



Manual do Facilitador

para o curso “Avaliação das Potencialidades para ser Empreendedor”

Editor

FormPRO - Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ-FormPRO
Rua Luther King 143/145
Luanda
Angola

Financiado por:

Ministério Federal Alemão para a Cooperação Económica e o Desenvolvimento

Responsável pela publicação: Edda Grunwald

Fotografias: Ralf Bäcker, version-foto

Desenho Gráfico: Mariette Junk, WARENFORM

Luanda, Janeiro 2013

giz

Financed by

BMZ



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development



Índice

Prefácio	5
Introdução	6
Técnica Metaplan	9
Metodologia: Ciclo de formação baseado na experiência	11
Galeria de arte Tema: Características empresariais	16
As Duas Torres Tema: Comportamento empresarial e interdependências sociais ...	20
A Torre de Luanda Tema: Planeamento	31
Mini-Mercado Tema: Marketing.....	34
Organizando a Selva Tema: Organização	40
Produção de panquecas Tema: Organização - Produção e Custos	46
Produção de Móviles Tema: Organização - Produção e Custos	50
Instruções para avaliação de potencialidades para ser empreendedor	60
Avaliação de potencialidades para ser empreendedor	64

Prefácio

É com grande orgulho que apresentamos este Manual do Facilitador para o curso “Avaliação das Potencialidades para ser Empreendedor”. Este curso enquadra-se da melhor forma nos esforços que envidamos no sentido de fomentar o empreendedorismo em Angola. Actualmente, o empreendedorismo está presente na vida de muitos angolanos, já que o nosso país oferece múltiplas possibilidades de auto-emprego. O MAPTSS aposta na disseminação das pequenas e médias empresas recém-criadas, através de vários programas de fomento ao auto-emprego, entre os quais se encontra o Programa de Empreendedorismo nas Comunidades.

A metodologia apresentada neste Manual oferece a oportunidade de realizar treinamentos dinâmicos e activos, com intensa participação dos formandos. Desta forma, os formandos podem vivenciar concretamente a realidade de um empreendedor.

O Manual do Facilitador destina-se a diversas instituições de fomento ao empreendedorismo em Angola, as quais podem utilizá-lo para atingir diferentes objectivos.

A parte introdutória do Manual apresenta sucintamente vários modelos de programas de formação.

Desejamos o maior sucesso na aplicação do material aqui apresentado.

Luanda, Janeiro 2013

Olinda Nacachenhe
Directora Geral
Instituto Nacional de Emprego e
Formação Profissional (INEFOP)

Edda Grunwald
Directora do projecto Formação
Profissional para o Mercado de Trabalho
(GIZ-FormPRO)

Introdução

Neste manual estão reunidos os materiais para os facilitadores do curso “Avaliação das potencialidades para ser empreendedor”. Além de exercícios que abarcam vários temas técnicos, o manual inclui uma introdução metodológica e algumas dicas para preparação e realização de um curso deste tipo.

A metodologia fundamenta-se no conceito de Aprendizagem Experiencial que foi desenvolvido nos anos oitenta do século vinte. Os exercícios aqui apresentados foram desenvolvidos com base no treinamento CEFE, um conceito de formação elaborado na Alemanha pela gtz, com financiamento do Ministério Federal da Cooperação Económica e do Desenvolvimento.¹ Todos os exercícios aqui apresentados foram adaptados ao contexto angolano.

O curso “Avaliação das potencialidades para ser empreendedor” pode ser aplicado em diferentes contextos, dependendo do grupo-alvo e do objectivo que se pretende alcançar com a formação. Para cada caso, o curso pode ser estruturado de forma diferente, adaptando-o ao seu grupo-alvo e objectivo. Na tabela da página seguinte apresentamos alguns modelos para possíveis programas de formação em diferentes contextos.

De forma geral, o curso de “Avaliação das potencialidades para ser empreendedor” poderá centrar-se num dos seguintes objectivos:

1. Despertar interesse em tornar-se empreendedor;
2. Auto-avaliar o potencial empreendedor.

A formação poderá ser realizada em diferentes instituições, tendo em consideração o seu contexto e o respectivo grupo-alvo. Os exercícios deverão ser adaptados de acordo com esse contexto.

Quando uma instituição pretende realizar um curso do tipo “Avaliação das potencialidades para ser empreendedor” deve, na altura da concepção do curso, ter em consideração os sete aspectos seguintes:

- Quem? (Participantes do curso)
- Porquê? (O objectivo do curso)
- Quando? (O calendário do curso)
- Onde? (O local do curso)
- Para quê? (Os objectivos do curso – habilidades, conhecimentos e atitudes a desenvolver)
- O quê? (O conteúdo da formação)
- Como? (O desenho da metodologia do curso com base nas respostas anteriores)

Ao realizar um curso de treinamento, toda e qualquer instituição pretende atingir um objectivo, o qual, como mencionado anteriormente, deverá ser tomado em consideração. Além disso, não devem faltar alguns indicadores que deverão ser estabelecidos antecipadamente, para medir o alcance do objectivo pretendido.

O desenho da formação deve começar pensando nos formandos, isto é, definindo o grupo-alvo:

- Qual é a experiência que eles já têm como empreendedores?
- O que é que precisam de aprender ou vivenciar?
- Quanto tempo há para cobrir os tópicos necessários?

Seguem-se alguns modelos para possíveis programas de formação em diferentes contextos.

Modelos de programas de formação (trata-se de exemplos; qualquer programa deve ser adaptado às condições reais, tendo em conta o grupo-alvo e objectivo real):

¹ CEFE é, actualmente, um treinamento com muito êxito a nível mundial. Para mais informações consulte o website www.cefe.net

Instituição	Objectivo	Grupo-alvo	Exercícios a usar	Duração do curso (total)
Centro de Empreendedorismo	Auto-avaliação do potencial para ser empreendedor	Qualquer pessoa interessada em tornar-se empreendedor, inclusive os formandos dos cursos "Gestão de Pequenos Negócios" (antes de começar o curso)	"Galeria de Arte", "Duas torres", "Torre de Luanda", "Mini-Mercado", "Teste de Auto-avaliação". Adicionalmente (opcional): "Organizando a Selva", "Produção de Panquecas", "Produção de Móviles"	Aprox. 10 horas (incluindo exercícios adicionais): 16 a 18 horas
Centros de Formação Profissional e Pavilhões de Artes e Ofícios	Despertar interesse em se tornar empreendedor	Formandos dos cursos técnicos nos últimos meses da formação	Galeria de Arte", "Duas torres", "Torre de Luanda", "Mini-Mercado", "Teste de Auto-avaliação".	Aprox. 10 horas
Incubadora de Empresas	Auto-avaliação do potencial para ser empreendedor	Qualquer pessoa interessada em tornar-se empreendedor, inclusive os formandos dos cursos "Gestão de Pequenos Negócios"	"Galeria de Arte", "Duas Torres", "Torre de Luanda", "Mini-Mercado", "Teste de Auto-avaliação". Adicionalmente (opcional): "Organizando a Selva", "Produção de Panquecas", "Produção de Móviles"	Aprox. 10 horas (incluindo exercícios adicionais): 16 a 18 horas
CENFFOR	Introdução metodológica à formação participativa e experiencial; Apresentação de exercícios experienciais do tema empreendedorismo.	Formadores de centros de formação ou de empreendedorismo interessados em realizarem cursos do tipo "Avaliação das potencialidades" nas suas instituições	Preferencialmente todos os exercícios técnicos e toda a parte metodológica, isto é: "Regras de Metaplan" "Ciclo de Aprendizagem", "Galeria de Arte", "Duas Torres", "Torre de Luanda", "Mini-Mercado", "Organizando a Selva", "Produção de Panquecas", "Produção de Móviles"	Aprox. 22 a 24 horas

Por princípio, qualquer instituição que queira realizar um curso usando a metodologia experiencial tem que disponibilizar bastante tempo para a preparação das sessões e dos materiais necessários. Uma regra segura para calcular o tempo é prever, para a preparação, o dobro de tempo que é necessário para a apresentação do tema.

Material requerido

Em seguida apresentamos uma lista de materiais gerais que **são importantes** para uma boa execução da formação. Note-se porém, que é possível realizar **a formação mesmo que nem todos os materiais referidos estejam disponíveis**. Alguns exercícios requerem outros materiais específicos (detalhados no guiã de cada exercício), os quais são indispensáveis para a realização desses exercícios.

Lista de materiais e equipamento (para aprox. 15 participantes):

- 2 Quadros grandes (Softboards). Como alternativa pode ser usado qualquer outro tipo de quadro grande (p.ex. White Board), ou mesmo as paredes da sala, para colar os cartões.
- 1 Flip-Chart ou outra possibilidade para fixar papel grande, ou um quadro grande para escrever directamente nele.
- 10 m de papel caqui (para colocar nos quadros grandes ou na parede)
- 3-4 blocos de folhas de Flip-Chart
- 15 marcadores (a maioria em preto ou azul; 1 ou 2 em vermelho e verde)

- Algumas folhas de papel A4
- 5 tesouras
- 5 réguas
- 300 cartões retangulares de diferentes cores
- 3 a 4 caixas de alfinetes (quando se usam os quadros grandes “Softboards”)
- 5 tubos de cola
- 5 borrachas
- 5 lápis
- 4 rolos de fita adesiva tipo “Krepp”
- 1 furador
- 1 agrafador

Desejamos-lhe muita sorte para a realização do curso de formação!

TÉCNICA METAPLAN

Informação geral

Objectivos:	Os participantes devem entender e saber usar a técnica Metaplan.
Duração:	15 minutos
Técnicas:	Discussão estruturada em plenário
Nível de dificuldade:	Fácil
Requisitos:	Equipamento Metaplan
Preparação da sala:	Arrumar as cadeiras em forma de U.

Introdução

Se os participantes não estiverem familiarizados com o método *Metaplan*, é de suma importância introduzi-los ao método no início do seminário, antes de usá-lo pela primeira vez (por ex. para o nivelamento das expectativas). Os participantes devem estar capacitados para aplicar o método *Metaplan* imediatamente após a sua apresentação no seguinte exercício.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Introdução	5'	Pergunte aos participantes se eles já conhecem e já antes usaram o método Metaplan e, se for o caso, em que contexto. Se for necessário, explique a história e os possíveis usos desta técnica.		
Apresentação	10'	Mostre aos participantes alguns exemplos do equipamento Metaplan e explique e comente as vantagens desta técnica.		Veja o material de referência
		Apresente e demonstre as regras de como usar os cartões dando, respectivamente, um bom e um mau exemplo.	Tenha exemplos preparados de antemão.	
Generalização		Distribua fotocópias dos folhetos.		

Variações

Se, logo após a apresentação, não houver nenhum exercício em que os participantes tenham que preencher os cartões *Metaplan*, então o facilitador deve distribuir cartões e canetas a todos os participantes e pedir que cada um preencha um cartão sobre o tema “O meu maior sonho”. Cada participante levanta-se e lê em voz alta o seu cartão e fixa no quadro. O facilitador deve fazer uma demonstração agrupando as ideias similares e corrigir educadamente os cartões com erros, recordando ou explicando novamente as regras.

Material de Apoio



Uso de cartões METAPLAN

VANTAGENS DO USO DE CARTÕES:

- Maximizar a participação no curso
- Colher contribuições de todos os participantes
- Dar uma chance a todas as ideias surgidas no grupo

- Visualizar ideias, de modo a entendê-las melhor e a não as esquecer facilmente
- Não deixar que se percam ideias surgidas durante uma discussão
- Manter os resultados visíveis por um certo período de tempo, de modo a poder consultá-los durante o trabalho na sala (por exemplo, colando os cartazes nas paredes da sala)

COMO UTILIZAR OS CARTÕES:

- Uma ideia por cartão
- Máximo de três linhas por cartão (se possível, não mais que 7 palavras)
- A ideia expressa no cartão deve ser clara
- Seja ESPECÍFICO (por exemplo, a palavra “interessante” não significa nada para os demais participantes ao ser colocada isoladamente num cartão; é melhor colocar “Eu espero aprender coisas interessantes”)
- Combinação de cores variadas, por exemplo: branco com preto e não verde com verde
- Tamanho das letras: use letras de imprensa para melhor visualização
- Use o mesmo tipo de cartões para cada elemento funcional, de forma a poder visualizar a estrutura de uma apresentação (por exemplo, cartões cor-de-laranja para títulos, brancos para as ideias, cartões ovais verdes para as explicações, etc.)

LIMITAÇÕES:

- Às vezes leva tempo demais a processar
- Não permite a exibição de desenhos ou diagramas
- Ideias mais complexas ou elaboradas não cabem num cartão
- Falta de clareza em certos casos que requerem elaboração detalhada

DISCUSSÃO BASEADA NO USO DE CARTÕES:

- SEJA BREVE, os outros participantes também querem contribuir; além do mais, a atenção para escutar reduz-se rapidamente (**Regra dos 20 segundos**: “Explique o que quer dizer em 20 segundos”)
- Não faça a visualização apenas da ideia, MAS também das limitações, dúvidas e perguntas (argumento e contra-argumento)

Exercícios e tarefas



Como usar os cartões METAPLAN

O uso de cartões *Metaplan* tem quatro grandes vantagens:

- Permite envolver todos os participantes
- Todas as contribuições são visualizadas
- Flexibilidade para adicionar aspectos extras, tirar e recolocar afirmações
- Todas as afirmações têm o mesmo valor

Instruções:

- Use só uma afirmação por cartão
- Não use mais de 10 palavras por cartão
- Use só três linhas por cartão
- Escreva em letras maiúsculas
- Use cartões de cores diferentes para diferentes áreas ou aspectos

Exemplo:

CERTO	ERRADO
A técnica Metaplan é muito útil	A técnica Metaplan é útil e fácil de aplicar, mas muita gente não gosta

Metodologia: Ciclo de formação baseado na experiência

1. Antecedentes

Nos anos sessenta e setenta, a percepção do ser humano em Psicologia e Pedagogia mudou radicalmente. Antes deste período, supunha-se que o cérebro humano reagia a estímulos externos funcionando como uma caixa preta, cuja função era principalmente química e que portanto, quando era estimulado, tinha reacções previsíveis. Este enfoque foi substituído por outro, no qual o ser humano é considerado auto-determinado, reactivo e actuando em função de metas. Consequentemente, os conceitos de como interactuar com pessoas auto-determinadas também mudaram, tendo surgido os métodos centrados nos participantes.

O termo e o conceito de aprendizagem experiencial foram desenvolvidos nos anos oitenta do século vinte, sobretudo pelos cientistas Mezirow, Freire, Kolb e Gregorc. Eles assumiram que a aprendizagem se realiza processando experiência, particularmente através de uma reflexão crítica da experiência.

Este conceito baseia-se no pressuposto de que a aprendizagem acontece quando, numa situação determinada, uma pessoa actua de forma responsável e põe em prática o seu conhecimento, a sua capacidade, as suas atitudes e habilidades sócio-comunicativas, para depois reflectir sobre a mesma.

Em geral, os aspectos mais importantes na aprendizagem dos adultos são:

1. Respeito. O aluno deve sentir que é ouvido e respeitado como pessoa, de forma que se entenda que as suas experiências são úteis para todos.
2. Aplicação imediata. O aluno deve ver como pode utilizar imediatamente os seus conhecimentos, habilidades e atitudes.
3. Experiência. O aluno aprende melhor quando aquilo que aprendeu está directamente ligado à sua própria experiência de vida.
4. Ouvir
5. Ouvir e ver.
6. Fazer.

Por outro lado, estudos empíricos têm permitido determinar através de que sentidos a informação é percebida mais eficazmente. Em média, os sujeitos examinados retiveram 20% da informação que ouviram, 30% da que viram, 50% da que viram e ouviram e até 90% do que viram, ouviram e experimentaram.

1. Respeito
2. Aplicação imediata
3. Experiência
4. 20% Ouvir
5. 30% Ver
6. 50% Ouvir e ver
7. até 90% Ouvir, ver e fazer.

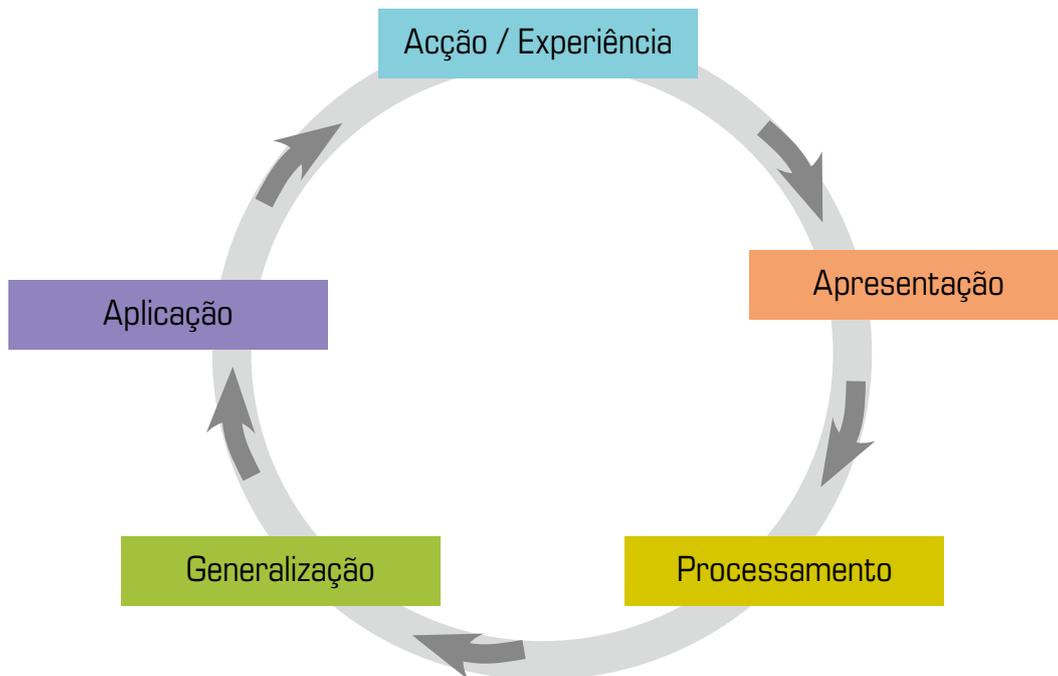
Com base nesta hipótese, foi desenvolvido o ciclo de aprendizagem experiencial.

2. Ciclo de aprendizagem experiencial

O facilitador apresenta os problemas como se fossem uma “experiência real”, deixando espaço para que os participantes possam apresentar soluções individuais. Isto corresponde à necessidade dos adultos de poderem desenvolver individualmente as suas próprias ideias.

Desta forma, a aprendizagem pode resultar da experiência directa da pessoa. Também permite aprender da experiência de outros participantes e aprender com o apoio do facilitador, que alarga os horizontes do participante, controlando e guiando o processo. Desta forma, a nova informação integra-se num vasto espectro de experiências.

Ao assumirem papéis e depois reflectirem sobre eles, os participantes ficam a conhecer diferentes perspectivas acerca dum determinado assunto.



A aprendizagem produz-se com base em cinco passos:

2.1. Acção / Experiência

Na fase de acção / experiência os participantes “vivem” uma situação simulada que é típica para pessoas de um determinado meio (por exemplo, de pequenas e médias empresas). É obrigação do facilitador concretizar e delimitar a situação, dando instruções claras sobre a estrutura básica na qual os participantes devem actuar. Dependendo da intenção, estas instruções podem ser extensas e completas ou escassas e até imprecisas e incompletas. Através destas instruções, o facilitador “cria o mundo” em que os participantes devem actuar. Simultaneamente, esta fase cria o cenário de informação incompleta com o qual qualquer pessoa se confronta no mundo real (no exemplo, um pequeno empresário). De facto, os empresários têm que actuar com base em informação incompleta e são responsáveis por procurar mais informação.

A fase de acção pode ter uma duração variável e divide-se em várias etapas. Os participantes recebem instruções claras sobre o tempo que têm para planificar e executar, ou por exemplo, para produzir, comprar ou vender bens. É obrigação do facilitador garantir que estas instruções sejam cumpridas. Na vida real, o mercado não dá hipótese de sobrevivência a uma empresa que, por alguma razão, não pode cumprir no tempo estipulado a quantidade e qualidade de bens ou serviços acordados. Porém, em casos especiais, o facilitador pode mudar o tempo estipulado. Nesse caso, deverá comunicar oportunamente a todos os participantes.

Na fase de acção, os participantes podem actuar com liberdade dentro da estrutura das condições estipuladas. Esta fase serve para o desenvolvimento de habilidades individuais de planificação, execução e controle.

2.2. Apresentação

A fase de apresentação, que se segue à fase de acção, é curta mas importante. Nesta fase, todos os resultados, estratégias, decisões de compra, etc., são preparados para serem apresentados e comparados por todos os participantes. A apresentação é mais bem sucedida quando se utilizam gráficos preparados com antecedência pelo facilitador, nos quais se visualisaram os resultados, para serem apreciados por todos. Estes resultados são uma importante base de discussão para a fase seguinte e têm a função adicional de enfatizar claramente o final da fase de acção e marcar o regresso à situação do curso.

2.3. Avaliação / Processamento

A fase de avaliação/processamento é decisiva para o processo de aprendizagem. Para que os exercícios de simulação levem ao sucesso da aprendizagem, o exercício e a avaliação do exercício têm que formar uma unidade didáctica em que a matéria de aprendizagem é examinada e discutida partindo de diferentes perspectivas e níveis de experiência. O passo de processamento é o mais importante para alcançar os objectivos de aprendizagem e é aquele em que o facilitador tem mais influência. Neste processo, os participantes – depois de uma fase inicial em que há lugar para expressar emoções – devem assumir uma posição crítica e reflexiva em relação ao exercício de simulação.

Um requisito para o sucesso da avaliação da fase de acção - que frequentemente não é observado como deveria - é que os participantes saiam da representação do seu papel e regressem à sua personalidade de aprendizes. Por exemplo, se durante a simulação os participantes tinham que manter um conflito com outros, é necessário que, nesta fase, abandonem esse papel, para serem capazes de avaliar a interacção com e entre os oponentes. Antes de iniciar a fase de processamento devem ser esclarecidas emoções que se manifestaram durante os exercícios de simulação e até sentimentos negativos entre os participantes. Caso contrário, a continuação produtiva do curso poderá ser afectada.

Em síntese, no processamento realizam-se as seguintes tarefas:

1. Exteriorizar as emoções dos participantes depois de o exercício ter sido finalizado, permitindo que os participantes abandonem o seu papel e retornem à sua personalidade de aprendizes.
2. Tematizar as experiências obtidas pelos participantes, permitindo que todos partilhem a sua experiência.
3. Revelar preconceitos e procurar explicações.
4. Analisar o processo de tomada de decisão e as estratégias, com as quais se trabalhou durante o curso.
5. Avaliar as diferentes estratégias.
6. Analisar o significado das emoções provocadas pela experiência no decurso de cada fase do exercício.
7. Esclarecer e reflectir sobre as diferentes visões que os participantes tenham formado acerca do processo e das experiências vividas.

Normalmente, o facilitador não consegue realizar todas estas tarefas logo no primeiro exercício do curso, já que os participantes têm que se habituar a este tipo de aprendizagem. Para isso, é aconselhável explicar antes, ou com a ajuda do primeiro exercício, as regras básicas de discussão que serão observadas durante a fase de processamento.

O processamento tem que estar muito bem preparado. Tão bem que, durante a discussão, o facilitador saiba exactamente em que momento deve intervir para regressar aos pontos importantes da discussão, ou quando pode ou deve manter-se em silêncio porque todo o conhecimento vem da dinâmica do grupo. Saber como se comportar apropriadamente nesta fase é resultado da experiência. Para poder obter resultados em conjunto, é necessário criar e manter um ambiente de confiança.

2.4. Generalização

Nesta fase os participantes distanciam-se do seu próprio caso e tiram conclusões gerais sobre as experiências vividas. Devem procurar paralelismos entre o mundo simulado e o real e transferir o vivido para o mundo real. Desta

maneira, podem transformar as suas apreciações em conhecimento geral. Este entendimento deve ser encontrado e estruturado em conjunto, com a ajuda do facilitador, o qual poderá indicar as situações em que este conhecimento pode ser aplicado, para que os participantes o utilizem em situações novas. Para finalizar, a generalização deve realizar as seguintes tarefas:

1. Reconhecer o contexto e transferi-lo para outras situações.
2. Trabalhar partindo do específico para o geral.
3. Sintetizar as conclusões individuais dos participantes em relação a como melhorar o seu comportamento futuro.

O facilitador pode dar apoio na fase de generalização com material de leitura que contenha conhecimentos gerais. Neste ponto, também pode usar outros elementos metodológicos. Por exemplo, pode apresentar casos similares da vida real e estratégias de solução aplicáveis, ou ainda conhecimentos teóricos.

2.5. Aplicação

Nesta fase, os resultados da aprendizagem são aplicados a uma situação nova. A aplicação no contexto de um curso é um exercício que cria possibilidades para o uso e consolidação do que foi recentemente aprendido. No caso de um dos resultados chave do exercício prévio ter sido que os participantes realizaram poucas actividades de busca de informação e agora já tiverem formulado estratégias em relação ao procedimento que desejam ter no futuro, é importante focar esse aspecto no objectivo de aprendizagem do exercício seguinte. No âmbito da próxima etapa de processamento, deve dar-se atenção adicional à capacidade dos participantes para traduzirem o novo conhecimento em acções concretas. A aplicação do conhecimento fora do curso implica a gestão de situações da vida real com a ajuda das novas capacidades adquiridas.

2.6. Orientações para a aplicação desta metodologia

A aprendizagem baseada na experiência é um processo indutivo. A vantagem do processo indutivo é que, com base nas suas próprias experiências, os participantes estão mais conscientes da necessidade de reflectir sobre o tema. Por outras palavras, estão mais motivados e abertos ao tema. Além disso, são capazes de estudar o problema e a possível solução de forma independente. Finalmente, as pessoas aprendem melhor através dos seus próprios erros do que através de uma solução preparada, que é apresentada no princípio e que não permite aprofundar o problema.

Quando fizer o plano para um tema a tratar num curso verifique sempre:

1. Conteúdos a aprender – partindo da teoria

(Qual é o objectivo geral deste exercício? Quais são os tópicos que os participantes devem aprender e assimilar através deste exercício?)

2. Objectivos específicos

Através da sua participação neste exercício, o formando deve conseguir... (quais as habilidades ou competências que devem ser adquiridas?)

3. Requisitos críticos

Que requisitos devem existir, ou seja, que conhecimentos prévios devem existir, para garantir o sucesso do exercício?

4. Actividades precedentes

É necessário realizar actividades precedentes, por exemplo, formação de grupos?

A motivação dos participantes é muito importante e pode ser estimulada de diversas maneiras. A reflexão sobre o seu próprio comportamento, a comparação com o dos outros participantes e a análise das respectivas vantagens e desvantagens de diversas formas de solucionar um problema servem para identificar áreas de melhoria, o que pode ser motivador. A actuação do facilitador também pode ter muita influência na motivação. A clareza das instruções

e, particularmente, a sua preparação do processo de aprendizagem tem uma influência decisiva sobre a motivação dos participantes.

Decidir e providenciar com antecedência o seguinte:

- Duração dos exercícios
- Material e equipamento necessário
- Material impresso necessário (para trabalhar durante o exercício e para entregar posteriormente).

É essencial criar um ambiente positivo de aprendizagem para se poder implementar técnicas de aprendizagem baseadas na experiência. Este método de aprendizagem pressupõe que os participantes cometam erros, os percebam e os corrijam. Por outro lado, o método depende de um ambiente de confiança que se caracteriza pelo respeito das capacidades e fraquezas dos outros. Além disso, a eficiência do método aumenta com a troca de ideias e de informação construtiva entre os participantes, o que só é possível se existir um ambiente adequado.

Este método conecta a **capacitação em habilidades** com a **capacitação em comportamento**. Para atingir os objetivos de capacitação na área comportamental é necessário criar um ambiente de comunicação construtiva entre todos os participantes e entre os participantes e o facilitador.

GALERIA DE ARTE

Tema: Características empresariais

Informação geral

Objetivos:	Os participantes <ul style="list-style-type: none">• obtêm uma ideia geral das características empresariais mais importantes• sabem que características lhes podem ser atribuídas, em que área podem ter algum problema e como lidar com ele.
Duração:	1,5 horas
Técnicas:	Exercício de simulação, trabalho em grupo
Nível de dificuldade:	Fácil
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• 1 Flip-chart• Cola para as colagens na parede• Canetas de ponta macia (de feltro)• Cartolina para colar as figuras recortadas• Jornais• Tesouras
Preparação da sala:	nenhuma

Introdução

A tarefa dos participantes é cortar fotografias e gráficos dos jornais e fazer uma colagem com eles. O objetivo é demonstrar as características pessoais mais importantes de um empresário de sucesso numa colagem, mas o que conta não são as características específicas da pessoa, mas sim em geral, as que podem ser identificadas para o grupo inteiro de "empresários".

Este exercício é excelente para a apresentação de habilidades empresariais.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Introdução	5'	Explique aos participantes que durante o exercício será feita uma colagem. Pretende-se assim simbolizar as características pessoais mais relevantes de um empresário. Para a produção da colagem na sala em que se realiza o curso (ou aulas), podem-se usar jornais. A tarefa é completada individualmente ou em grupos e o tempo disponível para a realizar são 30 minutos.	Uma quantidade suficiente de jornais.	Tudo depende da experiência dos participantes. Você como facilitador tem possivelmente que descrever exatamente o que quer dizer quando utiliza o termo "características pessoais de um empresário". Para isso, pode-se perguntar ao grupo, por ex., se acha que qualquer pessoa pode construir um império como o da Microsoft ou se existem características típicas de seu fundador, Bill Gates, que outras pessoas não têm. Duas ou três características podem ser reunidas para o esclarecimento antes de o grupo começar a trabalhar.

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Exercício individual (ou em grupos)	45'	Os participantes (individualmente ou em grupos) pegam nos jornais e nas cartolinas para colar os recortes e começam a tarefa.	Jornais, tesouras, pioneses, cartolina.	Não intervenha se os participantes trocarem ideias uns com os outros.
Publicação	30'	Se o trabalho for feito individualmente, quatro ou cinco voluntários apresentam as suas colagens e explicam os simbolismos relacionados. Se o trabalho for feito em grupos, todos os grupos apresentam. Anote as qualidades mais importantes no flip-chart ou no quadro. Após a apresentação, leia a lista e peça ao grupo mais sugestões e ideias. Como último passo pergunte ao grupo se estão todos de acordo com as características individuais ou se algumas não são típicas de um empresário. Depois de terminado o exercício, todas as colagens são exibidas nas paredes da sala de treinamento.	Quadros (de cortiça)/ Flip-chart para apresentar as colagens em plenário	Intervenha se faltarem as características mais importantes ou se forem inadequadas ou incorretas a características nomeadas pelo grupo. Tente conduzir os participantes para o caminho certo fazendo perguntas direccionadas. As características empresariais centrais são: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar e usar as oportunidades • Permanecer no poder • Fiabilidade • Orientação para a qualidade e eficiência • Preparação para correr riscos (calculados) • Argumentos e conexões convincentes • Busca de informação • Objetivo • Monitoria e planeamento sistemático
Processamento	5'	Devido ao facto de este módulo fazer a introdução às "características empresariais pessoais" e estas características estarem pressupostas noutros exercícios, não há processamento neste ponto.		
Generalização		Dê ênfase ao facto de os empresários terem certas características empresariais que outros não têm no mesmo grau.		

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Durante a preparação assegure-se de que tem disponível uma quantidade suficiente de jornais (pelo menos um por participante). Pode acontecer que alguns participantes tenham um bloqueio e não consigam ser criativos. Nesses casos, o facilitador deve encorajá-los e mostrar que o objetivo não é ser artístico.

Variações

1. Usos e objetivos alternativos

A Galeria de Arte é por vezes usada como um exercício para apresentar ideias aos parceiros. Para isso, formam-se pares de participantes e cada um pinta o retrato do respectivo parceiro (o trabalho é feito com canetas de feltro e não com jornais). O retrato deve ser feito em 15 minutos, sem que a pessoa que está a ser pintada possa vê-lo. Depois o facilitador recolhe os retratos e fixa-os no *flip-chart* ou na parede.

Seguidamente, os participantes seleccionam o retrato que, na sua opinião, melhor combina com eles. Depois disso, esclarece-se se os retratos realmente combinam com as decisões dos participantes. Durante a discussão final realça-se a diferença entre o auto-retrato e a percepção externa.

2. Minimizando/Maximizando

As características empresariais pessoais são de grande importância para o êxito das empresas. Como tal, é inapropriado realizar apenas um único exercício referente a essa área. Se, por falta de tempo, não for possível realizar este exercício “Galeria de Arte”, o facilitador deveria discutir com os formandos sobre as suas próprias características como empresários.

Material de Apoio



Características Empresariais Pessoais

!! Um bom produto é um produto comercializável, incluindo um bom empresário!!

O que faz com que um empresário seja bom?

Além do conhecimento, das habilidades e dos recursos financeiros requeridos, o empresário deve ter um carácter com determinados traços. Para preencher essa condição, há que discutir e debater as “características empresariais pessoais” ou CEPs num âmbito empresarial.

Durante os anos 70 foi iniciada a discussão sobre a relevância dos aspectos do comportamento empresarial contra os aspectos ambientais. Esse debate ainda não terminou. Entretanto, concluiu-se que a competência pessoal do empresário tem um impacto no êxito ou fracasso do negócio, embora continue questionável que influência tem, respectivamente, a competência empresarial e o meio-ambiente,¹.

Nos últimos 20 anos, foram realizados em todo o mundo estudos empíricos com o objectivo de definir um conjunto de características-chaves como pré-requisitos para uma empresa de sucesso², tais como:

- busca de oportunidades e iniciativas
- persistência
- assumir riscos (calculados)
- exigência de qualidade e eficiência
- compromisso com o contrato de trabalho
- busca de informações
- estabelecer objetivos
- confiabilidade
- planeamento e Monitoria sistemáticos
- persuasão e Formação de rede de relacionamentos
- independência e autoconfiança.

1 Prof. David McClelland, um psicólogo de Harvard, foi um dos pioneiros nesse campo.

2 Em geral, nos Estados Unidos e na Ásia, as CEPs são tidas como mais importantes para o êxito empresarial do que na América Latina, onde se atribui mais importância aos factores ambientais.



Estas CEPs (características empresariais pessoais) podem ser aplicadas aos *clusters* (conjuntos) tais como “realização”, “planeamento” e “poder”.

Grupo de realização	Buscar oportunidades Tomar iniciativas Persistência/perseverança Compromisso com o contrato de trabalho Procura de qualidade e eficiência Assumir riscos (calculados)
Grupo de planeamento	Buscar informações Estabelecer o objetivo Planeamento e Monitoria sistemáticos
Grupo de poder	Persuasão e Conexão Independência Autoconfiança

Entretanto, sabendo que as CEPs ou conjuntos (*clusters*) de CEPs são importantes em qualquer parte do mundo para uma gestão de negócios bem sucedida, restam perguntas em aberto, como seja:

- Essas habilidades podem ser treinadas ou fortalecidas através do treinamento?
- Como podem essas habilidades ser adequadamente avaliadas?

As Duas Torres

Tema: Comportamento empresarial e interdependências sociais

Informação geral

Objectivos:	Os participantes percebem a interdependência entre a actividade de negócios e a sociedade/cultura e os seus efeitos sobre o empresário. avaliam o comportamento de outras pessoas perante o fracasso, o seu autocontrolo quando estão sob pressão, a sua autoconfiança e a sua persistência mudam de comportamento, tornando-se mais eficientes em situações em que estão sob pressão. analisam o comportamento pessoal relacionado com o cálculo de riscos e a definição de objetivos, retendo o conceito de empresário como alguém que deve assumir riscos moderados e calculados.
Duração:	2 horas
Técnicas:	Exercício de simulação
Nível da dificuldade:	Médio
Requisitos:	20-25 caixas de fósforos normais (ou pequenos cubos de madeira) por cada personagem representada (=40-50 caixas) duas máscaras para dormir (como as que se recebe em aviões) ou 2 tapa-olhos feitos de material escuro equipamento Metaplan, flip-chart instruções para os diferentes personagens representados
Preparação da sala:	2 mesas e 2 cadeiras no centro da sala de treinamento os participantes sentam-se num semicírculo, de frente para a mesa quadro de cortiça ou flip-chart

Introdução

Neste exercício, 2 participantes desempenham o papel de empresários cuja tarefa é construir, dentro de 10 minutos, uma torre vertical de cubos de madeira ou caixas de fósforos, simbolizando a empresa que cada um está a criar.

A base da torre é feita com uma única caixa e eles têm de completar a tarefa com os olhos vendados e usando a mão menos habilidosa.

O capital inicial necessário para o investimento é de 12 cubos/caixas. Cada um dos empresários tem apenas 6 caixas de fósforos. Portanto, eles têm que pedir 4 caixas emprestadas a um banco e 2 a um amigo. As empresas chegam ao ponto de equilíbrio financeiro quando forem construídas torres de 12 caixas. O lucro da empresa é simbolizado pelas caixas adicionais no topo da torre. Antes de começar a construção, cada empresário deve prever o lucro que gostaria de ter, quer dizer, indicar o número adicional de caixas que pretende ter em cima da sua torre. Se a torre cair o empresário tem que recomeçar a empilhar as caixas de fósforos outra vez. As metas encontram-se escritas no quadro ou *flip-chart* preparado pelo facilitador.

Após a introdução e a preparação, cada empresário tenta realizar o seu plano por conta própria. Pede-se aos outros participantes que observem atentamente o processo de construção da torre. Ao fim de 10 minutos, um deles observa até que ponto os empresários conseguiram chegar para alcançar suas metas e avisa-os de que terão uma segunda oportunidade. Deixando-os descansar um pouco, pede aos dois protagonistas que se retirem da sala por um curto espaço de tempo.

O facilitador informa os restantes participantes que na segunda rodada os dois empresários serão confrontados com situações inesperadas. Outros protagonistas (esposo, amigo, técnico de crédito, irmão/irmã,

etc.) juntam-se à cena, influenciando a formação da empresa tanto positiva como negativamente. Por outras palavras, haverá mais 3 ou 4 “actores”, desempenhando papéis de pessoas capazes de exercer uma influência positiva ou negativa sobre o empresário. Procura-se voluntários para esses papéis e eles recebem uma curta descrição com as características do papel que irão representar (ver notas para a interpretação de papéis no material de apoio). Durante a segunda rodada, o facilitador solicita a intervenção activa de cada personagem no decurso dos acontecimentos.

Antes de começar a segunda rodada é dada aos empresários a oportunidade de reverem novamente os seus objetivos, com base nas experiências adquiridas na primeira rodada. Porém, eles não sabem que novos problemas os esperam. Após terminada a segunda rodada, verifica-se e informa-se novamente sobre o resultado dos esforços.

Na discussão seguinte, primeiro o grupo analisa o comportamento e as habilidades do empresário, especialmente em relação aos objetivos e riscos calculados. Em segundo lugar, discute-se intensamente outros factores externos e internos.

Este exercício pode ser útil como instrumento para analisar alguns aspectos do comportamento pessoal do empresário, identificáveis no contexto da necessidade de superar obstáculos que podem resultar da interferência de relacionamentos afectivos e familiares no desempenho dos negócios. Quase todos os aspectos relacionados com o planeamento de negócios podem ser aqui identificados e registados.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Introdução e escolha de papéis	5'	O facilitador motiva os participantes. Ele pede a 2 voluntários que representem o papel de empresário. As pessoas escolhidas retiram-se da sala com um assistente (co-facilitador) e são avisadas que regressarão à sala para a execução da actividade quando forem chamadas pelo facilitador, num período de aproximadamente 10 minutos.	Fotocópias do material para o exercício	O facilitador apresenta o exercício como uma possibilidade de praticar as qualidades empresariais.
Instruções	10'	Instruções para o grupo de observadores: - O facilitador explica que os empresários irão executar, separadamente, uma tarefa: construir uma torre usando cubos ou caixas de fósforos. - O facilitador lê as regras da tarefa, como indicadas no material de apoio. - Em seguida ele explica que, na 1ª rodada, cada empresário irá executar a tarefa sozinho. - Ao mesmo tempo, o co-facilitador dá as instruções (ver material de apoio) aos empresários e explica os seus papéis.	Quadro com a informação mais importante (ver material de apoio)	O facilitador pede a todos que escutem atentamente, já que as instruções só serão dadas uma única vez. Ele explica detalhadamente o significado das caixas de fósforos e estabelece uma quantia realista em KZ para cada caixa.
Implementação de actividades - 1ª Rodada	5'	O facilitador pede aos empresários que voltem à sala. Pede-se aos protagonistas que se coloquem na posição de fundador de uma empresa ou de um empresário que está a tentar criar uma empresa ou um novo projeto, simbolizado pela construção de uma torre. O facilitador enfatiza que uma empresa alcança o seu ponto de equilíbrio financeiro com 12 caixas de fósforos. O empresário-actor estabelece uma meta, estimando o número máximo de cubos/caixas que é capaz de usar na torre. Este número é registado num flip-chart.	Caixas de fósforos ou pequenos cubos, 2 mesas, 2 cadeiras, tapa-olhos, flip-chart com mesa (ver material de apoio)	Cada empresário recebe a quantidade de caixas necessárias para alcançar o seu objetivo.
	10'	Com os olhos vendados, ele começa a construir a sua torre, usando a sua mão menos hábil para tentar cumprir a meta que estabeleceu. O resto dos participantes observam em silêncio.		Os outros participantes funcionam como observadores do processo. De antemão, eles devem determinar pessoalmente e em segredo que altura deve ter a torre construída.
	5'	Quando o tempo acaba, o facilitador conta o número de caixas empilhadas e verifica se o empresário atingiu a sua meta ou não. Ele informa que lhes dará uma segunda oportunidade e pede que se retirem da sala para um descanso de 10 minutos.		O facilitador deixa os empresários controlarem livremente as suas actividades. A actividade e os resultados devem ser claros e estar visíveis para todo o grupo.

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Escolha e informe os outros protagonistas	10'	Na 2. rodada o stress deve aumentar com mais 3 ou 4 actores que se vão envolvendo na acção de cada um dos empresários. O grupo é informado de que os novos actores representam pessoas que tanto podem propiciar como prejudicar o processo de estabelecimento de uma pequena empresa. Os papéis individuais estão definidos no material de apoio. Após uma breve introdução dos personagens, o facilitador procura 4 voluntários para representar os respectivos papéis (ele deve entretanto avaliar se as pessoas são adequadas para os papéis).		Entre os 3 ou 4 outros jogadores há também personagens (ver material de fundo), que influenciam o jogo, tanto positivamente como negativamente. Uma pessoa apoia o empresário e as outras perturbam extremamente o processo.
	5'	Os outros actores estão informados de que só podem entrar em cena quando o facilitador o solicitar e que primeiro devem apresentar-se ao empresário (eu sou seu amigo, ou seu técnico de crédito, etc.) Na segunda rodada, pede-se ao resto do grupo que observe com atenção e em absoluto silêncio o comportamento dos empresários.		
Implementação de actividades - 2. Rodada	5"	Os empresários são chamados e informados de que têm uma segunda oportunidade para estabelecer as suas empresas. Define-se e anota-se os novos objetivos.	Como na 1. rodada	O facilitador começa a 2. rodada sem nenhum processamento. O facilitador faz um sinal em segredo para os outros actores começarem as suas intervenções, um logo após o outro.
	10'	2 a 3 minutos após os empresários terem recomeçado as suas actividades, o facilitador pede aos outros actores, um após o outro, que entrem em cena (os empresários não têm a mínima ideia dos papéis dos outros protagonistas). Os outros actores tentam agora representar os seus papéis de acordo com as instruções que lhes foram dadas. Entretanto eles só podem proceder verbalmente. Os empresários devem usar as caixas que estão dispersas sobre a mesa na construção da torre sem ajuda externa.		O período de tempo entre as representações dos papéis não deve ser muito longo, para que cada personagem adicional tenha oportunidade de entrar em acção. Os protagonistas podem interromper-se verbalmente uns aos outros, mas não é permitido ajudar fisicamente os empresários durante a construção da torre. Os empresários devem concentrar-se na construção da torre escutando, ou não, os conselhos dos outros. O facilitador nunca interfere activamente na acção, nem para dar novas instruções. Apenas poderá pedir que os participantes falem mais alto, para serem ouvidos por todos; ou, alternativamente, dar indicações aos protagonistas para que sejam mais activos.

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
	5'	Quando terminar o tempo disponível, o facilitador conta o número de caixas empilhadas e o das caixas restantes e confirma se o empresário alcançou a sua meta ou não.		
Apresentação dos resultados	5'	Os resultados das duas rodadas são anunciados publicamente e os vencedores são premiados novamente. O perdedor recebe um pequeno prêmio de consolação.	Prêmios e prêmios de consolação	Os empresários devem ter oportunidade de expressar os seus sentimentos e alguns agradecimentos individuais se for necessário. Atenção: caso as metas propostas e as conclusões pessoais não forem alcançadas, isto pode levar a grande frustração. Isso também é válido para situações nas que um dos participantes se lembra de uma situação similar já acontecida na realidade. Por isso, os perdedores devem receber um pequeno prêmio de consolação, assim como os ganhadores ou vencedores.
Processamento I	20'	Na discussão deve-se analisar o comportamento dos empresários em relação ao objetivo e ao cálculo de risco. É importante que o grupo perceba que alguns comportamentos podem levar à tomada de decisões irracionais no que toca a riscos (por ex. precaução em excesso ou rejeição absoluta do risco).	Quadro macio, cartões Metaplan, Indicações para processar	O facilitador conduz a discussão com base nas "Indicações para processamento" (ver material de apoio). Para discutir os diferentes comportamentos, o facilitador deve agora pedir aos empresários que contribuam para a discussão. Depois disso, cada protagonista, um após o outro, tem oportunidade de fazer comentários. No final, os observadores devem falar e comentar sobre as suas observações e comentários. Pode ser muito útil fazer uma comparação entre ambos os empresários, especialmente se um deles difere do outro no seu comportamento empresarial.
Processamento II	15'	O segundo ponto que o grupo deve analisar diz respeito à influência da pressão externa, particularmente dos familiares que afectam as habilidades dos empresários para actuar. Deve-se enfatizar o facto de que o empresário deve resolver problemas e dificuldades derivados do seu meio social e de preferências pessoais. Se esses factores não forem tratados corretamente, eles podem ter um efeito muito negativo na eficiência do empresário.	Ver acima	Processe os acontecimentos utilizando os papéis individuais e as estratégias dos personagens envolvidos.
Generalização e aplicação	15'	Perguntas-chaves típicas para começar a generalização: - Você acha que foi só um jogo ou que se baseia no "mundo real"? - Você conhece casos assim ou já experimentou algo parecido?		Neste passo os participantes deverão estabelecer uma ponte entre a representação de papéis e a vida real. Aqui deverá haver, sobretudo, um intercâmbio de experiências pessoais.

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
		<p>A fase de aplicação inicia-se com as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que podemos aprender com este exercício? - O que podemos melhorar no nosso comportamento empresarial? - Como lidar com as influências externas? Há regras gerais ou códigos de conduta? 		Daqui resultarão conclusões gerais e regras, se possível.
Síntese	20'	<p>No resumo pode-se referir as características pessoais dos empresários, particularmente as de êxito, como as de Mc Clelland. O modelo de M. Porter é muito útil para mostrar a complexidade numa empresa, assim como a influência dos factores internos e externos. Além disso, apresenta todas as áreas importantes que têm que ser levadas em consideração num plano de negócios.</p>	Use o material de apoio (M. Porter –Forças da Indústria, razões para o fracasso).	

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

O facilitador deve tentar identificar e evitar possíveis problemas desde o início. Se tiver dúvidas de que um voluntário seja realmente apropriado para assumir um papel, é melhor escolher outro. Preste atenção a eventuais incapacidades físicas, que podem tornar um papel impossível ou dificultá-lo mais, particularmente no caso dos empresários. Pergunte-lhes de antemão, por exemplo, se eles têm algum problema com o escuro.

Se surgirem dúvidas, assegure-se perguntando se todos os protagonistas realmente entenderam os seus papéis. Simultaneamente, é muito importante que todos entendam o que as caixas de fósforos simbolizam.

O fracasso pode levar a que os participantes que assumem o papel de empresários experimentem uma grande frustração, especialmente se tomarem as coisas pessoalmente. Isso deve ser esclarecido antes do início. Destaque o facto de que se trata de um exercício que pode ser muito útil para identificar e encontrar fraquezas pessoais. Dê pequenos prêmios de consolação, por exemplo, doces.

Variação

Em vez de pedir a voluntários que desempenhem o papel dos empresários, o facilitador pode nomear 2 participantes, ou deixar o grupo decidir.

Para tornar a tarefa mais difícil, o facilitador pode colocar fita adesiva ao redor das caixas, de modo irregular, ou colocar diferentes quantidades de areia ou feijões dentro de cada caixa.

De acordo com o nível social do grupo-alvo, os personagens podem ser substituídos, de modo a adaptá-los ao ambiente dos participantes. Por exemplo, um líder de comunidade (como indicado na versão do anexo 3) pode ser substituído pelo líder de um partido político (para um grupo-alvo urbano) ou uma autoridade pública (para um grupo-alvo rural), e o amigo investidor pode ser substituído por uma namorada ambiciosa. O importante é que haja pelo menos uma pessoa que exerça uma influência positiva e outra pessoa que exerça uma influência negativa.

Material de Apoio



Instrução Geral

Os empresários irão executar, em separado, a tarefa de construir uma torre de cubos de madeira ou caixas-de-fósforos, sob as seguintes condições:

- Usando uma única caixa como base da torre;
- Usando a sua mão menos hábil e tendo os olhos vendados;
- Cada cubo/caixa representa uma certa parcela do total investido na construção;
- Uma certa parcela do investimento foi cedida como empréstimo por um banco, uma outra parcela foi emprestada por um amigo e o restante é investimento próprio do empresário;
- Eles têm de construir uma torre de, pelo menos, 12 caixas (representando o montante inicial investido); acima disto, quanto mais alta for a torre, maiores lucros poderão ser extraídos, embora um desabamento da torre (se for construída alta demais!) possa deitar tudo a perder. A partir da 13ª caixa, cada nova caixa representa vendas, renda, lucros;
- Os empresários devem estabelecer previamente o número de caixas-de-fósforos que a torre terá (metas);
- Eles terão 10 minutos para a construção;
- Se a torre cair durante o tempo estipulado, os empresários podem recomeçar a construí-la;
- No final, o número de caixas empilhadas será verificado.

COMENTÁRIOS:

Faça você mesmo o teste para ver até que altura o empresário poderá construir a torre sem dificuldades; com base nesse teste, determine a quantidade média de caixas a utilizar (podem ser menos ou mais do que 12). A altura média da torre depende exclusivamente do material; se forem usadas caixas-de-fósforos, a média pode ser mais baixa e se forem usados cubos de madeira bem nivelados, ela poderá ser bem mais alta.



Tabela de resultados

		Meta	Realização	Meta - Realização	Lucros
1° empresário	1° rodada				
	2° rodada				
2° empresário	1° rodada				
	2° rodada				

COMENTÁRIOS:

Na coluna de “Metas”, o facilitador deve escrever a quantidade de cubos/caixas que o empresário disse que pretendia empilhar antes de iniciar a tarefa. A quantidade deve exceder as 12 unidades, devido ao intuito que as empresas têm de lucrar.

Na coluna de “Realização” o facilitador deve escrever o número de cubos/caixas realmente empilhados na torre, após o tempo se ter esgotado.

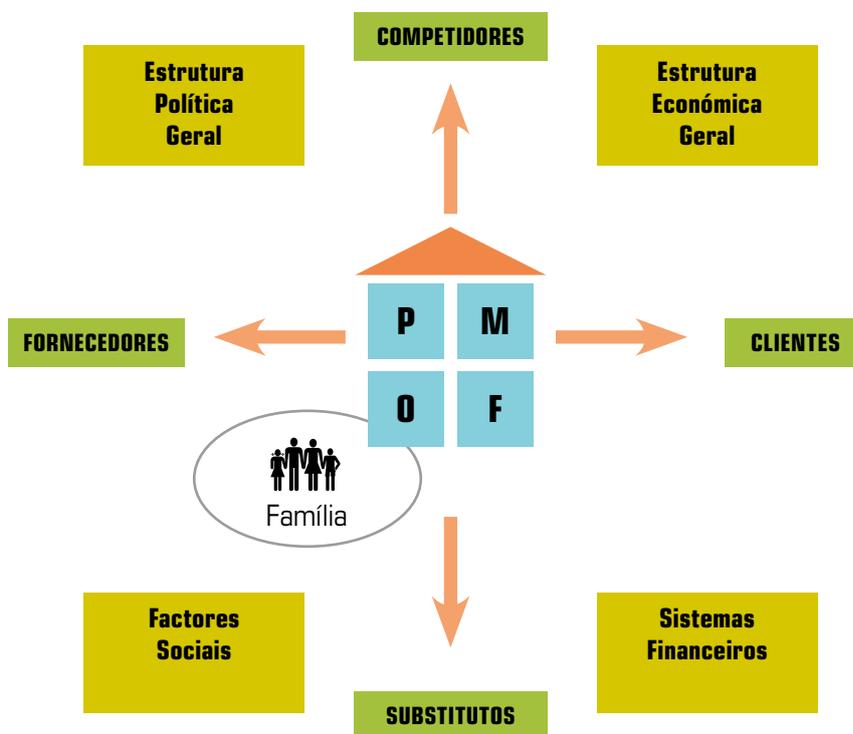
Na coluna de “Lucro”, o facilitador deve escrever o número de caixas empilhadas que excedem as 12 primeiras caixas (note que é possível que haja prejuízo, se a torre tiver menos de 12 caixas).



Indicações para Processamento

1. O que achou do exercício? (Pergunte também aos participantes espectadores se eles gostaram ou não). Por quê?
2. Qual a sua percepção da situação em que se viu envolvido? (Pergunte aos actores, começando pelos empresários)
3. A encenação foi realista, ou seja, poderia de facto acontecer dessa forma na vida real? Caso não, o que seria diferente?
4. Como deveria um empresário comportar-se em tal situação? Existe alguma regra para isto? Quais eram as suas opções de ação?
5. Poderia/deveria ele assumir certo grau de independência com relação a essas influências? Caso sim, como poderia conseguir isso?

Inter-relações operacionais e factores externos que influenciam



Segundo o modelo de Michael Porter (E.U.A.) – Forças da Indústria.

FACTORES IMPORTANTES QUE INFLUENCIAM UMA MICRO-EMPRESA

ANÁLISE FINANCEIRA	INFRAESTRUTURA FÍSICA
Capital do empresário Cash flow / Liquidez Rentabilidade A família Acesso a outros recursos Riscos	Construções Maquinaria Tecnologia Localização Infra-estrutura e serviços
CAPACIDADES DO EMPRESÁRIO	MERCADO
Competência em gestão Formação técnica Idade Experiência Género Contactos do gestor Habilidade de venda	Perfil do mercado Procura e abastecimento (passado, presente e futuro) Concorrentes Quota no mercado Qualidade dos produtos Produtos novos, existentes
INFORMAÇÃO	MATERIA PRIMA
Existe suficiente informação Existe informação adequada para poder decidir a tempo	Existe matéria prima adequada (qualidade, quantidade, preço) Esta situação continuará no futuro? Existem novos produtos que poderão ser úteis para a empresa?
ASPECTOS SOCIAIS	PROCESSO DE PRODUÇÃO
Como está a empresa a ser aceite pela população (os clientes)?	O produto será produzido em massa É uma produção contínua ou depende do pedido do cliente? Uso intensivo da mão de obra?

FACTORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM UMA MICRO-EMPRESA

- Trabalhadores (salários, disponibilidade, qualificação)
- Matéria prima (qualidade, disponibilidade, custos)
- Serviços (disponibilidade, custos, qualidade)
- Localização (acessibilidade, meio ambiente, energia/água, comunicação)
- Produtos (competição, demanda, capacidade de pagamento)
- Regulamentos e Leis (impostos, regulamentos de trabalho)
- Crédito (disponibilidade, custo, condições)
- Equipamento (manutenção, custos, disponibilidade, adaptado)
- Economia (inflação, tipo de câmbio)

→ a empresa deve sempre analisar/ ter em conta os factores (e suas tendências) assim como o correspondente impacto (seja positivo ou negativo)

Exercícios e tarefas



Nota para interpretação do papel de empresário

Você é um jovem empresário ou fundador de um novo negócio que tem a tarefa de construir uma torre vertical feita de caixas de fósforos. Esta torre simboliza o seu plano de investimento ou a criação da sua empresa.

O capital inicial necessário é de 12 caixas de fósforos. Cada caixa representa uma parte do total do investimento planejado. O seu patrimônio é de 6 caixas. O seu banco participou no seu plano concedendo-lhe 4 caixas em forma de empréstimo. Um bom amigo emprestou-lhe as duas caixas restantes.

A sua empresa só pode obter lucros se construir a torre com as 12 caixas sem desabar (ponto de equilíbrio). Lucro só poderá ser obtido em forma de mais caixas.

Desejamos-lhe boa sorte para a realização do seu plano!



Nota para interpretação do papel de técnico de crédito

Um cliente está a construir uma torre de caixas de fósforos. Cada caixa representa uma parte do total do investimento planejado. Para um retorno bem-sucedido do investimento (*ponto de equilíbrio*), o seu cliente precisa de 12 caixas. Só haverá lucro se todas as caixas forem colocadas na torre.

O patrimônio do seu cliente é de 6 caixas. O seu banco está envolvido no plano com 4 caixas, concedidas ao seu cliente em forma de empréstimo. Você está muito interessado em que o projecto tenha êxito.

O seu banco está plenamente convencido de que o projecto é lucrativo. Por outro lado, é de suma importância para a sua instituição que o plano seja executado rápida e tranquilamente e que o pagamento do empréstimo seja efectuado pontualmente. Por isso, se houver atrasos ou outros problemas, o seu banco pode certamente terminar o empréstimo e requerer pagamento imediato. Caso necessário, você pode, sem dúvida, explicar isso ao seu cliente.



Nota para interpretação do papel de amigo

Um amigo íntimo seu está a abrir uma empresa representada por uma torre de cubos de madeira/caixas de fósforos. Cada caixa representa uma parte do investimento total. Para um retorno bem-sucedido do investimento (*ponto de equilíbrio*) o seu amigo precisa de 12 caixas. Você tem que lhe emprestar 2 caixas.

Você espera que o seu amigo tenha êxito com o projecto o mais depressa possível, para que possa devolver-lhe a si o dinheiro emprestado (2 caixas), pois você gostaria de comprar um carro novo.

Apesar de vocês serem bons amigos, você às vezes duvida das habilidades empresariais do seu amigo. Por isso você oferece-se para ajudá-lo. Contudo, você só pode aconselhá-lo, quer dizer, em nenhuma circunstância é permitido que você o ajude operacionalmente.



Nota para interpretação do papel de esposo/esposa

A sua esposa é uma futura empresária. Ela está a construir uma torre de caixas de fósforos, que representa simbolicamente a sua nova empresa. Cada caixa de fósforos representa uma parte do investimento total.

Você está muito interessado em que a sua esposa tenha rapidamente sucesso, para poder dar-se o luxo de fazer algo especial. Sair de férias ou comer num restaurante elegante são coisas que você até agora não pôde fazer. Agora ela gasta todo tempo disponível com a “estúpida” empresa e investe nela todas as suas economias. Ela garante-lhe que em breve ambos ganharão muito dinheiro se ela tiver sucesso, mas você está a ficar cansado de ter que economizar cada centavo.

Já há muito tempo que você sonha com um fato “Dior” e, sendo esposo de uma empresária, você certamente poderá dar-se a esse luxo.

Peça à sua esposa para lhe dar 3 ou mais das suas caixas ...



Nota para interpretação do papel de irmão

Na sua última viagem de negócios você viu-se numa situação difícil durante uma divertida festa à noite. Num jogo proibido de pôquer, num bar, você não só perdeu tudo o que tinha, como ainda assinou um cheque.

Agora a máfia está atrás de si e dá-lhe exactamente 12 horas para saldar a sua dívida, senão você será assassinado. Você não tem dinheiro e seu saldo no banco está negativo. Também não conseguiu que o banco o ajudasse.

A sua irmã é uma mulher de negócios bem-sucedida. Ela está a construir uma torre de caixas de fósforos que representa simbolicamente a sua nova empresa. Cada caixa de fósforos representa uma parte do investimento total. Ela certamente poderia ajudá-lo financeiramente com 4 caixas, já que é uma questão de vida ou morte.



Alternativa: Nota para interpretação do papel de irmão

Você necessita urgentemente de dinheiro para operar o seu filho de dois anos. A sua tentativa de fazer um empréstimo ao banco falhou, já que o banco não considera o seu novo emprego suficientemente estável para garantir o pagamento do empréstimo. Então você tem que recorrer ao seu irmão que é empresário e está a começar a construir uma nova empresa simbolizada por uma torre feita de caixas de fósforos. Cada caixa de fósforos representa uma certa quantidade de capital. Você precisa de lhe pedir 4 caixas para salvar o seu filho.

Devido ao facto de os seus outros irmãos já o terem ajudado antes dentro das suas possibilidades, você tem que convencer o seu irmão da urgência e do perigo da situação e de que ele tem que assumir a responsabilidade, por o ser irmão mais velho.

Você tem que conseguir o dinheiro o mais rapidamente possível.

A Torre de Luanda

Tema: Planeamento

Informação geral

Objectivos:	Os participantes percebem a importância e necessidade da planificação para o êxito da execução de uma actividade; eles aprendem os elementos chave da planificação, a definição de objectivos e o estabelecimento de metas.
Duração:	+/-1 hora
Técnicas:	Exercício de simulação, trabalho em grupo, discussão
Nível de dificuldade:	Médio
Requisitos:	
Preparação da sala:	No início as cadeiras estão colocadas em forma de U, com espaço suficiente para a produção individual.

Introdução

O objectivo do exercício é melhorar as habilidades de planeamento e coordenação por parte dos participantes.

O exercício está estruturado em duas partes: durante a primeira fase os participantes aplicam a primeira parte do ciclo de aprendizagem experiencial, através do planeamento e da construção da torre mais alta, usando uma folha de Flipchart. O grupo que constrói a torre mais alta ganha: no fim, o facilitador mede todas as estruturas produzidas, do ponto mais baixo até ao ponto mais alto.

Na segunda parte do exercício, os participantes continuam a aplicar as restantes partes do ciclo de aprendizagem, reflectindo sobre o processo de planeamento e de construção da torre. Analisa-se o desempenho de todos os grupos e especialmente dos grupos que tiveram menos êxito. O facilitador tematiza os comportamentos que dificultam o processo de planeamento, de gestão de tempo e da coordenação dentro do grupo. Os participantes identificam e discutem os problemas experimentados durante a execução da tarefa.

Por último, eles discutem e aprendem como definir os objectivos, como fazer para os atingir e quais as técnicas de planeamento.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Introdução	5'	O facilitador forma 3 a 4 grupos e depois explica a seguinte situação: "Vocês devem construir a torre mais alta possível, usando o material disponível. Num primeiro passo, vocês têm 5 minutos para planear a tarefa. Num segundo passo, vão ter mais 10 minutos para realizar as actividades planeadas e para construir a torre. Ao fim de 10 minutos eu vou medir todas as estruturas e determinar a torre mais alta e o grupo vencedor."	Flipchart com instruções (bem visíveis e claras) e o tempo/horário	Objectivo: Construir a torre mais alta, usando o material disponível.
Ação	20'	Cada grupo planeia a construção da torre mais alta. Ao fim de 5 minutos acaba a fase da planificação e serão concedidos mais 10 minutos para a construção da estrutura.	3 a 4 folhas de papel flipchart, fita scotch, cola, tesouras (jogos de tesouras e cola iguais para cada grupo)	

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Publicação	5'	O facilitador avalia todas as estruturas e determina qual é a torre mais alta.		Os resultados devem ser apresentados no quadro, bem claros para todos.
Processamento	10'	A fase de processamento centra-se no processo de planeamento, na coordenação de tarefas e na gestão de tempo.		
Generalização & Aplicação	30'	Discussão sobre os elementos mais importantes do planeamento, sobre o que é o planeamento, sobre porque é importante e sobre os factores de sucesso e de insucesso na planificação.	Cartões de metaplan já preparados	

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Para evitar discussões muito prolongadas sobre o material que deve ser utilizado, o facilitador deve esclarecer logo no início que só pode ser usado o material fornecido pelo facilitador.

Variação

Este exercício também pode ser utilizado para apresentar e explicar o ciclo de aprendizagem experiencial.

Material de Apoio



O que é a planificação?

Definição de Planificação:

Planificação é o processo de prever e organizar antecipadamente uma determinada acção destinada a atingir os objectivos previstos, considerando as limitações de recursos existentes. A planificação é, geralmente, a primeira etapa do processo de gestão.

A Planificação é importante porque permite:

- Dirigir e orientar o desenvolvimento em função dos objectivos
- Reduzir ao mínimo as improvisações
- Facilitar as acções e os mecanismos de controlo
- Medir e avaliar adequadamente a acção individual e colectiva
- Organizar o trabalho
- Integrar os esforços para um objectivo comum
- Aproveitar da melhor forma o tempo disponível

A Planificação deve abordar:

- A Missão da entidade (a razão de ser)
- A Visão do futuro (aonde chegar)
- A situação actual (de que ponto partir)
- As acções a desenvolver para alcançar os objectivos, os riscos e os critérios para o êxito (o que deverá mudar?) nos seguintes níveis:
 - estratégico – para onde vai a instituição? Exemplo: Plano Quinquenal do Governo, PARPA, etc.
 - tático – como chegar até lá?
 - operacional – que instrumentos usamos? Exemplo: PES

Factores de sucesso e de insucesso da planificação

Algumas variáveis concorrem para o êxito da planificação:

a. Factores de sucesso

- Participação efectiva de toda a direcção e dos colaboradores
- Definição clara de prioridades
- Comprometimento das pessoas envolvidas
- Definição de metas claras para todos os envolvidos
- Conhecimento e integração dos interesses dos associados
- Nivelamento de conhecimentos e expectativas dos participantes
- Elaboração partilhada de uma visão de futuro para a entidade
- Alinhamento com o planeamento orçamentário, demanda de recursos humanos, etc.
-

b. Factores de insucesso

- Estabelecimento de metas irrealistas
- Descrença dos colaboradores, associados e direcção
- Falta de divulgação dos resultados do planeamento
- A empresa não consegue adaptar a sua estrutura ao planeamento



Mini-Mercado

Tema: Marketing

Informação geral

Objectivos:	Os participantes <ul style="list-style-type: none">• aprendem os elementos básicos de marketing• tomam consciência da importância de dar resposta às demandas dos clientes tornam-se cientes das suas habilidades de venda e negociação• comparam os Prós e os Contras das diferentes estratégias de marketing desenvolvem as suas próprias estratégias de marketing.
Duração:	1,5 hora
Técnicas:	Exercício de simulação
Nível de dificuldade:	Médio
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• quadro de instruções• flip-chart ou cartões com 4 ou 5 Ps escritos ou afixados• dinheiro trocado para comprar alguns produtos• se um participante actuar como comprador, instruções para o comprador• cesto contendo folhas de papel• revistas• tesouras• cartões• contas, tiras de pano, botões, linhas• fita crepe, etc.• flip-chart
Preparação da sala:	No início, as cadeiras estão colocadas em forma de U com espaço suficiente para a produção individual.

Introdução

Neste exercício, todos os participantes actuam individualmente como vendedores, tentando vender um serviço ou um produto feito por eles mesmos, ou do qual são proprietários. Num canto da sala, é preparada uma mesa com os materiais que os participantes poderão usar para a sua produção. Tal como na vida real, os participantes têm que actuar num mercado limitado, já que apenas alguns itens serão adquiridos pelo facilitador. Após um curto período de preparação, o mini-mercado é aberto ao cliente, oferecendo muitos produtos e, eventualmente, serviços diferentes. O cliente (ou os clientes) caminha(m) pelo mercado, ouvindo o que um vendedor após o outro anuncia a respeito de seus produtos ou serviços. Finalmente, o facilitador escolhe apenas três produtos e/ou serviços que quer adquirir e paga por eles como numa transacção de compra/venda real.

Depois de processar o exercício, os resultados e estratégias de marketing são analisados. Muitos participantes irão reconhecer que erraram por não terem começado pelo mais importante: investigar as necessidades, desejos e preferências do cliente e só depois desenvolver uma estratégia de marketing adequada. Eles também se tornam cientes das dificuldades de conseguir vender os seus produtos/serviços num mercado limitado e das suas habilidades pessoais para negociar. Por último, são destacados os pontos básicos de marketing.

O Mini-mercado é um bom exercício introdutório, uma vez que permite realizar a discussão sobre os vários aspectos de marketing, estimulando simultaneamente a criatividade.

O exercício pode ser facilmente adaptado a diferentes situações.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Introdução	2'	Motivação dos participantes.		Apresente o exercício como uma oportunidade de praticar habilidades pessoais para colocar no mercado o seu próprio produto/serviço.
Instruções / Explicação das regras	8'	Explicação das tarefas aos participantes: cada participante tem 15 min. para se decidir sobre um produto ou serviço que irá tentar vender ao facilitador e para preparar o item escolhido para a venda. Explique as regras do exercício utilizando o quadro preparado (ver material de apoio).		Diga-lhes que escutem as instruções atentamente. Anuncie que você responderá a perguntas para esclarecer o que está escrito na folha de instruções. Caso desejem qualquer outra informação, eles mesmos terão que pedir individualmente ao facilitador. Não os oriente sobre a importância de analisar o mercado-alvo. O preço máximo de venda pode ser maior ou menor dependendo do poder de compra do grupo. Assegure-se de que os participantes entendam que os itens vendidos não lhes serão devolvidos depois
Preparação para o mini-mercado	15'	Os participantes escolhem o seu produto/serviço e, se necessário, produzem-no e preparam a apresentação.	Cesto com material	Supervisione o tempo, uma vez que não será dado tempo extra. A pressão de tempo é propositada e deve ser sentida pelos participantes. Os participantes decidem como e onde promover os seus produtos ou serviços. Não informe o grupo sobre a necessidade de obter informações sobre o mercado.
Venda	2' por cada vendedor	Os participantes experimentam as suas habilidades pessoais de venda e negociação.		O facilitador também pode dirigir-se a uma "loja" ou outra, por ordem aleatória. Certifique-se de que dedica apenas dois minutos a cada vendedor e de que todos os vendedores têm oportunidade de promover os seus produtos ou serviços. Estabeleça alguma ordem, de forma a que os vendedores não falem ou o abordem todos ao mesmo tempo. As estratégias de marketing e de negociação são os conteúdos mais importantes a aprender através deste exercício. Assegure-se de que os pontos a serem discutidos durante a fase de processamento sejam incluídos nas suas negociações com os vendedores.
Publicação	5'	Registe qual foi o vendedor que vendeu a maioria dos seus produtos e a que preço.		Explique as suas razões pessoais para os comprar.

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Processamento	20'	<p>Perguntas centrais: O que você sente neste momento? Fale sobre o processo de decisão: por que razões você escolheu o seu produto/serviço? Qual foi a estratégia que utilizou para comercializar o seu produto/serviço? Quais foram as razões de sucesso ou de fracasso? Quem perguntou ao comprador quais as suas necessidades e preferências antes de se decidir por um determinado produto/serviço? Porque razão a venda funcionou em alguns casos mas não noutros?</p>		<p>Os participantes têm oportunidade de expressar as suas emoções e de chegar a algumas conclusões pessoais.</p> <p>O facilitador levanta a questão de que alguns vendedores se ativeram aos seus preços de venda de modo inflexível, outros não foram capazes de criar uma atmosfera positiva para os compradores e outros ainda foram secos demais durante as negociações.</p>
Generalização & Aplicação	15'	<p>O que se pode aprender a partir deste exercício? O que pode ser melhorado nas práticas de marketing dos participantes, no que diz respeito aos seus produtos/serviços reais ?</p>		<p>Aos 4 Ps apresentados no material de apoio, foram acrescentadas outras considerações, referentes a pessoas envolvidas, desde o produtor ao consumidor, embalagem e todos os valores agregados, intangíveis e ainda tudo o que se refere ao factor tempo.</p> <p>A extensão e o grau de detalhe desta fase dependem do grupo.</p>

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Alguns dos participantes podem querer não cumprir a regra que diz que os itens devem ser de sua propriedade ou produzidos por eles, e tentar “vender” materiais da instituição onde se realiza o curso (p. ex., tesouras, relógio, etc.) encontrados na sala de aula. Explique de novo que apenas podem ser utilizados os materiais retirados do cesto.

Alguns participantes mostram-se muito tímidos e não divulgam os seus produtos activamente. Ao caminhar pelo mercado, envolva-os em negociações.

Outros podem ser ruidosos demais, tornando a sessão caótica. Não exceda o limite de tempo para cada participante.

Variação

1) Usos e objectivos alternativos

Alternativamente, pode-se permitir uma livre movimentação dos vendedores e compradores e compra/venda em paralelo. Neste caso, será necessário menos tempo para a venda. Se alguns participantes se mostrarem muito activos, é provável que o facilitador tenha dificuldade em escutar os mais passivos.

Um ou dois participantes podem actuar como compradores. Para isso, eles devem ser instruídos pelo facilitador.

2) Minimizar/Maximizar

Se o facilitador sentir que os participantes precisam de adquirir mais experiência em marketing, pode introduzir uma segunda rodada, com todos os participantes vendendo o mesmo produto (p. ex., ovos, chicletes ou fósforos) fornecido pelo facilitador.

Material de Apoio



Instruções para os vendedores

- Venda um item ao comprador.
- Você tem 3 possibilidades:
 1. Vender um item do qual você é proprietário
 2. Vender um item produzido por você
 3. Vender um serviço que possa ser realizado em 3 min.
- Você tem 15 min. para decidir o que vender, produzi-lo (se for o caso) e preparar a sua apresentação de venda.
- Apenas 3 dos produtos ou serviços oferecidos por todos os participantes serão comprados em dinheiro.
- O preço máximo é Kwanzas _____
- Esta será uma transação de compra/venda real.
- Os itens vendidos não poderão ser depois devolvidos ou trocados.
- Você não pode vender com prejuízo.



Instruções para os compradores

- Ande pelo mercado, ouça com atenção as promoções e negocie com o vendedor.
- Actue o mais naturalmente possível – imagine-se passeando por um mercado verdadeiro.
- Não aceite o primeiro preço oferecido.
- Você pode comprar tantos produtos ou serviços oferecidos pelos vendedores quantos você queira, desde que esteja convencido do produto e do seu preço.
- Finalmente decida espontaneamente e compre o produto ou serviço pagando em dinheiro.

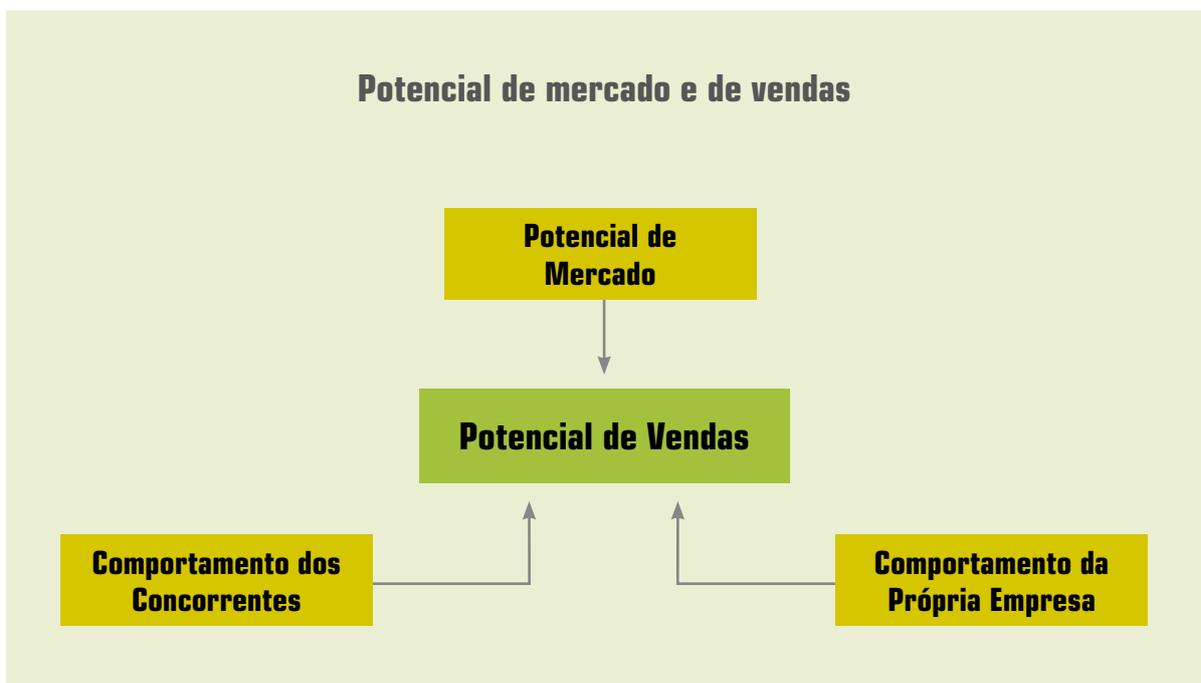
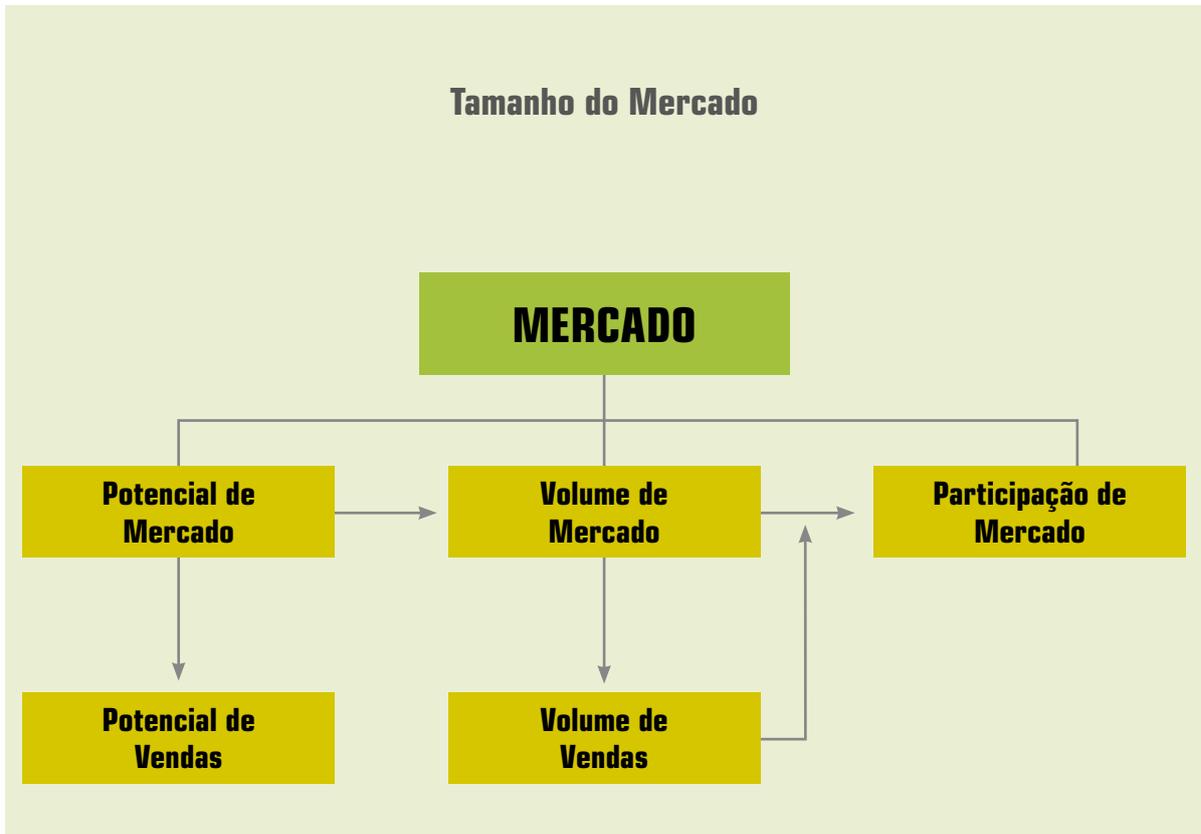


O Mix de Marketing

proposto por Philip Kotler

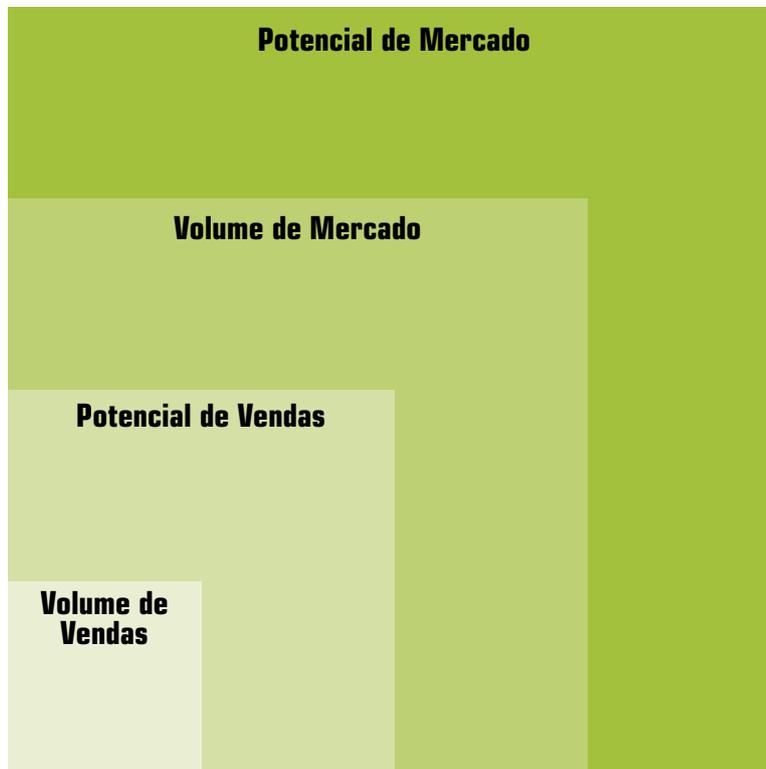
PRODUTO	PREÇO
<ul style="list-style-type: none">• Propósito do mix de produto• Profundidade do mix de produto• Qualidade• Design• Embalagem• Manutenção• Serviço• Garantia• Possibilidade de devolução de uma compra	<ul style="list-style-type: none">• Posição de preço• Descontos e condições de pagamento• Condições de financiamento
PROMOÇÃO	PONTO
<ul style="list-style-type: none">• Publicidade• Relações públicas• Vendas pessoais• Promoção de vendas• Política de marca	<ul style="list-style-type: none">• Canais de distribuição• Densidade de distribuição• Tempo de entrega• Estoque• Transporte

Termos de Marketing



O MERCADO

Perspectiva Estática



Cálculo da Participação de Mercado

$$\text{Participação de Mercado} = \frac{\text{Vendas da Empresa} \times 100}{\text{Volume de Mercado}}$$

ORGANIZANDO A SELVA

Tema: Organização

Informação geral

Objectivos:	Os participantes devem ser capazes de: <ul style="list-style-type: none">• identificar a relação entre os itens dados e desenvolver sequências lógicas próprias• transformar a sequência identificada dos itens num sistema de organização que possa ser usado em negócios• identificar as estratégias da empresa que se baseiam numa estrutura organizacional eficaz e que regulam processos produtivos• mudar a sua própria conduta para serem mais eficientes em situações de stress• analisar a sua habilidade organizacional pessoal e a sua habilidade em negociar e administrar o tempo.
Duração:	1.5 hora
Tip de técnica:	Exercício de simulação
Nível de dificuldade:	Médio
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Pequenos cartões (Metaplan cortados ao meio), cada um com um símbolo pertencente a uma das possíveis sequências (ver material de apoio). Baralhe os pequenos cartões e coloque a mesma quantidade de cartões em dois ou três envelopes (dependendo do tamanho do grupo).• Flip-chart e papel• Dois quadros macios• Cartões Metaplan de diferentes cores• Marcadores de diferentes cores• Uma caneta esferográfica para cada um• Tubos de cola• 10 folhas de papel A4 para cada um
Preparação da sala:	<ul style="list-style-type: none">• Plenário; disposição normal de cadeiras em círculo• 3 ou 4 mesas

Introdução

Quem funda uma empresa, normalmente escolhe uma actividade relacionada com o seu passado profissional ou a sua inclinação pessoal, especialmente no que respeita à escolha da linha de negócios. Um carpinteiro treinado vai provavelmente manter-se na sua linha de negócios e um especialista em computação raramente fará algo extremamente diferente, a não ser que seja um velho hobby seu ou um sonho de infância.

Acontece frequentemente novos empresários sentirem-se especialistas, mas, infelizmente, isso não é suficiente para dirigir com sucesso uma empresa. A produção, as vendas e a administração também precisam de ser organizadas. As decisões são tomadas com base nas informações e dados daí resultantes. Muita coisa tem que ser levada em conta e nunca se pode perder a visão geral.

Actualmente, estamos permanentemente a receber novas informações. Portanto, é fundamental que quem conduz um negócio saiba distinguir entre uma informação importante e uma sem importância. É certo que os empregados qualificados são treinados para realizar essa tarefa, mas o que acontece se uma dessas “boas almas” adoecer ou se demitir? Nesse caso, começa a busca da informação relevante e o problema é premente. A situação torna-se ainda mais caótica, se diferentes departamentos utilizarem a mesma base de informação e a trocarem regularmente. Por exemplo, o departamento de compras usa o sistema dos “três pregos enferrujados”, o Sr. Taveira das vendas prefere os arquivos vermelho escarlate e o contabilista colecciona facturas em caixas de sapato. Por favor não se riam! Tudo isto foi visto.

O exercício que se segue serve exactamente para ilustrar quão importante é, para uma empresa, ter uma boa estrutura organizacional, assim como uma estruturação de operações uniforme e regulada.

No caso de ser realizada uma auditoria sem aviso pelo banco que concedeu crédito, todos os departamentos da empresa (2-3 grupos) devem ter os seus documentos em ordem dentro de um espaço de tempo muito curto. Para isso, cada grupo recebe um envelope com uma série de informações (cartões com diferentes símbolos). Os cartões devem estar sistematizados e organizados numa sequência lógica. Entretanto, as sequências podem não estar sempre logicamente organizadas ou estar incompletas porque alguma informação foi mal arquivada ou simplesmente não passou pelos outros departamentos. Os envelopes também incluem informação sem nenhuma importância ou dados confidenciais, que o empregado do banco que vem fazer a auditoria jamais deve saber. Os departamentos têm exactamente 10 minutos para organizar “os dados da selva”.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Introdução	5'	Refira a importância de uma boa organização operacional para uma empresa. Normalmente esses aspectos são descuidados em empresas que estão em formação, devido ao facto de os fundadores só se concentrarem no núcleo de negócios da empresa. Conte a história da auditoria apresentada na introdução ou invente outra.		O facilitador apresenta o exercício como uma possibilidade de praticar as qualidades de gestão empresarial. Aumente a motivação anunciando que será concedido um prémio à equipe vencedora.
Instruções	5'	Forme 2 a 3 grupos e explique que eles formam vários departamentos de uma empresa que têm a tarefa de organizar a selva dos seus documentos. Neste momento cada grupo recebe um envelope com informação diversa. A informação fornecida é representada por símbolos. O objectivo do exercício é identificar os símbolos que pertencem ao mesmo grupo e decifrar a sua sequência lógica. Além disso, a tarefa é integrar a única sequência lógica no sistema. Quando expirar o tempo dado, o grupo com mais sequências (pelo menos 3) e sistemas (pelo menos 1) vence.		O facilitador pede a todos que escutem atentamente porque ele só dará as instruções uma única vez. Avise os grupos que é possível que a informação de um departamento tenha sido incluída incorrectamente noutro departamento e que eles devem procurá-la.
Execução	10'	Os grupos têm agora exactamente 10 minutos para terminar a actividade. Não intervenha no decurso do jogo nem responda a perguntas. Porém, observe atentamente como os grupos estão a trabalhar e a resolver o problema. O trabalho é organizado? Alguém no grupo assumiu a liderança? Como é a comunicação com os outros departamentos?	Envelopes com a informação (cartões Metaplan cortados ao meio com símbolos). Exemplos podem ser encontrados no anexo 1. Papel de Flip-chart e pioneses.	O factor stress pode ser aumentado anunciando em voz alta o tempo que resta e/ou lembrando aos participantes a visita do empregado do banco

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Apresentação dos resultados	5'	Ambos os grupos apresentam os seus resultados. O facilitador conta o número de sequências e sistemas e determina o vencedor. Se ambos os grupos tiverem a mesma pontuação, a empresa como tal também venceu (o caso ideal)	Prêmios	A sequência tem que ter no mínimo 3 símbolos que pertencem ao mesmo sector. Não se deixe influenciar se os grupos insistirem em sequências imaginárias.
Processamento	30'	A discussão deve ser realizada com o objectivo de analisar o comportamento dos envolvidos em relação aos objectivos a alcançar. Como conseguiu o grupo identificar as sequências? Quais foram as dificuldades encontradas e como foram solucionadas? Quais são as características de uma sequência? Quando falamos de um sistema?		
Generalização e aplicação	15'	Os participantes têm algum conhecimento sobre sistemas organizacionais? Como manuseiam, eles próprios, a informação e os dados? Têm experiência com o manuseio de dados e informação em processo? Conhecem exemplos positivos e negativos da sua própria experiência? Distinguimos entre a informação importante e a absolutamente supérflua?		As sequências devem estar relacionadas com situações típicas de gestão da informação e com a organização em ambiente de negócios.
		Quais sistemas de informação podem utilizar os participantes em suas próprias empresas? Que conclusões gerais podem ser tiradas para o sector organizacional?		Aqui podem ser elaboradas conclusões e regras, se for possível.
Síntese	10'	Apresente diferentes tipos de sistemas organizacionais. Dê exemplos concretos tirados da vida real de empresas, mesmo que tenham um sentido negativo. Como última mensagem aos participantes neste exercício, destaque os efeitos de uma organização satisfatória.		

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Todas as empresas necessitam de uma organização que funcione bem. Em geral, as sequências operacionais seguem uma ordem lógica. Um bom empresário não só deveria ter talento para organizar, mas também ser capaz de pensar logicamente para poder organizar sua empresa. Diga aos participantes que você vai testar o potencial deles. Divida os participantes em 2 ou 3 grupos. Cada grupo representa um departamento de uma nova empresa. Na fase de criação da empresa foi colocada demasiada ênfase na produção e na venda do produto. Agora, o consultor do banco de crédito anunciou que irá fazer uma auditoria à sua empresa. Todos os departamentos têm que ter os seus documentos em dia.

A competição entre os grupos consiste em sistematizar os tipos de informação existentes e ordená-los de forma lógica. As sequências identificadas são coladas no papel de *flip-chart* e apresentadas. O grupo com mais sequências (no mínimo 3 elementos) é o vencedor. Entretanto, são atribuídos pontos negativos se forem apresentadas informações privadas (isso não é dito aos participantes!).

Os cartões com as várias informações têm que ser preparados antecipadamente e as sequências são estabelecidas pelo facilitador. Por favor tenha cuidado ao fazer as sequências dos cartões para que elas não estejam incompletas e fiquem sem sentido. Cada grupo recebe a mesma quantidade de cartões. As sequências escolhidas devem ser compreensíveis para todos, a fim de evitar discussões desnecessárias.

Dê instruções claras aos grupos, para que o desenvolvimento do jogo não seja interrompido com perguntas.

Observe exactamente como os grupos vão avançando com o trabalho. Estão a trabalhar individualmente ou estão organizados? Alguém assume a responsabilidade de liderança? Como interagem os grupos com os outros departamentos?

Variação

Este exercício foi desenvolvido com base na organização de um escritório. Ele foi feito para ilustrar como é importante para uma empresa ter uma boa organização. Também, pode mostrar como os participantes (=departamentos de uma empresa) competem no exercício em vez de colaborem.

Ao realizar o exercício, tudo depende de quem é o grupo alvo e quais são as metas de aprendizagem. Este exercício é apropriado para os seguintes conceitos:

- Desenvolvimento organizacional
- Organização de processos
- Organização de sequências de produção
- Gestão do tempo
- Gestão da informação
- Gestão do conhecimento
- Técnicas de negociação.

Material de apoio



SEQUÊNCIAS - EXEMPLOS

A, B, C, D, K, L, M, N
A1, A2, A3 B1, B2, B3,

1, 2, 3, 4, 5
1.1, 1.2, 1.3, 1.4
1.1.1, 1.1.2, 1.1.3
1.2.1, 1.2.2, 1.2.3

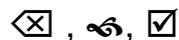
1000, 2000, 3000
1100, 2100, 3100

(a), (b), (c), (d)

(i), (ii), (iii), (iv)
⊕ ⊖ ⊗ ⊘

α , β , γ , δ

Adicional: Cartões em branco de diferentes tamanhos e cores, assim como cartões contendo “informação sem sentido” (que não faça sentido e que não possa ser atribuída a nenhuma sequência), por ex.:



Informação confidencial:

Privado: 1,2,3,
Segredo: x, y, z,
Confidencial: 1.3, 1.4., 1.5
Nota do devedor: A, B, C



Conceito de Organização

Recorrendo ao conceito clássico, podemos definir uma organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-estabelecido através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.

Desta definição de organização convém reter alguns conceitos fundamentais para a sua adequada compreensão, nomeadamente:

1. Actuação coordenada: para que exista uma organização, não basta que um conjunto de pessoas actuem com vista a atingir um objectivo comum; é necessário também que essas pessoas se organizem, ou seja, que desenvolvam as suas actividades de forma coordenada e controlada para atingir determinados resultados. Esta coordenação e este controlo são geralmente efectuados por um líder, mas existem muitas organizações em que estas tarefas são efectuadas por todos os membros em conjunto através, por exemplo, de um órgão colegial.
2. Recursos: representam todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas actividades/tarefas. Nestes recursos incluem-se os recursos humanos, os recursos materiais, os recursos tecnológicos, os recursos financeiros, a imagem de mercado e a credibilidade perante o exterior.
3. Afectação eficaz: os recursos organizacionais descritos no ponto anterior são, por definição, escassos, daí que a sua alocação deva ser efectuada eficazmente por forma a que a probabilidade de atingir os objectivos pré-definidos seja a maior possível. Essa é a principal razão para a necessidade de gestão nas organizações.
4. Objectivos: Representam as metas ou resultados organizacionais pretendidos e a alcançar no futuro ou, por outras palavras, o propósito que justifica toda a actividade desenvolvida ou mesmo a própria existência da organização. Naturalmente, todas as organizações devem determinar não apenas os seus objectivos, mas também definir as medidas e formas de actuação e de alocação de recursos que consideram mais adequadas para os atingir.
5. Contexto: Representa toda a envolvente externa da organização que, de forma directa ou indirecta, influencia a sua actuação e o seu desempenho. Nesta envolvente externa inclui-se o contexto económico, tecnológico, sócio-cultural, político-legal e ainda um conjunto de elementos que actuam mais próximo e directamente com a organização, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as organizações sindicais e a comunicação social, entre outros.

Como facilmente nos apercebemos, o conceito de organização anteriormente descrito pode ser aplicado a qualquer tipo de organização, seja ela empresarial ou não. A única diferença reside nos objectivos fundamentais a que cada organização se propõe.

No caso das organizações empresariais, o objectivo fundamental ou fim último será a maximização do seu valor para os seus proprietários, conseguida através da satisfação de todos os seus membros e colaboradores e da produção e/ou distribuição de bens e serviços, a fim de satisfazer as necessidades concretas dos seus consumidores.

Se nos referirmos a organizações não empresariais como são os hospitais, as escolas, os clubes desportivos, as associações sindicais ou outras, os objectivos fundamentais diferem ligeiramente, embora o fim último seja sempre a satisfação de necessidades ou a defesa de interesses de um conjunto particular de pessoas ou da sociedade em geral. Assim, no caso dos hospitais, o objectivo fundamental será a saúde da população a que se destina, enquanto que o das escolas será a aprendizagem dos seus alunos, o dos clubes desportivos será a obtenção de bons resultados desportivos e o das associações sindicais será a defesa dos direitos dos trabalhadores.

Fonte: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao.htm>

PRODUÇÃO DE PANQUECAS

Tema: Organização - Produção e Custos

Informação geral

Objectivos:	Os participantes <ul style="list-style-type: none">• obtêm uma ideia geral da planificação do processo produtivo e de como se realiza a apuração dos custos de produção.
Duração:	2 h a 2:30 h
Técnicas:	Exercício de simulação
Nível de dificuldade:	Difícil
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• 1 mesa;• 1 fogão;• 2 pratos;• 1 batedeira (facultativo);• 1 espátula de madeira;• 2 tijelas;• 1 frigideira;• 1 faca;• 1 colher;• geleia, mel ou doce de leite;• sal;• 1 chávena de açúcar;• manteiga;• 2 ovos;• ½ chávena de água;• 1 1/2 chávena de leite;• 1 ½ chávena de farinha de trigo;• fósforos;• 1 caneta hidrocolor;• folhas de flipchart;• painel para fixação de cartazes;• cartões de 10 x 20 cm;• alfinetes;
Preparação da sala:	1 mesa no centro da sala, destinada à produção de panquecas.

Introdução

Neste exercício os participantes deverão observar atentamente a produção de panquecas para depois descreverem todos os passos do processo produtivo. Cabe ainda aos participantes estimar o preço de venda de uma panqueca. O objectivo é obter uma ideia geral da planificação do processo produtivo e a noção de apuração dos custos de produção.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Introdução	20' a 30'	O facilitador informa os participantes que irão observar a produção de panquecas. Pede-se que observem muito atentamente para poderem depois descrever todos os passos do processo produtivo. Solicita-se que estimem o preço de venda e pergunta-se quanto estariam dispostos a pagar por uma panqueca (anotar no flipchart).	1 caneta hidrocolor; Flipchart	
Produção e venda	30'	Um dos facilitadores inicia o processo de produção, colocando os equipamentos e materiais que irá utilizar sobre a mesa de trabalho. Desenvolve o processo produtivo de forma pausada (segundo as etapas planificadas) e de forma visível para todos os participantes. Uma vez produzidas as panquecas, o facilitador realiza a venda ao preço previamente estabelecido.	Mesa, fogão, pratos, batedeira (facultativo), espátula de madeira; tijelas; frigideira; faca; colher; geleia, mel ou doce de leite; sal; chávena, manteiga; ovos; água; leite; farinha de trigo; fósforos	

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material necessário	Dicas
Processamento	20'	1. Solicita-se aos participantes que descrevam todos os passos observados durante o processo produtivo.	Flipchart com folhas e canetas hidrocolor; retroprojector → substituir por um	Análise do processo de produção e das suas diversas etapas;
		2. Anota-se cada passo em cartões e afixa-se no painel na mesma ordem em que são verbalizados pelos participantes (um facilitador encarrega-se de anotar e o outro de ordenar os cartões) 3. Termina-se o processo quando se considera que foram identificados todos os passos. Analisa-se com o grupo se os mesmos abrangem a totalidade do processo produtivo e se a sequência dos passos está correcta. 4. Apoiar-se o trabalho com a transparência que mostra um exemplo de fluxograma de produção e os componentes do processo produtivo (anexo 1).	vídeoprojector; painel para fixação de cartazes; cartões de 10 x 20 cm; alfinetes; fluxograma de produção; transparências com o processo produtivo de panquecas (Anexo 1);	
Exposição - Processo produtivo / processamento	60'	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de produção: conceito/classificação/custo mínimo; • Cálculo dos custos de produção 1. Inicia-se o processamento do tema "Custos" comparando o preço estimado para a panqueca com o preço efectivo. Pretende-se assim chamar a atenção para a importância de conhecer todos os gastos decorrentes da fabricação de um produto (ou prestação de um serviço) para poder fixar, o preço de venda. Numa folha de flipchart, anota-se uma lista de todas as matérias primas empregadas e	<ul style="list-style-type: none"> • Cartaz com os preços da matéria prima; • Transparências → se for utilizado videoprojector não é preciso este material; • - Transparências com componentes de custos (Anexo 2) • Transparências com classificação de custos 	O facilitador devem ensaiar previamente o processo de execução das panquecas (ou outro produto escolhido). Isso é necessário para poder estabelecer com precisão: - os ingredientes e as suas correspondentes quantidades;
		seus respectivos custos, convidando os participantes a identificarem outros gastos necessários para a produção e venda (anotar as contribuições no flipchart). 2. Classificam-se as contribuições segundo os componentes de custos: custos de produção, de administração, de comercialização, etc. (mostrar transparência Anexo 2). Geralmente, os conceitos de depreciação e de custos financeiros apresentam maiores dificuldades, portanto convém tratá-los com exemplos. 3. Introduce-se a classificação dos custos em fixos e variáveis, chamando a atenção para a mão-de-obra e a remuneração do empresário. Fazer a classificação dos custos com base em exemplos, utilizando transparências. 4. Explica-se os conceitos de custo unitário e preço de venda (fórmulas de cálculo), utilizando o exemplo das panquecas.	(Anexo 3); <ul style="list-style-type: none"> • Tabela dos principais custos fixos e variáveis de alguns pequenos negócios; • Uma cópia de todas as transparências para cada participante. 	<ul style="list-style-type: none"> • os equipamentos de produção; • as etapas do processo de produção; • o custo de produção. Uma vez calculado o custo de produção, fixa-se o preço de venda por unidade, o qual não deve ser revelado aos participantes até que se inicie a comercialização. Para a demonstração, é suficiente produzir 3 ou 4 panquecas.
Generalização		O processo termina com uma reflexão sobre os efeitos negativos que podem causar: - uma planificação deficiente do processo produtivo; e - a falta de identificação e classificação adequadas dos custos da empresa.		

Material de Apoio



Anexo 1 - PROCESSO PRODUTIVO

MATÉRIA PRIMA		PROCESSO		MATERIAIS
Leite Manteiga Ovos Farinha de trigo Sal		Preparar Ordenar Juntar Misturar Bater Salpicar Fritar Virar Enrolar Recheiar		Mesa Faca Tijela Colher Chávena Batedeira Fogão Frigideira Espátula de madeira Prato Fósforo
PANQUECA				



Anexo 2 - COMPONENTES DE CUSTOS

CUSTO DE PRODUÇÃO

1. Matéria prima;
2. Mão-de-obra;
3. Gastos de produção (energia, transporte, aluguer, água).

GASTOS DE ADMINISTRAÇÃO

- Telefone;
- Aluguer;
- Energia;
- Seguro;
- Salário dos empregados, etc.

GASTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

- Propaganda;
- Publicidade;
- Presentes, etc.

DEPRECIACÃO

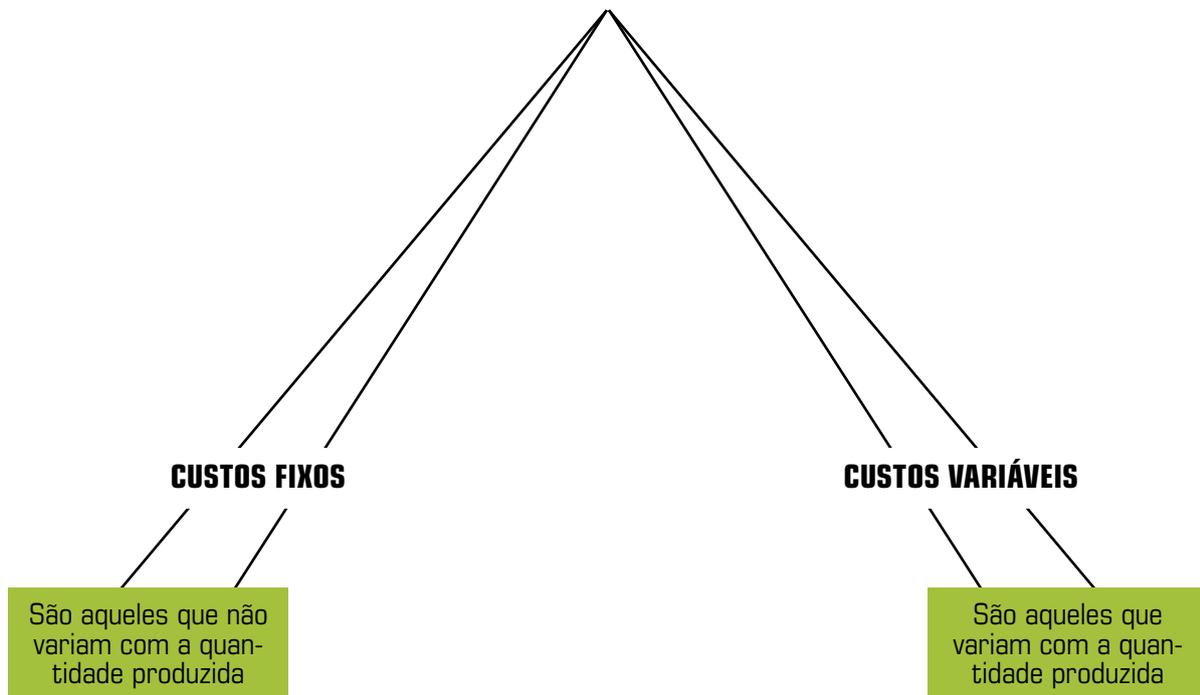
- Máquinas;
- Materiais;
- Ferramentas;

CUSTOS FINANCEIROS

Juros.



Anexo 3 - CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS



PRODUÇÃO DE MÓBILES

Tema: Organização - Produção e Custos

Informação geral

Objectivos:	Os participantes elaboram os elementos básicos de custos e o ponto de equilíbrio aplicam indicadores financeiros calculam depreciação e juros desenvolvem aptidões de planificação
Duração:	3 a 4 horas
Técnicas:	Exercício de simulação
Nível de dificuldade:	Difícil
Requisitos:	Cartões Metaplan em diversas cores Fios de lã com 70 cm de comprimento Palha ou palitos de madeira Uma tesoura para cada participante Cola líquida para 50% dos participantes 1 agulha para cada participante Fita adesiva 40 grampos de papel Lápis e cola para cada participante Alguns quadros
Preparação da sala:	Espaço suficiente para a produção individual

Introdução

Neste exercício, cada participante representa uma empresa individual, a qual produz 3 tipos diferentes de móveis. Durante o processo de planificação, os participantes deverão comprar materiais, planificar e fazer experiências de produção, bem como preencher todos os formulários distribuídos pelo facilitador (compras, necessidade de financiamento, cálculo de receitas e custos). Após a produção, deve-se realizar o controlo de qualidade em conformidade com padrões especificados (algumas cores e tamanhos dos componentes dos móveis foram previamente estabelecidos). Logo após ter sido concluído o processo de vendas, calculam-se os resultados de cada empresa. Com base nestes resultados, faz-se o exercício, mediante análise dos diferentes tipos de custos, estratégias para consecução dos objectivos, ponto de equilíbrio e indicadores económicos.

O exercício passa para uma segunda rodada, com preços diferentes dos da primeira rodada, a fim de aplicar os conhecimentos adquiridos. O Exercício de Móveis é muito apropriado para o curso de Planificação de Negócios, pois permite discutir vários aspectos ligados à viabilidade financeira e económica de uma empresa e ampliar os conhecimentos sobre planificação e controlo de resultados num processo produtivo (com ênfase em aspectos ligados aos custos).

O exercício também pode realizar-se dividindo o grupo de participantes em sub-grupos, de modo a que cada um dos grupos represente uma empresa.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Dicas
Introdução	2'	Motivação dos participantes	Apresentar o exercício como uma oportunidade para exercitar a planificação de custos e de produção, organização e controlo de resultados.
Explicação das regras/Instruções	8'	Explicação das tarefas aos participantes: Cada participante representa uma empresa individual e terá 75 min. para planificar e produzir móveis (como mostra o anexo 1). Explicar as regras do exercício utilizando cartões preparados: <ul style="list-style-type: none"> Os móveis devem ser produzidos segundo os padrões de qualidade estabelecidos (anexo 2) Cada móvel tem um preço de venda (anexo 1) Devem comprar material (recursos) conforme a lista de preços (anexo 3), preenchendo a lista no formulário de compra (anexo 5) Devem planificar a produção calculando as receitas e custos esperados, assim como as necessidades de financiamento (anexos 6 e 7) 	Diga-lhes que escutem as instruções cuidadosamente, já que você só as vai repetir uma única vez. Avise que você só responderá a perguntas relativas à folha de instruções. Qualquer outra informação adicional desejada deve ser obtida individualmente junto aos facilitadores.
Actividade da primeira rodada de planificação	30'	Repetir e esclarecer a estrutura e regras da primeira rodada. Os participantes decidem e planificam a produção e calculam as suas necessidades	Os facilitadores instruem os participantes para controlarem o seu próprio tempo e actividades. Os facilitadores devem organizar de forma ordenada o processo de compra de material.
Actividade da primeira rodada de produção	20'	Os participantes decidem como e onde fazer os seus produtos. O facilitador, porém, fica à disposição para o caso de os participantes solicitarem informação relevante.	O facilitador deve ser coerente repetindo apenas informação que seja relevante. Não deve fornecer voluntariamente informação não solicitada pela pergunta.
Controlo de qualidade	15'	Cada participante mostra a sua produção. O facilitador controla cada objecto, de acordo com os padrões de qualidade (anexo 2)	É possível que alguns participantes cuja produção seja rejeitada pelo controlo de qualidade se queixem e pressionem o facilitador a aceitá-la. Procure não se deixar influenciar por eles.
Publicação da primeira rodada e avaliação	15'	Visualização dos resultados de cada um: O facilitador anota os resultados de cada grupo (ver anexo 4). Os participantes comparam o plano de produção com os resultados. A análise da folha de planificação (anexo 6) indica aos participantes as suas deficiências relativamente aos custos. A lógica da folha de planificação será elaborada juntamente com eles.	Os resultados devem ser claramente visíveis para todo o grupo (determine o tempo conforme o tamanho do grupo). Caso não tenha usado a folha em anexo 6 (cálculo de custos e receitas), o procedimento deve iniciar-se com a apresentação dos conceitos de custos fixos e variáveis (tempo adicional requerido: 30 a 60 minutos).

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Dicas
Processamento da primeira rodada	30'	Os resultados da primeira rodada devem ser processados. Questões-chave: <ul style="list-style-type: none"> • Como se sentem agora? • Diga-me algo sobre o processo de planificação. • Diga-me algo sobre o processo de produção. • Diga-me algo sobre o controlo de qualidade. Quais são as razões de sucesso e insucesso?	Os participantes têm oportunidade de exprimirem as suas emoções e tirarem algumas conclusões individuais. A análise da planificação dos participantes (anexo 6) indica as suas deficiências quanto ao cálculo de custos. Identificação e explicação dos custos fixos e variáveis, depreciação (custos versus despesas) e juros (fatores de custos). O facilitador introduz indicadores de viabilidade financeira e económica.
Realização da segunda rodada	30'	Desta feita, serão realizados apenas os passos de planificação e cálculo que se referem às variações de preços. Explicação e questões adicionais Distribuição de formulários Planificação individual	A segunda rodada realiza-se para dar aos participantes uma oportunidade de aplicar e reforçar o que aprenderam. Não se pressupõe o processo de produção.
Avaliação	15'	Publicação dos resultados Os participantes (divididos em grupos de 2) discutem os resultados da segunda rodada e as folhas de avaliação	Caso estejam dois participantes sem quaisquer conhecimentos prévios sobre o assunto num mesmo grupo, procure reorganizar o grupo de modo a substituir um deles por um participante com mais experiência.
Processamento final	45'	O facilitador revê a elaboração do ponto de equilíbrio, explicando o seu uso e interpretação. Ele discute a estratégia: objectivo mínimo/máximo/médio Ele esclarece o relacionamento entre resultados previstos e alcançados.	Exponha os conceitos referentes ao ponto de equilíbrio. Apresente a análise de objectivos. Depois de cada par de participantes ter discutido os pontos principais, todo o grupo discute as dúvidas. Um participante sem conhecimentos prévios elabora um caso, explicando como se utiliza o ponto de equilíbrio.
Generalizar	15'	<ul style="list-style-type: none"> • O que se pode aprender com este exercício? • O que se pode melhorar no processo produtivo? • O que se pode melhorar no controlo de custos? 	Discussão final sobre a importância de elaborar e manter tais indicadores na empresa (por exemplo, melhor aplicação de capital próprio; possibilidades de reação numa economia inflacionária).
Síntese		Ver a lista de artigos referentes a este assunto	

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

É possível que alguns participantes já disponham de conhecimentos prévios sobre custos, depreciação etc. Não os deixe dominar a discussão e estimule os outros a participarem.

Os preços são fictícios. A relação entre os preços pode ser uma boa base para o cálculo de preços aplicados num certo momento e num determinado país.

Variações

1. Usos e objetivos alternativos

Em vez de serem estabelecidos pelo facilitador, os padrões de qualidade podem ser estabelecidos por um ou dois participantes de cada grupo.

As empresas constituídas pelos grupos podem realizar o exercício. A vantagem consiste em economizar tempo e a desvantagem está na menor participação individual total (particularmente no caso dos participantes que não têm conhecimentos prévios).

2. Minimizando/Maximizando

No caso de os participantes terem dificuldade em calcular e preencher os formulários (por exemplo, o anexo 6 ou 7), o facilitador dará mais tempo para o passo de planificação.

Se o facilitador constatar que os participantes necessitam de adquirir mais experiência, ele pode realizar mais uma rodada. Entretanto, caso haja falta de tempo, este exercício também pode ser realizado numa única rodada.

Apresente as regras do exercício numa folha de flip-chart:

Regras do Exercício

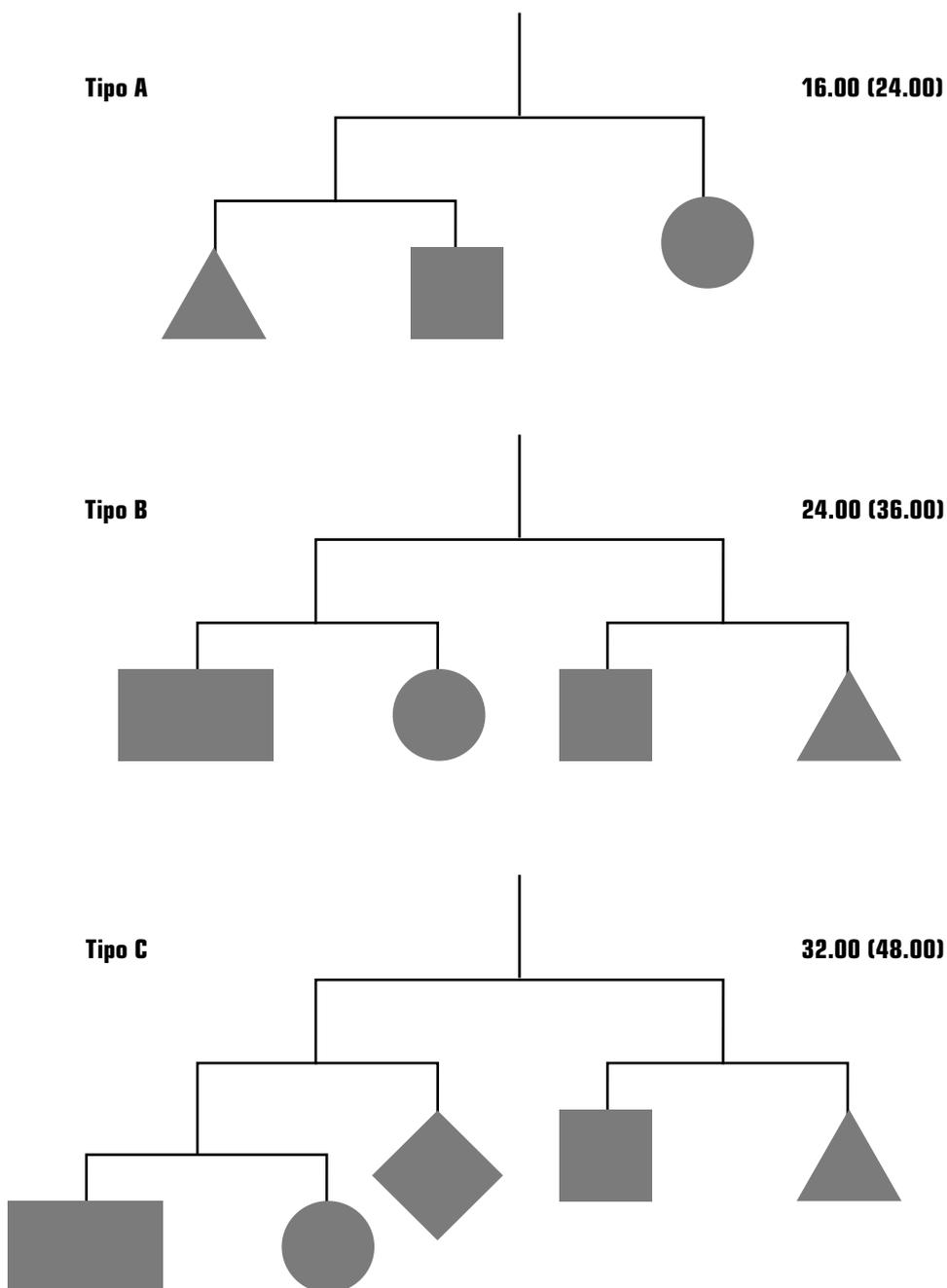
1. Cada participante representa uma empresa individual.
2. Você terá 30 minutos para planificar e 20 minutos para produzir móveis.
3. O anexo 1 mostra o desenho do móvel.
4. Cada móvel tem um preço de venda, como indicado no anexo 1.
5. Na produção dos móveis, você deve observar os padrões de qualidade estabelecidos, como indica o anexo 2.
6. Você deve comprar todos os recursos necessários para a produção, de acordo com a lista de preços (anexo 3). Para comprá-los, deve preencher e entregar ao facilitador o anexo 5.
7. No passo de planificação, você deve calcular as receitas e custos esperados, assim como as necessidades de financiamento (anexos 6 e 7).

Material de Apoio



Anexo 1 - Produção de Móviles

Desenhos de Móviles e seus Preços



Os preços entre parênteses referem-se à segunda rodada

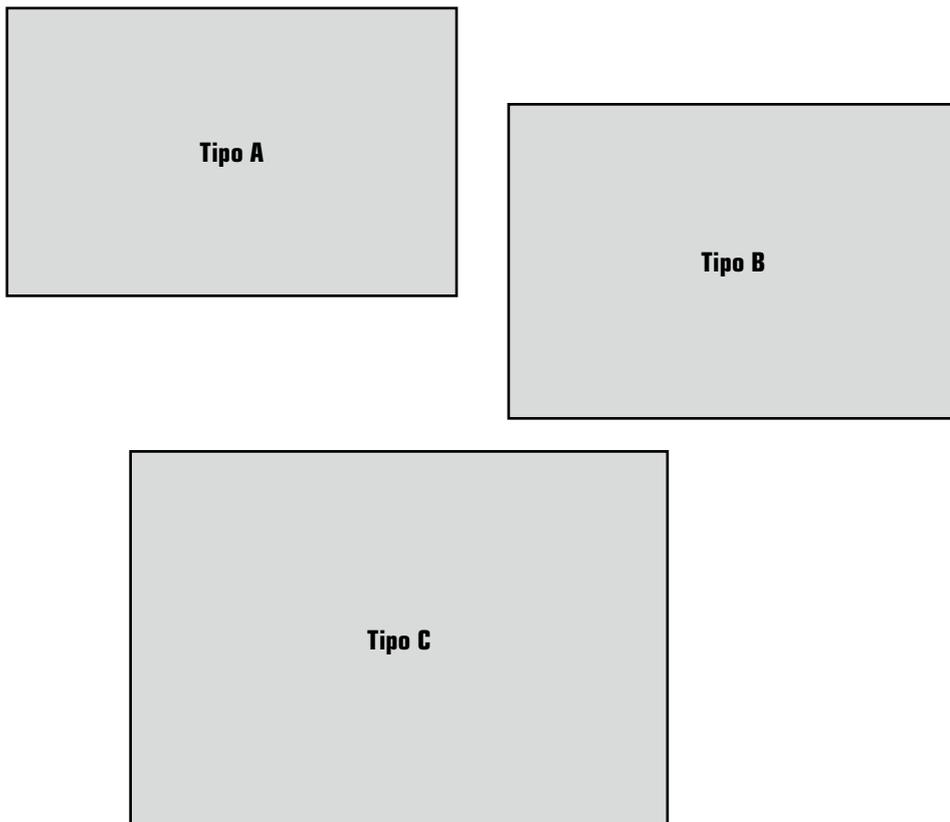


Anexo 2 - Produção de móveis

Padrões de qualidade

Os padrões de qualidade de cada tipo de móvel devem ser estabelecidos pelo facilitador. Eles devem definir as cores e os tamanhos de alguns triângulos/quadrados /círculos/retângulos, como indicado no exemplo abaixo.

No controle de qualidade, o facilitador pode admitir um erro de 10%.





Anexo 3 - Produção de Móviles

Preços de Venda do Material

Anexo 3.1 – Primeira Rodada

Item	Especificação	Tempo útil (anos)	Preço
Fio	70 cm		2,10
Lápis	Venda por unidade	10	20,00
Tesoura	Venda por unidade	10	30,00
Palha/palito	Venda por unidade		2,00
Quadro	Venda por unidade		3,00
Cola líquida	Venda por unidade	5	20,00
Trabalho	Por rodada		5,00
Cola	Venda por unidade	10	10,00
Seguro contra incêndio	Por rodada	Cobertura 100,00	2,00
Agulha	Venda por unidade	10	10,00
Cadeira	Renda por unidade		2,00
Cartão Metaplan	Venda por unidade		2,00

O fornecedor “recomprará” o equipamento com base no preço residual (exemplo: a cola perde 1/10 do valor por ano = rodada).

A matéria-prima é totalmente gasta dentro de um ano = rodada. Fica, portanto, sem valor residual.

Anexo 3.2 – Segunda rodada

Item	Especificação	Tempo útil (anos)	Preço
Fio	70 cm		3,00
Lápis	Venda por unidade	10	40,00
Tesouras	Venda por unidade	10	60,00
Palha/palito	Venda por unidade		3,00
Quadro	Venda por unidade		6,00
Cola líquida	Venda por unidade	5	40,00
Trabalho	Por rodada		6,00
Cola	Venda por unidade	10	20,00
Seguro contra incêndios	Por rodada	Cobertura 100,00	4,00
Agulha	Venda por unidade	10	20,00
Cadeira	Renda por unidade		4,00
Cartão Metaplan	Venda por unidade		3,00



Anexo 4 - Produção de móveis

Tabela de Resultados

ITEM	NOMES		
	Paulo	Maria	Etc.
OBJECTIVO			
CUSTOS (VARIÁVEIS TOTAIS)			
CUSTOS FIXOS: <ul style="list-style-type: none">• GERAIS• DEPRECIAÇÃO• JUROS			
CUSTOS TOTAIS			
RECEITA PREVISTA			
RESULTADO PREVISTO			
INVESTIMENTO INICIAL			
CAPITAL PRÓPRIO			
CRÉDITO SOLICITADO			
PONTO DE EQUILÍBRIO			
RECEITA EFECTIVA			
RESULTADO EFECTIVO			
MARGEM DE LUCRO LÍQUIDO			
RETORNO SOBRE CAPITAL PRÓPRIO			
RETORNO SOBRE CAPITAL TOTAL			



ANEXO 5 - PRODUÇÃO DE MÓBILES

Formulário de Compra

NOME:

Especifique os materiais, o equipamento e os serviços que você irá comprar, alugar e/ou contratar para a sua empresa

ITEM	MONTANTE	PREÇO

COMENTÁRIO PARA O FACILITADOR:

Durante o exercício, o facilitador pode simular um caso de incêndio numa das empresas com ou sem seguro, um para cada tipo. A escolha da empresa afectada será feita por sorteio. Um contrato de seguro só será aceite se tiver sido especificado no formulário de compra e adquirido pela empresa.



ANEXO 6 - PRODUÇÃO DE MÓBILES

FOLHA DE PLANIFICAÇÃO 1 – CÁLCULO DE CUSTOS E RECEITAS

CUSTOS PLANIFICADOS

Total de custos variáveis

Itens

Subtotal de custos variáveis

Custos fixos

Subtotal de custos fixos

TOTAL DE CUSTOS TOTAIS

VALOR

RECEITAS POR VENDAS PREVISTAS

(Preço de Venda x Quantidade)

RESULTADO PREVISTO

(Receitas menos Custos Totais)

$$\text{PONTO DE EQUILÍBRIO} = \frac{\text{Total de Custos Fixos}}{\text{Preço de Venda por Unidade} - \text{Custo Variável Unitário}}$$

COMENTÁRIO:

O presente texto pode ser usado se tiver sido anteriormente realizado um exercício para a compreensão de custos fixos e variáveis (por exemplo: o jogo de panqueca). Caso os participantes não tenham conhecimentos sobre este assunto, é recomendável não usar este texto, mas sim solicitar-lhes que façam o cálculo financeiro (projectão da empresa de móveis) de forma intuitiva (simplesmente escrevendo).



ANEXO 7 - PRODUÇÃO DE MÓBILES

FOLHA DE PLANIFICAÇÃO 2 – NECESSIDADE DE FINANCIAMENTO

INVESTIMENTO INICIAL	VALOR
----------------------	-------

Materiais	
+	
Outras Despesas	
+	
Compra de Máquinas e Equipamento	

INVESTIMENTO TOTAL	
-	
CAPITAL PRÓPRIO*	
=	
FINANCIAMENTO NECESSÁRIO**	

* Mínimo de 50% do Investimento Inicial Total

** Juros: por rodada 10% do Valor do Crédito



ANEXO 8 - PRODUÇÃO DE MÓBILES

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO	VALOR
-------------------------	-------

RECEITA POR VENDAS	
CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS	
CUSTOS FIXOS:	
- Gerais	
- Depreciação	
- Juros	

RESULTADO EFECTIVO	
---------------------------	--

INDICADORES	
--------------------	--

Margem de Lucro Bruto =	$\frac{\text{receita por venda} \times 100}{\text{custos totais}}$
--------------------------------	--

Margem de Lucro Líquido =	$\frac{\text{receita por venda} \times 100}{\text{custos totais} + \text{impostos}}$
----------------------------------	--

(O exercício não considera impostos)

Retorno sobre Capital Próprio =	$\frac{\text{resultado efectivo} \times 100}{\text{capital próprio}}$
--	---

Retorno sobre o Capital Total =	$\frac{\text{resultado efectivo} \times 100}{\text{capital total}}$
--	---

INSTRUÇÕES PARA AVALIAÇÃO DE POTENCIALIDADES PARA SER EMPREENDEDOR

TESTE DE AVALIAÇÃO DE POTENCIALIDADES

A resposta a este questionário permite-lhe conhecer o seu potencial de empreendedor(a). Escolha, para cada questão, a resposta que corresponde melhor ao seu perfil. E, sobretudo, seja sincero(a).

1 - Como se comporta nas suas relações interpessoais?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Procuro sempre conhecer novas pessoas e é importante para mim fazer novos amigos.	3
Gosto das pessoas em geral, mas tenho o meu pequeno círculo de amigos.	2
Sou muito exigente quanto à entrada de novas pessoas no meu círculo	1

2 - Qual é a sua atitude face a novas iniciativas?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Não me envolvo, se puder evito participar.	1
Participo activamente com as minhas ideias para criar, desenvolver e diversificar o negócio.	3
Colaboro, desde que me digam o que devo fazer.	2

3 – Gosta de assumir responsabilidades?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Tenho dificuldade em assumir responsabilidades, mas assumo-as quando é necessário.	2
Evito assumir responsabilidades. Considero que outros podem assumi-las melhor que eu.	1
Agrada-me assumir projectos e levá-los até ao fim.	3

4 – Qual a sua atitude face ao trabalho em equipa?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Gosto de ter alguém a orientar o meu trabalho.	1
Assim que inicio algum projecto, conduzo a equipa a envolver-se e a investir nele.	3
Só consigo orientar uma equipa de trabalho quando sei exactamente o que há a fazer.	2

5 - É organizado (a)?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Gosto de trabalhar de forma metódica. Quando é necessário organizar alguma coisa, geralmente remetem-na para mim.	3
Por vezes os imprevistos impedem-me de organizar o trabalho.	2
Não perco tempo com organização. Afinal, acontecem imprevistos todos os dias.	1

6 - É capaz de tomar decisões?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Prefiro que sejam os outros a decidir.	1
Decido rapidamente. As decisões rápidas geralmente revelam-se as melhores	2
Prefiro decidir com tempo, mas se tiver que decidir rapidamente, faço-o.	3

7 - Qual a sua atitude face aos projectos em que se envolve?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Tento sempre terminar o que começo.	2
Quando decido fazer qualquer coisa, vou sempre até ao fim.	3
Não estou convencido que seja útil persistir. Quando surgem dificuldades o melhor é desistir e iniciar um novo projecto.	1

8 - Qual a sua disponibilidade para o trabalho?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Estou disposto a trabalhar muitas horas seguidas, sempre que seja necessário.	3
Difícilmente prescindirei do meu tempo livre.	1
Pontualmente, estou disposto a trabalhar muitas horas seguidas.	2

9 - Gosta de arriscar?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Há que arriscar. É inútil perder tempo.	3
Prefiro a segurança. Difícilmente arrisco.	1
Antes de empreender qualquer coisa examino as eventuais consequências.	2

10 - Como lida com a pressão no trabalho?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Tenho tendência a ficar ansioso quando alguma coisa não corre bem.	1
Consigo trabalhar sob pressão, desde que esta não ultrapasse um determinado nível	2
A pressão não me perturba, por vezes estimula até o meu trabalho.	3

11 - É ambicioso (a)?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Tenho potencial para vir a ser o melhor na minha actividade.	3
Trabalhando intensamente posso vir a alcançar sucesso profissional.	2
Sei quais são os meus limites e não pretendo superá-los.	1

12 - É seguro (a) ?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Defendo sempre as minhas ideias e inspiro confiança aos outros.	3
Sinto-me inibido para exprimir aquilo que penso.	1
Só dou a minha opinião quando estou certo do que estou a dizer.	2

13 – Qual a sua posição face à criatividade no trabalho?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Tenho a faculdade de encontrar soluções para todos os meus problemas.	3
Tenho dificuldades em encontrar soluções para os meus problemas.	1
Pontualmente, encontro soluções para os meus problemas.	2

14 – Como se revela com a autodisciplina?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
) Sou tenaz e termino o que começo mesmo que tal implique muito trabalho.	3
Sinto-me desmotivado perante tarefas difíceis.	1
Nem sempre concluo tarefas que dão muito trabalho.	2

15 – Como lida com a autoconfiança?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Sou capaz de enfrentar qualquer situação e estou sempre seguro daquilo que faço.	3
Nem sempre sinto confiança naquilo que faço.	2
Nunca sinto confiança naquilo que faço.	1

Data _____, ____ / ____ / _____

Instruções para avaliação de potencialidades para ser empreendedor

Todas as perguntas devem ser respondidas.

Pontuações atribuídas a cada pergunta:

- 1 = Tem fraca potencialidade para ser empreendedor;
- 2 = Tem potencialidade média para ser empreendedor;
- 3 = Tem boa potencialidade para ser empreendedor.

N.º máximo de potencialidades:

15 perguntas, a multiplicar pela pontuação de boa potencialidade ou seja: $15 \times 3 = 45$.

Uma vez que todas as perguntas são respondidas, o n.º mínimo de pontuação que podemos ter nas respostas é de 15. Logo a avaliação começa a partir de 15 pontos.

Entre 15 pontos a 45 pontos temos um total de 30. Logo, $30 \text{ pontos} / 3$, sendo 3 = pontuação máxima de cada pergunta = 10

Assim, estabelece-se os seguintes limites de pontuação:

- De 15 a 25 sendo, $25 = 15 + 10 \rightarrow$ O avaliado tem **fraca potencialidade** para ser empreendedor;
- De 26 a 35 sendo, $35 = 25 + 10 \rightarrow$ O avaliado tem **potencialidade média** para ser empreendedor;
- De 36 a 45, sendo $45 = 35 + 10 \rightarrow$ O avaliado tem **boa potencialidade** para ser empreendedor.

AVALIAÇÃO DE POTENCIALIDADES PARA SER EMPREENDEDOR

TESTE DE AVALIAÇÃO DE POTENCIALIDADES

A resposta a este questionário permite-lhe conhecer o seu potencial de empreendedor(a). Escolha, para cada questão, a resposta que corresponde melhor ao seu perfil. E, sobretudo, seja sincero(a).

1 - Como se comporta nas suas relações interpessoais?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Procuro sempre conhecer novas pessoas e é importante para mim fazer novos amigos.	
Gosto das pessoas em geral, mas tenho o meu pequeno círculo de amigos.	
Sou muito exigente quanto à entrada de novas pessoas no meu círculo	

2 - Qual é a sua atitude face a novas iniciativas?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Não me envolvo, se puder evito participar.	
Participo activamente com as minhas ideias para criar, desenvolver e diversificar o negócio.	
Colaboro, desde que me digam o que devo fazer.	

3 – Gosta de assumir responsabilidades?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Tenho dificuldade em assumir responsabilidades, mas assumo-as quando é necessário.	
Evito assumir responsabilidades. Considero que outros podem assumi-las melhor que eu.	
Agrada-me assumir projectos e levá-los até ao fim.	

4 – Qual a sua atitude face ao trabalho em equipa?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Gosto de ter alguém a orientar o meu trabalho.	
Assim que inicio algum projecto, conduzo a equipa a envolver-se e a investir nele.	
Só consigo orientar uma equipa de trabalho quando sei exactamente o que há a fazer.	

5 - É organizado (a)?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Gosto de trabalhar de forma metódica. Quando é necessário organizar alguma coisa, geralmente remetem-na para mim.	
Por vezes os imprevistos impedem-me de organizar o trabalho.	
Não perco tempo com organização. Afinal, acontecem imprevistos todos os dias.	

6 - É capaz de tomar decisões?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Prefiro que sejam os outros a decidir.	
Decido rapidamente. As decisões rápidas geralmente revelam-se as melhores	
Prefiro decidir com tempo, mas se tiver que decidir rapidamente, faço-o.	

7 - Qual a sua atitude face aos projectos em que se envolve?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Tento sempre terminar o que começo.	
Quando decido fazer qualquer coisa, vou sempre até ao fim.	
Não estou convencido que seja útil persistir. Quando surgem dificuldades o melhor é desistir e iniciar um novo projecto.	

8 - Qual a sua disponibilidade para o trabalho?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Estou disposto a trabalhar muitas horas seguidas, sempre que seja necessário.	
Difícilmente prescindirei do meu tempo livre.	
Pontualmente, estou disposto a trabalhar muitas horas seguidas.	

9 - Gosta de arriscar?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Há que arriscar. É inútil perder tempo.	
Prefiro a segurança. Difícilmente arrisco.	
Antes de empreender qualquer coisa examino as eventuais consequências.	

10 - Como lida com a pressão no trabalho?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Tenho tendência a ficar ansioso quando alguma coisa não corre bem.	
Consigo trabalhar sob pressão, desde que esta não ultrapasse um determinado nível	
A pressão não me perturba, por vezes estimula até o meu trabalho.	

11 - É ambicioso (a)?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 - 2 - 3
Tenho potencial para vir a ser o melhor na minha actividade.	
Trabalhando intensamente posso vir a alcançar sucesso profissional.	
Sei quais são os meus limites e não pretendo superá-los.	

12 - É seguro (a) ?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Defendo sempre as minhas ideias e inspiro confiança aos outros.	
Sinto-me inibido para exprimir aquilo que penso.	
Só dou a minha opinião quando estou certo do que estou a dizer.	

13 – Qual a sua posição face à criatividade no trabalho?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Tenho a faculdade de encontrar soluções para todos os meus problemas.	
Tenho dificuldades em encontrar soluções para os meus problemas.	
Pontualmente, encontro soluções para os meus problemas.	

14 – Como se revela com a autodisciplina?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
) Sou tenaz e termino o que começo mesmo que tal implique muito trabalho.	
Sinto-me desmotivado perante tarefas difíceis.	
Nem sempre concluo tarefas que dão muito trabalho.	

15 – Como lida com a autoconfiança?

	Pontuações atribuídas a cada pergunta: 1 – 2 – 3
Sou capaz de enfrentar qualquer situação e estou sempre seguro daquilo que faço.	
Nem sempre sinto confiança naquilo que faço.	
Nunca sinto confiança naquilo que faço.	

Data _____, ____ / ____ / _____

O projecto “Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola (FormPRO)”

O projecto “Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola (FormPRO)” tem como objectivo: “Aumentar a qualidade e relevância das ofertas de qualificação e consultoria em sectores económicos seleccionados – em especial no sector da construção civil.” A tónica das intervenções deverá centrar-se não só nas ofertas de formação profissional como também na orientação profissional e no emprego. O FormPRO é um projecto bilateral entre Angola e a Alemanha. A parte angolana é representada pelo Ministério de Administração Pública, Trabalho e Segurança Social (MAPTSS), com o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFOP); do lado alemão, o Ministério Federal da Cooperação Económica e do Desenvolvimento (BMZ) incumbiu a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) da implementação do projecto. Juntamente com actores estatais, do sector económico (câmaras de comércio e indústria, associações, empresas) e a sociedade civil impõe-se agora alcançar este objectivo ambicioso.



FormPRO - Formação Profissional para
o Mercado de Trabalho em Angola

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ-FormPRO

Rua Luther King 143/145

Luanda

Angola