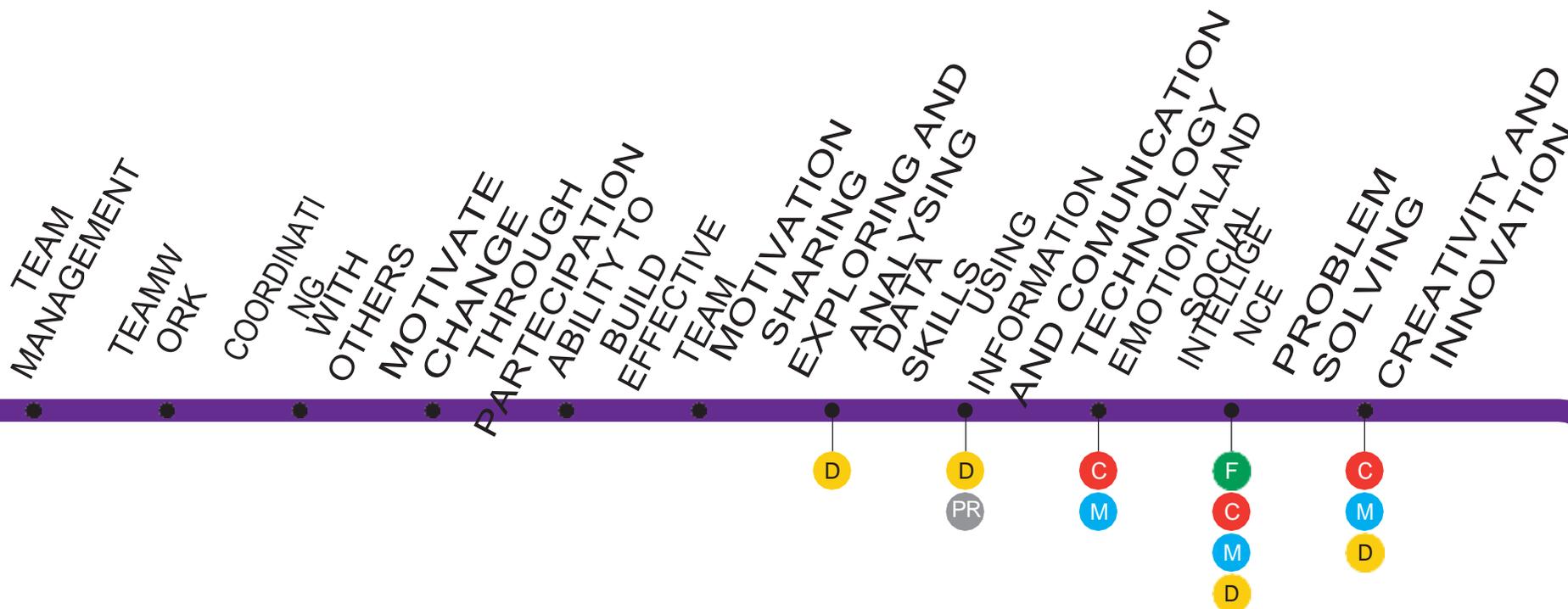
Hoje em dia, a gestão de Recursos Humanos ocupa-se com:

- Qualquer coisa relacionada com a gestão de pessoas dentro de uma empresa ou organização. Isto significa decisões, estratégias, princípios, operações, práticas, funções, atividades, e os métodos utilizados para gerir os empregados.
- O tipo de relações que as pessoas têm nos seus locais de trabalho e tudo o que afeta essas relações de uma forma positiva ou negativa.
- A garantia de que os empregados estão satisfeitos com as condições do seu emprego. Isto leva a melhores serviços e produção de bens e ajuda ao sucesso da empresa.



HR

COMPETÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS



GESTÃO DE EQUIPAS

A gestão de equipas é a capacidade de um indivíduo ou de uma organização para administrar e coordenar um grupo de indivíduos para realizar uma tarefa. A gestão de equipas envolve trabalho de equipa, comunicação, definição de objetivos e avaliações de desempenho. Além disso, a gestão de equipas é a capacidade de identificar problemas e resolver conflitos dentro de uma equipa. Existem vários métodos e estilos de liderança que um gestor de equipa pode adotar para aumentar a produtividade do pessoal e construir uma equipa eficaz.

No local de trabalho, as equipas podem vir de muitas formas e tamanhos que trabalham todos juntos e dependem uns dos outros. Comunicam e todos se esforçam por atingir um objetivo específico.

As equipas de gestão são um tipo de equipa que desempenha funções tais como gerir e aconselhar outros empregados e equipas que trabalham com eles.

Enquanto que as equipas de trabalho, paralelas, e de projeto têm a responsabilidade de realização direta de um objetivo, as equipas de gestão são responsáveis pela orientação geral e assistência a essas equipas.





TRABALHO DE EQUIPA



O trabalho de equipa é o esforço de colaboração de um grupo para atingir um objetivo comum ou para completar uma tarefa da forma mais eficaz e eficiente possível. Este conceito é visto no quadro maior de uma equipa, que é um grupo de indivíduos interdependentes que trabalham em conjunto para um objetivo comum. Os requisitos básicos para um trabalho de equipa eficaz são uma dimensão de equipa adequada. O contexto é importante, e a dimensão da equipa pode variar dependendo do objetivo. Uma equipa deve incluir pelo menos 2 ou mais membros, e a maioria das equipas varia em tamanho de 2 a 100.

As equipas precisam de ser capazes de potenciar recursos para serem produtivas (isto é, campos de jogo ou espaços de reunião, horários programados para planeamento, orientação de treinadores ou supervisores, apoio da organização, etc.), e papéis claramente definidos dentro da equipa, para que todos tenham um propósito claro. O trabalho de equipa está presente em qualquer contexto em que um grupo de pessoas está a trabalhar em conjunto para atingir um objetivo comum. Estes contextos incluem uma organização industrial (equipas de trabalho formais), atletismo (equipas desportivas), uma escola (colegas de turma que trabalham num projeto), e o sistema de saúde (equipas de sala de operações). Em cada um destes contextos, o nível de trabalho de equipa e interdependência pode variar de baixo, a intermédio, a alto, dependendo da quantidade de comunicação, interação, e colaboração presente entre os membros da equipa.

Como se resolvem problemas em equipa?

🗨️ *Identificação de papéis e responsabilidades com base em competências e funções de trabalho. Destacar o problema. Tentar partilhar a sua transformação num objetivo. Construir mapas lógicos partilhados que reconstruam o processo causa-efeito transformando-o em objetivos e meios. Partilhar estratégias de desenvolvimento e intervenção para resolver o problema (método PCM).- Anthi Gavriel, Cyprus*



COORDENAR COM OUTROS



COORDENAR COM OUTROS



O processo de organização de pessoas ou grupos para que trabalhem em conjunto de forma adequada e bem-sucedida.

Numa organização, a coordenação eficiente dos componentes internos e externos ajuda a reduzir as complexidades (tanto internas como externas). Portanto, a organização experimenta um aumento de produtividade, uma integração mais fácil das dinâmicas organizacionais a nível micro e macro, uma melhor ligação de papéis entre grupos intra-organizacionais e inter-organizacionais, bem como a construção de confiança entre grupos concorrentes, e a definição de tarefas organizacionais.

A coordenação é principalmente de dois tipos - coordenação interna e coordenação externa, conforme descrito abaixo.

Coordenação *Interna*

A coordenação interna tem tudo a ver com o estabelecimento de uma relação entre todos os gestores, executivos, departamentos, divisões, filiais, e empregados ou trabalhadores. Estas relações são estabelecidas com o objetivo de coordenar as atividades da organização. A coordenação interna tem dois grupos:

- *Coordenação vertical* - na coordenação vertical, uma autoridade superior coordena o seu trabalho com o dos seus subordinados e vice-versa. Por exemplo, um gestor de vendas coordenará as suas tarefas com os seus supervisores de vendas. Por outro lado, todos os supervisores de vendas asseguram o seu trabalho em sincronia com o gestor de vendas.
- *Coordenação horizontal* - na coordenação horizontal, os funcionários do mesmo estatuto estabelecem uma relação entre si para um melhor desempenho. Por exemplo, a coordenação entre chefes de departamento, ou supervisores, ou colegas de trabalho, etc.



COORDENAR COM OUTROS



Por outras palavras, na coordenação interna, um empregado reporta verticalmente ao supervisor e/ou aos subordinados e horizontalmente aos colegas e/ou colegas de trabalho.

Coordenação Externa

Como o nome sugere, a coordenação externa tem tudo a ver com o estabelecimento de uma relação entre os funcionários da organização e pessoas fora dela.

Estas relações são estabelecidas com vista a ter uma melhor compreensão de pessoas de fora como agências de mercado, público, concorrentes, clientes, agências governamentais, instituições financeiras, etc.

Normalmente, as organizações confiam a um Responsável de Relações Públicas (PRO) a responsabilidade de estabelecer relações cordiais entre os funcionários da organização e pessoas de fora.





MOTIVAR A PARTICIPAÇÃO ATRAVÉS DA MUDANÇA



Quer queira que um empregado participe mais nas reuniões, quer queira que o seu cônjuge participe mais em casa, não pode forçar alguém a mudar o seu comportamento.

Pode, no entanto, ter uma forte influência sobre outro indivíduo. Mas, choramingar, mendigar, ou ameaçar não são formas eficazes de motivar outros a mudar.

A melhor maneira de ter uma influência positiva sobre alguém é fazer uma pergunta que leve outro indivíduo a examinar de perto o seu comportamento.

O efeito de pergunta-comportamento pode ser útil numa variedade de circunstâncias. Aqui estão alguns exemplos:

- Influencie os seus empregados. Se os seus empregados se tornaram demasiado descontraídos para aparecerem tarde nas reuniões, envie um inquérito por e-mail que pergunte: "Vai aparecer a tempo para a reunião desta semana?"
- Motivar um membro da família. Se o seu cônjuge tem trazido pilhas de papelada do escritório para casa, pergunte: "Vai fazer várias horas de trabalho em casa todas as noites? A chave é fazer a pergunta num tom suave e não sarcástico.
- Campanhas de serviço público. A maioria das pessoas já conhece os perigos e os benefícios da reciclagem ou do uso do cinto de segurança, pelo que as palestras não são eficazes. Mas fazer perguntas como: "Vai votar este ano?" ou "Vai tomar a sua vacina contra a gripe?" leva as pessoas a confrontar as suas crenças e o seu comportamento, o que pode levar a uma mudança positiva.



CAPACIDADE DE CONSTRUIR UMA EQUIPA EFICAZ

A construção de uma equipa de alto desempenho envolve mais do que apenas a montagem aleatória de um grupo de indivíduos talentosos. Para que uma equipa seja verdadeiramente eficaz, os seus membros devem unir-se com a mesma visão e estar motivados para dar vida a essa visão. Devem partilhar objetivos claros e mensuráveis, e estar empenhados em que cada um desempenhe o seu papel no sucesso global do grupo.

Elaborar um Plano

É necessário um objetivo claro e mensurável para o que se pretende alcançar.

Criar um Mapa claro

Os líderes devem às suas equipas uma resposta à mesma pergunta que as crianças pequenas fazem frequentemente aos seus pais antes de partirem para uma longa viagem: "Para onde vamos e como vamos lá chegar"? Por outras palavras, qual é o objetivo e como vamos medir o progresso ao longo do caminho? E isso pode parecer simples, mas é muitas vezes um dos maiores desafios que as equipas, divisões e empresas enfrentam. Como é que é o sucesso? Se se criasse um painel de avaliação para acompanhar o sucesso ao longo do tempo, o que mediria?

Ter um Painel de Avaliação Partilhado

Outra vantagem de ter um plano simples é que cria um objetivo comum que irá compensar a tendência das pessoas para se identificarem como parte de grupos mais pequenos.

Mas como o objetivo da equipa é claro, e existe um placar externo para acompanhar o progresso, existe um maior sentido de "nós" na equipa do que a dinâmica de "nós e eles" que pode muitas vezes dividir os colegas nas empresas.



PARTILHAR A MOTIVAÇÃO



PARTILHAR A MOTIVAÇÃO

A motivação é o núcleo para ser bem-sucedido. Conduz à paixão, dá alegria quando os objetivos são alcançados, e dá-nos otimismo face ao fracasso.

A Motivação vem de dois lugares:

- **Motivação intrínseca:** Isto quando a motivação provém de fatores "internos" para satisfazer necessidades pessoais. Fazemos coisas que fazemos porque gostamos delas, não porque temos de as fazer. Intrínseco significa interno ou dentro de si mesmo; quando se está intrinsecamente motivado, desfruta de um interesse, um curso de estudo ou desenvolvimento de competências apenas para a realização da educação e para se divertir. O EMS é um campo de carreira que toca realmente a nossa motivação intrínseca. Não nos vamos reformar com mansões ou jatos privados; em vez disso, temos a nossa satisfação em ajudar os outros e em ser a melhor parte do seu pior dia.

Os exemplos incluem a exploração de oportunidades de desenvolvimento pessoal para a satisfação de ser competente numa tarefa, ou o estabelecimento de normas para se tornar um modelo ou mentor. O que quer que aceite, fá-lo para realização pessoal e gratificação.

- **Motivação extrínseca:** Isto quando a motivação provém de fatores "externos" que são dados ou controlados por outros. Salário ou elogios são bons exemplos. Este tipo de motivação é utilizado em toda a parte e frequentemente dentro da sociedade.

Quando se está motivado para atuar, alcançar, aprender ou fazer algo baseado num resultado altamente considerado, e não para o divertimento, desenvolvimento ou realização pessoal, está-se a sentir extrinsecamente motivado.



EXPLORAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

CONCLUSÃO

Obrigado por utilizar o Manual Interativo de Autoaprendizagem! Esperamos ter conseguido pintar para si um quadro do que é um empreendedor social e ter-lhe dado um maior interesse no empreendedorismo social. Queremos agradecer a todos os peritos que participaram e aos utilizadores que irão utilizar este manual, e esperamos que este se revele benéfico para todos.

Se quiser saber mais sobre o projeto, visite: <https://www.isseproject.eu/en/index.htm>.

Se tiver perguntas sobre o manual, envie um e-mail para: communication@europeanprojects.org

