

**Renovação Pessoal: Plano de negócios em consultoria,
mentoring e *coaching* personalizados para
autoperformance pessoal e profissional**

Michelle Naiarah John

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*

Para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Inovação

Orientação:

Prof. Doutor Jorge Manuel Afonso Alves

Prof. Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Bragança, maio, 2022

**Renovação Pessoal: Plano de negócios em consultoria,
mentoring e *coaching* personalizados para
autoperformance pessoal e profissional**

Michelle Naiarah John

Orientação:

Prof. Doutor Jorge Manuel Afonso Alves

Prof. Lúcia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Bragança, maio, 2022

Resumo

Encontrar o equilíbrio entre vida e carreira tem sido tema de muitas discussões. Profissionais estão buscando por empresas que se preocupam com a saúde mental e utilizam estratégias para gestão de pessoal, com foco na felicidade organizacional. Também, as organizações estão mais exigentes na busca pelo perfil do profissional ideal que domina além das aptidões técnicas, buscam por pessoas que tenham habilidades comportamentais. Portanto, pretende-se com este trabalho apresentar um plano de negócios de uma empresa voltada para o desenvolvimento das habilidades pessoais e comportamentais, assim como consciencializar organizações sobre a importância de manter estratégias para retenção do Capital Humano. Como principais objetivos de estudo está a descrição da ideia de negócio, as estratégias de marketing utilizadas para divulgação da marca e dos serviços, passando por um minucioso estudo de mercado, e por fim qual a relevância sobre sua viabilidade econômica e financeira. Sendo assim, foi realizado um enquadramento teórico partindo de uma pesquisa bibliográfica, apontando as características de um perfil empreendedor, seguindo com a apresentação das ferramentas utilizadas pelo *coaching* e *mentoring*, e a importância dos Recursos Humanos com foco na gestão de pessoas. A pesquisa classifica-se como descritiva e apresenta a coleta de dados quantitativa. Para fins de recolha de informações para o plano financeiro foi utilizada a análise apresentada através do modelo do IAPMEI. Obteve-se indicativos que existe um mercado promissor na área de desenvolvimento pessoal e humano, empresas e pessoas buscam por melhoria contínua e acreditam que através de um auxílio profissional conseguem obter melhores resultados. Finalmente é possível afirmar que a empresa é um negócio rentável, lucrativo e com baixos custos para manutenção da atividade. Posto isto, conclui-se que pessoas que praticam o autoconhecimento e buscam desenvolver suas habilidades comportamentais, estão mais aptas para se inserirem no novo modelo de mercado de trabalho. Assim como as organizações que zelam pelo bem-estar mental e aplicam procedimentos com foco na retenção do Capital Humano, serão vistas com um alto desempenho funcional e por conseguinte, serão as mais requisitadas pelos profissionais.

Palavras-Chave: Plano de negócios, Capital Humano, Consultoria, Coaching, Mentoring.

Resumen

Encontrar el equilibrio entre la vida y la carrera ha sido un tema de muchas discusiones. Los profesionales que se preocupen por la salud mental y utilicen estrategias de gestión de personas, con foco en la felicidad organizacional. Además, las organizaciones son más exigente en la búsqueda del perfil del profesional ideal que domine, además de habilidades técnicas, buscan por personas que tengan habilidades conductuales. Por lo tanto, se pretende con este trabajo presentar un plan de negocios de una empresa enfocado al desarrollo de la habilidades personales y conductuales, así, sensibilizar a las organizaciones sobre la importancia de mantener estrategias de retención del Capital Humano. Los principales objetivos del estudio son la descripción de la idea de negocio, qué estrategias de marketing se utilizan para promocionar la marca y los servicios, pasando por un minucioso estudio de mercado y finalmente qué es relevante para su viabilidad económica y financiera. Por lo tanto, se realizó un marco teórico, a partir de una investigación bibliográfica, señalando la característica de un perfil emprendedor, siguiendo con la presentación de las herramientas que utiliza el *coaching y mentoring*, y la importancia de los Recursos Humanos enfocada en la gestión de personas. La investigación se clasifica como descriptiva y presenta recolección de datos cuantitativa con el propósito de información para el plan financiero, se utilizó el análisis presentado a través del modelo IAPMEI. Se obtuvo un indicio que existe un mercado promisorio en el área de desarrollo personal y humano, las empresas y personas buscan mejora continua y creen que a través de la asistencia profesional pueden lograr mejores resultados. Finalmente, se puede decir que la empresa es un negocio rentable, rentable y con bajos costos para el mantenimiento de la actividad. Dicho esto, se concluye que las personas comparten el autoconocimiento y buscan desarrollar sus habilidades conductuales son más aptas para ingresar al nuevo modelo de mercado laboral. Así como las organizaciones que cuidan el bienestar mental y aplican procedimientos enfocados en el Capital Humano, se verán con un alto desempeño funcional y consecuentemente serán las más buscadas por los profesionales.

Palabras Clave: Plan de negocios, Capital Humano, Consultoría, Coaching, Mentoring.

Abstract

Finding the balance between life and career has been the subject of many discussions. Professionals are looking for companies that care about mental health and use strategies for personnel management, with a focus on organizational happiness. Organizations are also more demanding in the search for the profile of the ideal professional who dominates, in addition to technical skills, behavioral skills. Therefore, this work aims to present a business plan for a company focused on the development of personal and behavioral skills, as well as to make organizations aware of the importance of maintaining strategies for retaining Human Capital. The main study objectives are the description of the business idea, the marketing strategies used to promote the brand and services, going through a thorough market study and what is the relevance of its economic and financial viability. Thereby, a theoretical framework was carried out starting from a bibliographic research, pointing out the characteristics of an entrepreneurial profile, following with the presentation of the tools used by coaching and mentoring, and the importance of Human Resources with a focus on people management. The research is classified as descriptive and presents quantitative data collection. For collecting information for the financial plan, the analysis presented through the IAPMEI model was used. Indications were obtained that there is a promising market in the area of personal and human development, companies and people seek continuous improvement and believe that through professional assistance they can achieve better results. Finally, it is possible to say that the company is a profitable business with low maintenance costs. Therefore, it is concluded that people who practice self-knowledge and seek to develop their behavioral skills are more apt to enter the new model of the labor market. As well as organizations that care for mental well-being and apply procedures focused on retaining Human Capital, they will be seen with high functional performance and, therefore, will be the most sought after by professionals.

Key Words: Business Plan, Human Capital, Consultancy, Coaching, Mentoring.

Dedicatória

Para aqueles que perto ou longe tornaram possível a realização deste projeto, de modo especial aos meus amados que me incentivaram, apoiaram e me fizeram acreditar que para Deus nada é impossível.

“Disciplina é a ponte entre metas e realizações” (Jim Rohn).

Índice

Resumo	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatória	iv
Índice	v
Acrónimos	vii
Lista de Figuras	1
Lista de Tabelas.....	2
Introdução	3
1. Contextualização Teórica	5
1.1 <i>Empreendedorismo</i>	5
1.2 <i>O papel dos recursos humanos, do coaching e do mentoring para o desenvolvimento pessoal e profissional</i>	7
2. Plano de Negócios	12
2.1 <i>Sumário executivo</i>	12
2.2 <i>Descrição da empresa</i>	13
2.3 <i>Promotora</i>	14
2.4 <i>Consultores</i>	14
2.5 <i>Produtos e serviços</i>	15
2.5.1 <i>Descrição de serviços para empresas</i>	15
2.5.2 <i>Descrição de serviços para pessoas</i>	16
2.6 <i>Missão, visão e valores</i>	17
2.7 <i>Objetivos</i>	18
2.7 <i>Análise SWOT</i>	18
3. Análise do Mercado	20
3.1 <i>Demonstração de resultados do inquérito para pessoas</i>	21
3.2 <i>Demonstração de resultados do inquérito para empresas</i>	30
3.3 <i>Mercado alvo, avaliação e evolução de mercado</i>	40
3.4 <i>Segmentação de mercado</i>	44
3.5 <i>Concorrência</i>	45
3.6 <i>Vantagens competitivas e vantagens para os clientes</i>	46
4. Marketing.....	46
4.1 <i>Fontes de rendimento</i>	47
4.2 <i>Estratégia de marketing</i>	48
4.3 <i>Pricing</i>	49
4.4 <i>Promoção e publicidade</i>	50
4.5 <i>Estratégia das vendas</i>	50

5. Investigação & Desenvolvimento	51
5.1 <i>Copyrights e marcas</i>	51
5.2 <i>Desenvolvimento de serviços.....</i>	52
6. Recursos Humanos e Operações	52
6.1 <i>Organograma da empresa</i>	52
6.2 <i>Pessoal e plano de formação.....</i>	53
6.3 <i>Operações</i>	54
7. Plano Financeiro	55
7.1 <i>Pressupostos.....</i>	55
7.2 <i>Vendas + prestações de serviços</i>	57
7.3 <i>Fornecimentos e serviços externos</i>	59
7.4 <i>Investimento</i>	62
7.5 <i>Gastos com pessoal.....</i>	63
7.6 <i>Fundo de maneio</i>	66
7.7 <i>Financiamento.....</i>	66
7.8 <i>Ponto crítico operacional previsional</i>	67
7.9 <i>Demonstração dos resultados.....</i>	68
7.10 <i>Balanço previsional</i>	69
7.11 <i>Principais indicadores</i>	71
7.12 <i>Avaliação.....</i>	72
Conclusões	74
Referências	76

Acrónimos

AMA - *American Marketing Association*

AT - Autoridade Tributária e Aduaneira

CAE - Classificação das Atividades Económicas

CEO - *Chief Executive Officer*

CH - Capital Humano

CIRS - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

CIS - Inquérito Comunitário à Inovação

CNQ - Catálogo Nacional de Qualificações

DGEEC - Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

DNF - Diagnóstico das Necessidades de Formação

FSE - Fornecimentos de Serviços Externos

GP - Gestão de Pessoas

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE - Instituto Nacional de Estatística de Portugal

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IRC - Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS - Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

PsyCap - Positive Psychological Capital

ROI - Return On Investment

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

VAL - Valor Atual Líquido

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Análise SWOT da “Renovação Pessoal - Consulting, Mentoring e Coaching”	19
<i>Figura 2.</i> Já Fez um Curso ou Adquiriu Algum Conhecimento Sobre Autoconhecimento?	22
<i>Figura 3.</i> Sente que Possui as Competências e as Qualificações Necessárias para as Novas Exigências do Mercado de Trabalho?.....	25
<i>Figura 4.</i> Importance of Soft Skills Around the World	26
<i>Figura 5.</i> L&D pros Globally Cited these Skills as Being Most Important this Year in Rank Order	28
<i>Figura 6.</i> Você tem Interesse em Investir no Seu Desenvolvimento Pessoal?	29
<i>Figura 7.</i> Quanto Custa um Serviço de Coaching Pessoal na Zaask?	30
<i>Figura 8.</i> Em que Concelho está Localizada a Sua empresa?	31
<i>Figura 9.</i> Pequenas e Médias Empresas em % do Total de Empresas: Total e por Dimensão. 32	
<i>Figura 10.</i> A sua Empresa Tem um Departamento de RH?	33
<i>Figura 11.</i> Principais Motivos de Satisfação que Motivam os Colaboradores a Permanecerem Nessas Empresas	35
<i>Figura 12.</i> Você Considera Importante o Investimento em Desenvolvimento, Melhoria Contínua e no Aumento da Satisfação dos seus Colaboradores?	36
<i>Figura 13.</i> Estaria Disposto(a) a Contratar uma Consultoria em RH?	39
<i>Figura 14.</i> Empresas que Introduziram Novos Métodos de Gestão Organizacional.....	40
<i>Figura 15.</i> Empresas que Introduziram Métodos Utilizados para Gestão Organizacional, Tomada de Decisões ou de Gestão de RH	41
<i>Figura 16.</i> Empresas Segundo o Grau de Importância de Métodos de Organização do Trabalho na Gestão da Empresa	42
<i>Figura 17.</i> Empresas que Utilizaram Canais para Obter Conhecimento Segundo o Tipo de Canal	43
<i>Figura 18.</i> Logotipo da Marca “Renovação Pessoal - Consulting, Mentoring e Coaching”	47
<i>Figura 19.</i> Organograma da Empresa “Renovação Pessoal - Consulting, Mentoring e Coaching”	53

Lista de Tabelas

<i>Tabela 1.</i> Gestão da Mudança Pessoal	23
<i>Tabela 2.</i> Controlo e Gestão das Emoções	27
<i>Tabela 3.</i> Nível de Desempenho e Satisfação dos Colaboradores	33
<i>Tabela 4.</i> Pressupostos.....	56
<i>Tabela 5.</i> Vendas + Prestações de Serviços	59
<i>Tabela 6.</i> Fornecimentos e Serviços Externos	61
<i>Tabela 7.</i> Investimento	63
<i>Tabela 8.</i> Gastos com o Pessoal (parte 1).....	64
<i>Tabela 8.</i> Gastos com o Pessoal (parte 2).....	65
<i>Tabela 9.</i> Investimento em Fundo Maneio Necessário.....	66
<i>Tabela 10.</i> Financiamento.....	67
<i>Tabela 11.</i> Ponto Crítico Operacional Previsional	68
<i>Tabela 12.</i> Demonstração de Resultados Previsional	69
<i>Tabela 13.</i> Balanço Previsional.....	70
<i>Tabela 14.</i> Principais Indicadores	71
<i>Tabela 15.</i> Avaliação do Projeto	72

Introdução

A estrutura organizacional e a relação entre empresas e funcionários têm passado por diversas transformações ao longo das últimas décadas. As organizações estão exigindo mais produtividade, comprometimento e querem contratar somente os melhores candidatos, aqueles que mais se destacam no mundo corporativo. Na mesma proporção das exigências empresariais, as pessoas também estão mais seletivas quando se trata de definir a sua vida profissional, elas buscam por maior qualidade de vida laboral e procuram por empresas que adotem políticas de satisfação não somente no âmbito profissional, mas que proporcionem o equilíbrio entre vida e carreira.

Portanto, apresenta-se nesta dissertação um plano de negócios centrado na retenção de talentos, no desenvolvimento pessoal e no aperfeiçoamento e valorização do Capital Humano - CH. Carnevale (2021) descreve que o Capital Humano é o principal bem de uma empresa, portanto é preciso saber como desenvolvê-lo e incentivá-lo para que assim, o funcionário passe a ser visto como um complemento indispensável e que requer atenção e cuidados. Chiavenato (2014) defende que as empresas precisam ver as pessoas como parceiras e colaboradoras da organização. “Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados” (Chiavenato, 2014, p. 3).

O objetivo proposto neste plano de negócios é a criação de uma empresa denominada “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*”, a qual foi incentivada e motivada pelo espírito empreendedor e inovador da idealizadora do negócio. Empresa essa que vai proporcionar uma gama de serviços de consultoria interna para empresas no desenvolvimento da Gestão de Pessoas - GP. Sendo assim, será provável a melhoria da satisfação dos colaboradores, a redução nas taxas de rotatividade excessiva e do absentismo, permitindo um ambiente de trabalho saudável, produtivo e mais feliz.

A entidade terá uma outra vertente de serviços voltada para a *autoperformance* pessoal, que visa enriquecer e aprimorar conceitos como o autoconhecimento, disciplina e motivação, direcionamento de vida e carreira e melhoria da autoestima, com o objetivo de proporcionar descobertas sobre o seu eu interior, propiciando um movimento estratégico na sua atual zona de conforto. Por meio das ferramentas do *coaching* pode-se atingir níveis elevados no desenvolvimento de novas habilidades e competências. Já através do *mentoring* poderão ser utilizadas estratégias relacionadas com a troca de experiências pessoais e profissionais. Ambos são métodos que tendem a promover e ampliar novos conhecimentos, habilidades e atitudes (Baldissera, 2021).

Para Carnevale (2021) as estratégias utilizadas pela GP são capazes de promover e desenvolver os colaboradores, através da promoção do bem-estar organizacional, do equilíbrio entre vida e carreira, da valorização e do reconhecimento do seu Capital Humano a empresa poderá atingir níveis máximos de produtividade, comprometimento e desempenho de seus colaboradores.

Chiavenato (2014) complementa essa afirmação incluindo que as pessoas são fundamentais e peças centrais de uma empresa, pois é por meio dos indivíduos que as organizações alcançam seus objetivos e metas, assim como, é através da empresa que as pessoas atingem seus objetivos pessoais e profissionais.

Um dos maiores desafios deste plano de negócios é o de convencer os empresários que o investimento em pessoas é uma mais-valia, pois trata-se de um recurso que move todos os processos empresariais.

A gestão estratégica de pessoas na atualidade não pode mais ser vista como uma despesa para as empresas, mas sim como uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento das organizações que têm foco na produtividade, no mercado de trabalho e no crescimento amplo da organização (Vieira & Carvalho, 2015, p. 88).

Em se tratando do *coaching* e do *mentoring* é preciso estar atento à grande demanda desses serviços, que de certa forma podem surtir como banais e pouco produtivos quando vistos apenas como um profissional comum e sem resultados. O *coaching* determina um plano de ação e uma mudança comportamental, é um processo que permite que a pessoa possa transitar do seu estado atual para o seu estado desejado (Cristello & Cristello, 2019). “Um dos focos de trabalho do coaching são as relações interpessoais, trabalho este que desenvolve o indivíduo em competências comportamentais que muitas vezes impedem o crescimento pessoal e profissional, apesar de os mesmos serem excelentes em competências técnicas” (Cristello & Cristello, 2019, p. 128).

No que diz respeito à metodologia utilizada, ela parte de uma premissa bibliográfica apresentando conceitos do mundo empreendedor, e autores que permitem justificar a importância do desenvolvimento do Capital Humano. Classifica-se também como uma pesquisa descritiva com método quantitativo, no qual foi aplicado um inquérito por questionário para empresas portuguesas (link: <https://forms.gle/qjAwZsXjNK5sV2Zy9>) com atuação na área de prestação de serviços, a fim de identificar como são tratados os processos de Recursos Humanos - RH e GP. E outro inquérito por questionário aplicado para pessoas (link: <https://forms.gle/SPEyhPvfiw3wrJfD6>) do meio acadêmico e profissional, com o objetivo de identificar o seu compromisso e preocupação com o seu desenvolvimento pessoal. Ambas as pesquisas tiveram como propósito conhecer o perfil do público-alvo.

No decorrer da dissertação serão apresentados estudos relevantes para a defesa desta ideia de negócio, a gama de serviços oferecidos, uma análise *SWOT* empresarial que destaca seus pontos fracos e seus pontos fortes, os resultados da análise de dados obtidos pelos inquéritos, a viabilidade econômica e financeira deste projeto, e por fim, as conclusões obtidas deste que se trata de um autoemprego, o qual será executado e desenvolvido pela própria promotora e idealizadora do plano de negócios.

1. Contextualização Teórica

Com o objetivo de contextualizar a motivação deste plano de negócio foram exploradas algumas referências bibliográficas, as quais dizem respeito ao conceito e origem do empreendedorismo. Na sequência deste enquadramento teórico apresenta-se também uma abordagem com foco para a área de RH e do CH, e também dos métodos de *coaching* e *mentoring*, onde as ações voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional ganham maior evidência.

1.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo ganhou muitos significados e diferentes contextos ao longo da história, de acordo com a etimologia da palavra, empreender, teve origem do latim medieval *imprehendere* por volta do século XV, com sentido de incansável, produtivo, duro e pôr em execução (Vale, 2014).

No ano de 1709 na França, a palavra empreendedor ganhou a sua primeira evidência, mas somente em 1770 foi referenciada como um indivíduo que controla uma empresa, e mais tarde por volta de 1823 nos escritos de Saint Simon o uso do termo recebeu o seu merecido destaque e referências com os conceitos hoje já conhecidos (Braudel, 1982, as cited in Cortez & Veiga, 2018).

O empreendedorismo tem se destacado como uma nova idealização de mercado para aqueles que desejam ser donos do seu próprio destino, a partir do século XIX o empreendedor começou a ganhar visibilidade no meio económico e social, passando a buscar novas perspectivas de mercado e rendimentos (Cândido et al., 2016).

O perfil empreendedor tende a ser mais versátil e inovador, e de acordo com os autores supracitados ele consegue identificar as oportunidades, corre mais riscos e está sempre buscando formas de crescer e tornar o seu negócio mais lucrativo. Sendo assim, compreende-se que o empreendedor é caracterizado por uma personalidade inovadora, criativa e com foco nos resultados, sempre pronto para a tomada de decisões.

O contexto atual traz um convite para empreender não só na vida profissional, mas também na vida pessoal, por isso pode-se dizer que empreender na vida e nos negócios é gerar bens e riquezas. O empreendedor define as suas próprias metas, está em constantes atualizações e é persistente com os seus objetivos (Paiva et al., 2017).

Conforme Moraes e Lopes (2019), empreendedorismo é encontrar oportunidades mesmo diante dos problemas, é ser capaz de propor soluções mesmo quando tudo está contra e conseguir atingir o seu objetivo diante das inúmeras adversidades. “Empreendedorismo é transformar ideias em oportunidades” (Moraes & Lopes, 2019, p. 4). Portanto, pode-se afirmar que atualmente o empreendedorismo está presente nos mais diferentes aspectos e contextos sociais e económicos. Ter uma atitude empreendedora é muitas vezes visto como uma ação de coragem, podendo motivar empresas e pessoas a saírem totalmente da zona de conforto em

busca de desafios, ativando todos os sentidos relacionados diretamente com a criatividade e a inovação para novos negócios e processos.

Autores como Sentanin et al. (2005), fazem referência ao empreendedor como um sujeito único, de personalidade extraordinária capaz de se conseguir diferenciar no mercado competitivo e transformar a vida das pessoas à sua volta. Para Sentanin et al. (2005) o empreendedor tem características especiais, em muitos casos é apaixonado por tudo que faz e consegue causar admiração e reconhecimento nas pessoas que o cercam, tem ainda a sua automotivação muito bem desenvolvida. E se automotivar de acordo com José Roberto Marques, CEO do Instituto Brasileiro de *Coaching*, nada mais é do que a capacidade de encorajar a si mesmo para o alcance de determinados objetivos, é manter-se confiante e determinado mesmo diante das adversidades e das incapacidades. Ou seja, um empreendedor atento estará sempre em constante processo de automotivação pessoal.

Determinadas referências (e.g., Gerber, 1996; Paiva et al, 2017; Sentain, 2005) afirmam que ninguém nasce com instintos empreendedores, mas que essas qualidades podem ser adquiridas com o tempo, a experiência reflexiva e a vontade de fazer a diferença. Mas existem estudos capazes de assegurar que algumas dessas características presentes no perfil de um empreendedor, são atributos conquistados através de outras experiências profissionais. “O empreendedor é um grande estrategista, inovador, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados; é criativo, lida com o desconhecido, imaginando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia” (Gerber, 1996, as cited in Paiva et al., 2017 p. 2).

De acordo com Sentanin et al. (2005) um empreendedor deve ser ousado, mas com foco no seu objetivo final, ele cria um negócio para fins lucrativos e assume muitos riscos, os quais podem ser considerados riscos estratégicos e calculados. Sendo assim, pode-se afirmar que um empreendedor de sucesso precisa ser arrojado, criativo e bastante inovador, não ter medo de arriscar mesmo quando as condições não lhe forem favoráveis. “O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.” (Chiavenato, 2007, p. 3).

Pode-se assim concluir que o empreendedor é um visionário, um transformador de ambientes, pessoas e negócios, com papel revolucionário dentro da sociedade moderna. Sendo assim, a partir desses conceitos e estudos sobre empreendedorismo, manifestou-se a motivação e inspiração para criação de uma empresa própria com foco no desenvolvimento do Capital Humano na cidade de Bragança e região. Potencializado por um perfil empreendedor com instinto de fazer a diferença no meio social e corporativo, surgiu a idealização de uma empresa inspirada pela nova perspectiva de mercado profissional, no qual as pessoas são o principal ativo de uma organização.

Surge então, a “Renovação Pessoal: *Consulting, Mentoring e Coaching*” personalizada para autoperformance pessoal e profissional, uma empresa com uma gama de serviços para o *mentoring, coaching* e consultoria empresarial na área de RH. Um novo conceito profissional

que pode ser visto como o combustível do mundo globalizado, que cada vez mais precisa de agentes que provoquem a mudança através da satisfação pessoal e profissional, com o intuito dual de equilibrar a vida e a carreira.

1.2 O papel dos recursos humanos, do *coaching* e do *mentoring* para o desenvolvimento pessoal e profissional

Acreditar no potencial humano e no desenvolvimento contínuo das pessoas é investir no futuro não somente do colaborador, mas também da empresa. É através da satisfação pessoal e profissional proporcionada que elas estarão aptas a produzir mais e melhor. O investimento em pessoas é uma via de mão dupla, na qual os benefícios gerados são intangíveis e inesgotáveis, assim como investir no próprio desenvolvimento pessoal e no autoconhecimento são meios de alavancar a carreira e a vida pessoal. O Capital Humano dentro de uma organização pode trazer um diferencial competitivo para o alcance do sucesso, o colaborador pode ser visto como uma fonte não só de rendimentos, mas principalmente como um fator estratégico de inovação e produtividade (Martins, 2018).

O medo, a insegurança e a falta de conhecimento sobre si mesmo são atitudes capazes de paralisar o ser humano. Fala-se muito em inovação tecnológica, de ambientes e negócios, mas por vezes esquecem-se que os maiores responsáveis por essas inovações são as pessoas. É preciso se reinventar como empresas e pessoas e se renovar para obter êxito, sucesso e uma vida mais sustentável tendo como base a felicidade organizacional (Marques, 2019). “As empresas perceberam que um dos aspectos mais importantes de sua estratégia, o seu diferencial competitivo, são as pessoas, é o capital humano” (Martins, 2018, p. 6).

A utilização do termo Capital Humano no contexto corporativo e para fins deste estudo, surgiu a partir dos conceitos de Theodore William Schultz (1973), considerando que o investimento em pessoas é uma mais-valia, que a curto ou longo prazo surtirá em satisfação pessoal e/ou lucratividade empresarial. Os estudos de Schultz mostram que ao invés da cobrança excessiva por resultados satisfatórios, o Capital Humano poderia ser mais explorado, trabalhado e aperfeiçoado (Schultz, 1973).

De acordo com Oliveira et al. (2021), Garry S. Becker é considerado um dos fundadores dos conceitos de Capital Humano, fazendo uma referência à educação e investimento, ou seja, trata-se de um custo financeiro momentâneo no desenvolvimento de novas habilidades, competências e atitudes, proporcionando instintos motivacionais e aumento na produtividade, com geração de lucros e recursos não só intelectuais, mas também financeiros. “Refere-se à educação e ao investimento pautado nas pessoas, portanto é um capital que necessita ter o conhecimento, habilidade e atitudes, promovendo uma performance para a vida, por meio do trabalho” (Oliveira et al 2021., p. 43738).

Tendo apresentado o quanto a valorização e o investimento no Capital Humano se podem tornar uma mais-valia para empresas, surge uma breve contextualização sobre a importância do Capital

Psicológico Positivo, definido pela sigla - *PsyCap*. O *PsyCap* influencia ativamente no bem-estar social e profissional, na saúde emocional, atitudes e comportamentos, que como consequência afetam o desempenho profissional (Rego & Lopes, 2021).

Luthans et al. (2007) descreve que o *PsyCap* permite desenvolver e/ou aperfeiçoar características positivas nas pessoas, como forma de potencializar o desempenho individual, com foco no sucesso corporativo. A partir desta afirmação, Luthans et al. (2007) descreve os quatro pilares da psicologia positiva: otimismo, esperança, resiliência e autoeficácia/confiança. Rego e Lopes (2021) salientam que a partir dos estudos de Luthans et al. (2007), essas quatro amplitudes psicológicas positivas estão interligadas, proporcionando altos níveis de desempenho organizacional, pois, colaboradores com preparação psicológica mais desenvolvida tendem a ser mais comprometidos, faltam menos, articulam melhor as situações de *stress* e cumprem a sua função profissional com maiores níveis de satisfação. “Em suma, *PsyCap* é definido como um estado psicológico positivo de desenvolvimento, permitindo um melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador” (Urbano, 2018, p.22).

É possível estimar que alguns empresários não sabem como gerenciar, nem como investir corretamente no seu Capital Humano e por vezes não reconhecem o potencial do *PsyCap*, faltam estratégias de liderança, motivação e valorização de talentos.

Muitas dessas empresas sofrem com a rotatividade constante, com a falta de comprometimento que gera a insatisfação pessoal e profissional dos seus colaboradores, ocasionando em alguns casos o absentismo que é a “ausência intencional ou habitual do trabalhador” (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020, p.17). Ou ainda com o presenteísmo que é quando o colaborador vai para o seu local de trabalho, mas não consegue se conectar com suas atividades, ou seja, ele está somente de “corpo presente”, mas mentalmente está ausente (Johns, 2010).

Esses empresários encontram uma solução momentânea contratando uma agência de RH para resolver o impacto ocasionado pela falta de GP, mas como não há acompanhamento estratégico e convivência diária com a equipa, os problemas tornam a se repetirem. Portanto, é indicado investir num profissional qualificado, que vivencie os problemas e acompanhe a evolução da equipa, proporcionando um ambiente de trabalho mais favorável, feliz e produtivo.

Segundo Novaes (2018) as organizações passaram a compreender a importância da GP e consequentemente pretendem investir mais no Capital Humano, com o propósito de melhoria contínua, qualificação e satisfação dos seus colaboradores.

No momento presente, as instituições, reconheceram que para que as mesmas cresçam e se mantenham competitivas precisam cuidar da qualidade de seu Capital Humano investindo em capacitação, satisfação tornando seus colaboradores mais produtivos o que resultará em produtos e serviços melhores (Novaes, 2018, p. 88).

O ambiente de trabalho moderno mudou e está cada vez mais exigente, é preciso investir no desenvolvimento profissional, procurar meios de progredir e avançar no aperfeiçoamento ou na aquisição de novas habilidades, atitudes e competências. “O Coaching surgiu como uma disciplina poderosa na qual as organizações estão a investir de várias formas para desenvolver e manter o seu pessoal” (Galvão et al., 2016, p. 972).

As primeiras aparições e definições da palavra *coaching* surgiram no ambiente desportivo, na comum relação entre treinador e atleta. Na década de 70 Tim Gallwey (1974) apresentou a definição de *coaching* que mais se aproxima do contexto empresarial atual, ou seja, define-se como uma metodologia que direciona pessoas a alcançar objetivos e metas, tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional (Galvão et al., 2016). *Coaching* é “a forma como os humanos se desenvolvem, se relacionam com os outros e crescem e mudam de modo a melhor alcançar com eficiência e eficácia os seus objetivos” (Galvão et al., 2016, p. 971).

Outro assunto ainda pouco evidenciado pelas empresas, mas que devido à proporção da pandemia causada pela COVID-19 tem ganhado bastante destaque no meio social e corporativo, é a preocupação com a saúde mental das pessoas. Conforme Galvão (2019) a saúde mental faz parte complementar e indispensável da saúde como um todo, ela pode ser vista como uma forte influenciadora no bem-estar geral do ser humano. A saúde mental “permite ao indivíduo, realizar de forma efetiva as suas tarefas, lidar adaptativamente com as adversidades, trabalhar com produtividade e dar o seu contributo à comunidade na qual está inserido” (Galvão, 2019, p. 5).

Um dado estatístico alarmante e bastante preocupante foi divulgado pelo estudo da *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health* (2013), no qual Portugal foi classificado como o terceiro país europeu com o maior número de trabalhadores relacionados ao excesso de *stress* ocasionado pelo trabalho. Diante dessa afirmação é preciso agir e tomar providências e iniciativas a fim de reduzir o impacto ocasionado pela saúde mental no ambiente de trabalho. Sendo assim, surge um novo conceito de *coaching* direcionado para a saúde e o bem-estar corporativo.

De entre os diferentes cenários e nichos do *coaching*, o aqui refletido, é o que se refere ao âmbito pessoal, um dos que mais trabalha a estrutura humana, com um reflexo mais amplo, podendo abranger o âmbito profissional, o *coaching* de bem-estar (Galvão, 2019, p. 6).

O *coaching* ainda pode ser visto como uma das formas para auxiliar no processo da gestão e controlo das emoções, através desse método o indivíduo torna-se capaz de dominar os seus sentimentos e reações, e não ser dominado por eles, desta forma, surge o conceito atual de inteligência emocional. “Inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos” (Goleman, 1998, p.344).

A inteligência emocional tornou-se atualmente uma das *soft skills* (habilidades comportamentais) mais requisitadas pelas empresas, de acordo com a pesquisa do *World Economic Forum*, em *The Future of Jobs* divulgada no ano de 2016.

Em maio de 2021 a *Happiness Works* divulgou o resultado de um estudo que já é realizado desde 2012, no qual é possível mensurar o índice da felicidade organizacional dos colaboradores em Portugal (*Happiness Works*, 2021). Georg Dutschke, um dos responsáveis pelo estudo, constatou que “quem é mais feliz falta menos 36%, tem menos 45% de vontade de mudar de organização e sente-se mais produtivo em 9%”. E explica que “absentismo e rotação” custam dinheiro (*Happiness Works*, 2021).

A partir dessa premissa é possível afirmar que colaboradores mais felizes são mais comprometidos com o objetivo da empresa, produzem mais e melhor, passam mais tempo dentro da organização e estão mais satisfeitos. Proporcionando assim, menos custos para reposição, formação e integração de um novo colaborador.

A mesma pesquisa ainda revelou dados sobre o comprometimento dos colaboradores com o propósito organizacional, ou seja, aqueles que reconhecem na empresa o seu propósito de vida “são mais felizes (4,2 vs 3,7), faltam menos 36% e querem menos sair da organização em 41%” (*Happiness Works*, 2021). Tiago Freire, diretor da Exame, salientou que “não basta a uma organização definir e ter um propósito. Para que esse objetivo não se perca de vista e continue presente junto dos elementos das organizações esse tem de ser um assunto do dia a dia” (Visão, 2021).

Por isso, torna-se necessário encontrar um profissional qualificado e especializado pronto para assumir riscos e propor soluções através de um serviço de consultoria interna nos processos de RH, mas que também seja capaz de direcionar vida e carreira, servindo como instrumento para o alcance de metas e objetivos, fazendo com que o potencial ainda adormecido em uma pessoa possa ganhar vida e assim gerar resultados inimagináveis. O *coaching* e o *mentoring* são figuras altamente participativas nesse processo de mudança pessoal e profissional (Lago, 2020).

Ao olhar para o eu interior o indivíduo poderá identificar uma necessidade de direcionamento e condução especializada para provocar o instinto da mudança, sair da sua atual zona de conforto, com desejo de renovação de conceitos e atitudes. É através do *coaching* para autoconhecimento que poderão ser provocados questionamentos interiores e novas descobertas individuais, ocasionando não apenas o crescimento pessoal, mas também profissional com o desenvolvimento dos próprios talentos e aquisição de novas habilidades. O CEO do Instituto Brasileiro de *Coaching*, José Roberto Marques, referêcia a importância do autoconhecimento para um desenvolvimento mais complexo do seu eu interior, trata-se de navegar no mais profundo do seu ser e fazer descobertas incríveis sobre virtudes, valores, missão de vida e propósito.

O *coaching* tem um papel de guia para o alcance de determinados objetivos, que através de técnicas e ferramentas aplica esses conhecimentos e faz com que a própria pessoa atinja os

seus objetivos através do autoconhecimento. “Esta prática trabalha tanto com informações a nível intelectual como também a nível emocional, e atua promovendo o desenvolvimento e aplicação das capacidades necessárias na dissolução de quaisquer limitações que impedem o progresso de um indivíduo” (Lago, 2020, p. 6).

Já o mentor pode ser visto como um patrocinador com grande experiência profissional no campo de trabalho de seu cliente que transmite a sua experiência para ele. Ou seja, ele ensina através das suas próprias experiências, vivências e aprendizagens. “O mentor desempenhava o papel de orientar o indivíduo na sua jornada pessoal em busca de conhecimento e evolução de aprendizado” (Lago, 2020, p. 16).

Lago (2020) ainda acrescenta que os processos de *coaching* e *mentoring* podem trabalhar em parceria, sendo um o complemento do outro, desta forma, a autora ressalta que “um mentor costuma ser um profissional bastante capacitado e experiente na sua área de atuação e exerce essa função devido tal expertise; dessa forma, a mentoria envolve treinamento hábil” (Lago, 2020, p. 7). Já o processo de *coaching* “atua de maneira mais ampla, onde seu foco pode abranger desde equilíbrio entre a vida pessoal e profissional até gerenciamento de estresse e autoestima” (Lago, 2020, p. 8).

Coaching e *mentoring* são estratégias voltadas para o eu interior, com ênfase no desenvolvimento e nas descobertas a nível pessoal, já o processo de consultoria interna empresarial está mais direcionado para as necessidades organizacionais relacionadas com a gestão do Capital Humano. Sendo assim, pode-se dizer que “consultor é a pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para implementar mudanças” (Block, 2001, p.2). Ou seja, o consultor pode ser dito como um agente de mudança, que está apto e preparado para implementar novos recursos, mas que depende incansavelmente do lado oposto para que os resultados sejam alcançados.

Camilo et al. (2019) utiliza trechos nos quais mencionam que um consultor não pode ser visto como um executor, e nem mesmo como um gestor, ele deve ter o papel de identificar os *gaps*, aconselhar, orientar e direcionar a correta GP, tudo isso alinhado com o perfil estratégico da empresa. O consultor interno de RH deve ser visto como um especialista no assunto, encontrando soluções e propondo melhoria contínua em processos e pessoas.

O consultor, mentor ou o *coaching* de RH podem ser considerados veículos que impulsionam a mudança estratégica de pessoas, que se preocupam com os resultados financeiros da empresa, mas que não se esquecem de proporcionar um ambiente de trabalho saudável e feliz para os colaboradores. Clientes satisfeitos são a consequência de colaboradores satisfeitos, que poderão ser gerados a partir de uma gestão equilibrada, em que as pessoas estão designadas para funções corretas, no qual os valores pessoais são similares aos valores corporativos, valorizando uma comunicação assertiva e funcional, por fim comportamento e competência estão niveladas com o propósito empresarial (Camilo et al., 2019).

Tendo apresentado os mais distintos conceitos e estudos relacionados com a criação de uma empresa a partir de um perfil empreendedor, e como as ferramentas de RH e o autoconhecimento podem ser fontes de melhoria contínua para empresas e pessoas, apresenta-se a aplicação deste plano de negócios. Que consiste em criar uma empresa de consultoria, mentoria e *coaching* especializada em gerenciar, promover, envolver, conduzir e capacitar empresas e pessoas através da consultoria empresarial em RH, do *mentoring* e do *coaching*.

2. Plano de Negócios

2.1 Sumário executivo

A apresentação deste plano de negócios consiste na implementação de uma empresa de *Consulting*, *Mentoring* e *Coaching* denominada “Renovação Pessoal”, localizada na zona Norte de Portugal no concelho de Bragança, que tem como objetivo atingir principalmente empresários e pessoas da região de Trás-os-Montes. Um novo conceito de negócios especializado em gerenciar, promover, envolver, conduzir e capacitar empresas e pessoas. Este empreendimento foi inspirado pelo atual cenário mundial no qual cada vez mais as empresas procuram se destacar e promover o seu negócio, sendo essencial produzir mais e com a melhor qualidade possível. Portanto, para atingir esse nível de exigência do mercado global torna-se indispensável a procura por profissionais que estejam dispostos, aptos, encorajados e que apresentem um bom domínio de inteligência emocional e outras habilidades como autoconhecimento, resiliência, comunicação assertiva, empatia, pensamento criativo, capacidade de negociação e trabalho em equipa, essas são algumas das *soft skills* reconhecidas como as novas habilidades mais requisitadas pelo novo padrão do mercado de trabalho. Não somente as organizações ficaram mais exigentes por um novo perfil profissional, mas também deve-se levar em consideração que dia após dia as pessoas almejam por ambientes de trabalho agradáveis e que preocupam-se com o bem-estar do colaborador, ou seja, que proporcione um clima organizacional saudável, equilibrado e feliz.

Este modelo de negócio consiste na prestação de serviços com foco na redução da rotatividade excessiva e absentismo, com propósito de ampliar os níveis de produtividade organizacional, mas priorizando o seu principal recurso: O Capital Humano. Com o objetivo de manter altos níveis de felicidade organizacional através da satisfação e motivação dos colaboradores, por meio de ferramentas e técnicas será possível proporcionar autoconhecimento e gestão da mudança através do novo conceito de inovação e renovação para pessoas, favorecendo a melhoria contínua no ambiente de trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Trata-se de uma gama de serviços exclusivos, personalizados e adaptados à necessidade do cliente.

O maior ativo de uma empresa são as pessoas, por isso a proposta de inovação está na apresentação e na prestação desses serviços na área de desenvolvimento humano, e na importância do investimento nos setores de RH e/ou GP. Posto isto foi definida a proposta de

valor que tem como pilar a satisfação de empresas e pessoas com foco na felicidade individual e organizacional, priorizando o recurso mais valioso de uma organização que são as pessoas. Tem ainda por objetivo a promoção do exercício do autoconhecimento, para que assim, muitos indivíduos possam elevar a sua autoestima e descobrir novos talentos, exercendo um movimento na sua vida pessoal e profissional.

Em uma fase inicial a estrutura empresarial será denominada como autoemprego, ou seja, não terá escritório físico para atendimentos, os serviços serão prestados no formato *on-line* e/ou através de reuniões que poderão ocorrer em locais designados pelo contratante, como dentro da própria empresa que contratou os serviços, cafés e/ou plataformas de reuniões *on-line*. Os serviços iniciais serão prestados pela própria promotora e criadora da empresa, que já possui conhecimento e formações na área de desenvolvimento da ideia de negócio.

Portanto, justifica-se que os custos para abertura e manutenção da empresa "Renovação Pessoal" são considerados baixos e totalmente viáveis, dispensando qualquer necessidade de recorrer a financiamento bancário.

2.2 Descrição da empresa

A empresa será designada com o nome de "Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*". Por se tratar de uma pequena entidade na qual a maior parte dos serviços será executada pela própria promotora, em primeiro ato optou-se pelo regime de prestação de serviços através da abertura de atividade para trabalhadores independentes pela autoridade competente em Portugal denominada de Finanças Autoridade Tributária e Aduaneira - AT. O código de classificação da atividade económica por ramo de atividade denominado CAE, foi o referente ao artigo 151.º do CIRS, que corresponde ao número 1320 para consultores.

Estima-se que após a divulgação dos serviços e com a criação da primeira carteira de clientes, a entidade passará por um processo de adequação jurídica na qual será classificada como microentidade, ou seja, de acordo com o normativo contabilístico português não ultrapassa o número de 10 empregados, nem o balanço de 350.000 euros e também comporta um volume de negócios de até 700.000 euros. Os códigos CAE são o 70220 - Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão e o 47910 - Comércio a retalho por correspondência ou via Internet. Nesta segunda fase empresarial, exemplificando a entidade ela passará a ficar da seguinte forma:

- **Nome:** Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*
- **CAE:**
 - **70220** - Outras atividades de consultoria para os negócios
 - **47910** - Comércio a retalho por correspondência ou via Internet
- **Forma jurídica:** Empresário em Nome Individual

A atividade principal será com o CAE 70220 designado para serviços de consultoria para os negócios, mas não descartando o uso futuro do CAE 47910 com a previsão de disponibilizar alguns serviços por plataforma digital, através de um site com oferta de formações e demais serviços pertinentes à área de atuação.

2.3 Promotora

Ao longo de 10 anos dedicados ao gerenciamento de diferentes equipas, a executora deste projeto pode adquirir forte aptidão em reconhecer e valorizar o Capital Humano, atuando no meio profissional com a função de gerenciar, promover, executar, liderar e motivar diferentes perfis profissionais. Concluiu a sua licenciatura em Secretariado Executivo na qual teve a oportunidade de aperfeiçoar diversos conhecimentos adquiridos dentro da formação, e devido à grande afinidade em reter e descobrir talentos, aprimorou seus conhecimentos no curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas com desdobramento em *coaching*. Durante anos teve que se adaptar aos poucos recursos financeiros e de incentivos que a empresa da qual fez parte disponibilizava para retenção e envolvimento dos colaboradores, e mesmo vivenciando dia após dia uma busca incansável por tornar o ambiente de trabalho mais feliz, satisfatório e motivador, nunca pensou que desistir das pessoas fosse a melhor solução. Hoje ela tem a convicção que máquinas e tecnologia não são capazes de trazerem resultados sozinhas, é preciso investir e acreditar no potencial das pessoas envolvidas, por isso decidiu compartilhar o seu potencial em gerir pessoas fomentando a sua própria ideia de negócio.

2.4 Consultores

A promotora tem total clareza que não dispõe sozinha de todos os conhecimentos técnicos e formações necessárias para atuar na área, portanto sempre que achar necessário a “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” contará com parceiros para execução de determinados serviços.

Sendo assim, será de bom senso utilizar o regime de *outsourcing* contando com a colaboração de profissionais com *Know-how* mais acentuado na área de *self coaching*, análise comportamental, psicólogo organizacional e atuantes experientes na área de desenvolvimento humano. Vale ressaltar que já existe um vínculo pessoal da promotora com determinados profissionais, o que facilita esse processo de consultoria externa.

Para fins de controlos contabilísticos será necessário o apoio de um contabilista da região, ainda a ser definido conforme o crescimento e procura de serviços junto da empresa.

2.5 Produtos e serviços

A proposta de valor alinhada em termos de inovação de serviços da "Renovação Pessoal - Consulting, Mentoring e Coaching" está diretamente vinculada com a diferenciação de uma empresa tradicional de RH, em que todos os processos são realizados por diferentes profissionais sem que ocorra o envolvimento com os colaboradores e o devido tratamento dos problemas apresentados naquela organização em específico. Este novo conceito de negócios pretende tratar seus clientes através de um atendimento mais humanizado, personalizado para necessidade do cliente, com a premissa de um atendimento inquestionável de excelência e alcance de resultados. Sendo assim, os serviços estarão envolvidos em duas vertentes: Consultoria para empresas e *mentoring* e *coaching* para pessoas.

2.5.1 Descrição de serviços para empresas:

Consiste em consultoria interna a fim de identificar *gaps* relacionados com a área de RH, mais especificamente em GP e avaliar o perfil comportamental dos colaboradores, como nível de satisfação, comprometimento, motivação e felicidade organizacional. Corresponde ainda a uma avaliação dos níveis de rotatividade e absentismo desordenados, os quais podem comprometer todo o processo organizacional.

Será realizado um aprofundamento sobre os aspectos culturais da organização, que definem a sua essência e o seu DNA. A cultura organizacional baseia-se em valores, crenças, hábitos e suposições. Segundo Bonamigo, 2018 a principal função da cultura organizacional é guiar os colaboradores e se destacar da concorrência, a cultura é a personalidade da organização.

Junto a análise da cultura organizacional será avaliado o nível do clima organizacional, que nada mais é do que o ambiente laboral e suas influências na satisfação pessoal e profissional, pode ser considerado transitório e sujeito a mudanças, geralmente mensurado através de pesquisas. Bonamigo, 2018 defende o clima organizacional como um forte fator da GP, capaz de influenciar na satisfação dos colaboradores e nos níveis motivacionais e na retenção do pessoal.

Através de um mapeando das dificuldades relacionadas à gestão de pessoal com foco nos problemas de cultura e clima organizacional e nas principais insatisfações dos colaboradores, será proposto um contrato de parceria com a empresa contratante, o qual poderá durar no mínimo 20 dias. Após apresentação da proposta com o levantamento de todas as necessidades pertinentes à realidade da empresa contratante, a consultora da "Renovação Pessoal - Consulting, Mentoring e Coaching" fará o acompanhamento estratégico da rotina dos colaboradores para aplicação das ferramentas e técnicas adequadas, quando finalmente será realizado um levantamento dos resultados alcançados e quais foram os objetivos atingidos.

2.5.2 Descrição de serviços para pessoas:

A mentoria individual e/ou o *coaching* terá como objetivo proporcionar ao mentorado e/ou *coachee* autoconhecimento, gestão da mudança e das emoções, descobertas sobre a sua atual zona de conforto, gestão de carreira, melhora na *autoperformance* pessoal e profissional, fortalecimento da autoestima e alcance de metas e objetivos que podem ser obtidos através dos conceitos da inovação e renovação pessoal, que priorizam o bem-estar interior, a felicidade, a melhoria contínua e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Através da troca de experiência e dos *insights* percebidos, será possível definir o melhor método e indicar ferramentas e técnicas para iniciar um processo de mudança e movimento na atual zona de conforto, potencializando novas descobertas, competências e atitudes. Finalmente será possível comparar e avaliar o resultado dos esforços e do acompanhamento profissional, que proporcionará uma visão de ordem e direcionamento naquilo que parecia confuso e desorientado.

De forma resumida a prestação de serviços para empresas e/ou pessoas consistem em:

Consultoria para empresas:

- Mapear as dificuldades relacionadas à GP com foco nos problemas de clima organizacional, insatisfação dos colaboradores e nas causas da rotatividade e do absentismo excessivos;
- Desenvolver um diagnóstico com todas as razões e causas que limitam o gerenciamento da equipa, apontando os problemas e os possíveis erros de gestão e controlo de equipa;
- Propor um contrato de parceria com a empresa, para identificação dos *gaps* nos processos de gerenciamento de equipa, observar a rotina dos colaboradores, aplicar as ferramentas necessárias e acompanhar os resultados;
- Aplicar ferramentas de RH voltadas para a necessidade do cliente;
- Proporcionar consultoria com profissionais da área de desenvolvimento humano.

Mentoring e Coaching para pessoas:

- Provocar o instinto da mudança através de autoconhecimento, inovação pessoal e do desenvolvimento contínuo;
- Através da troca de experiência e dos *insights* percebidos, indicar ferramentas e métodos para iniciar um processo de mudança e movimento na atual zona de conforto;
- Potencializar a gestão e controlo das emoções;
- Mentoria especializada em desenvolver novos instintos, proporcionar descobertas e fortalecer o desejo da mudança e da inovação pessoal;
- Aplicar ferramentas de autoconhecimento, *mentoring* e/ou *coaching* conforme a necessidade do cliente;
- Proporcionar consultoria com profissionais da área de *self coaching*, análise comportamental e psicólogos.

Ferramentas e técnicas propostas conforme a necessidade do cliente:

- Treinamento e desenvolvimento;
- Ferramentas de *coaching*;
- Ferramentas de *mentoring*;
- Diagnóstico do clima organizacional;
- Disciplina e técnicas motivacionais;
- Autoconhecimento;
- Gestão de talentos;
- Promoção da inovação pessoal;
- Gestão e desenvolvimento de carreira;
- Desenvolvimento de competências de liderança;
- Acompanhamento estratégico.

Todos os serviços quer sejam eles para empresas ou pessoas, serão exclusivos, personalizados e adaptados para necessidade do cliente. Convém ressaltar que a gama de serviços prestados não se resume a uma única indicação, isso significa que cada cliente poderá ter os serviços adequados de acordo com o seu perfil e a sua necessidade. Sendo assim, os clientes poderão optar por um serviço gerido por horas, no qual ele poderá adquirir um número mínimo de horas (a ser definido de acordo com a necessidade do cliente) para que o seu objetivo seja cumprido.

2.6 Missão, visão e valores

A “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” tem três bases sustentáveis que movem o seu desejo de mudança corporativa e desenvolvimento pessoal, portanto foi definida a missão, visão e valores que regem esta empresa:

MISSÃO

Promover e inspirar empresas e pessoas, através de uma experiência única de autoconhecimento e valorização do Capital Humano.

VISÃO

Investir em pessoas é acreditar no seu desenvolvimento e na sua capacidade de melhoria contínua. Proporcionar a descoberta de novos talentos e habilidades, construindo a mudança necessária para potencializar a evolução pessoal e profissional. Transformar a vida das pessoas com propósito de uma vida mais feliz e realizadora.

VALORES

Inspirar, motivar e conduzir pessoas para o sucesso na vida pessoal e profissional. Paixão em desenvolver pessoas.

2.7 Objetivos

Foram definidos como objetivos desta empresa alguns fundamentos que servirão de guia e direcionamento, os quais são pautados primordialmente na ética profissional, na empatia e no atendimento exclusivo com qualidade e excelência. Sendo assim, o cliente estará sempre no centro deste negócio, o qual poderá ter as suas necessidades e desejos atendidos de forma humana, responsável e fiel.

Vale ressaltar que a entidade prevê ser acessível para toda e qualquer empresa e pessoa, através de preços justos e praticáveis no mercado de atuação.

A promotora reconhece que será necessário o investimento constante em formações pessoais, ao nível que possa oferecer sempre os melhores serviços e as melhores condições aos seus clientes. Fixando assim uma política de permanecer em contínua evolução e inovação dos processos e dos serviços oferecidos.

Por fim, mas não menos importante, o envolvimento social e filantrópico será uma mais-valia para esta empresa, a qual pretende sempre que possível em parceria com outras instituições, promover eventos gratuitos sobre os temas direcionados ao Capital Humano.

2.7 Análise SWOT

A biografia define a análise *SWOT* (cf. Figura 1) como uma das ferramentas mais eficazes no que diz respeito a planeamento e análise interna e externa do mercado competitivo, são estratégias previsíveis que fazem uma avaliação das forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), e ameaças (*Threats*).

Mesmo a entidade sendo caracterizada como uma microempresa, a análise *SWOT* foi estudada e estruturada de forma simplificada com a finalidade de criar estratégias de defesa contra o mercado competitivo, mas também de definir novas apostas na área de atuação.

O balanço interno da "Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*" demonstra como uma das suas principais fraquezas a diversidade de empresas e profissionais no mercado competitivo, que por consequência sinaliza que as comparações de profissional, serviços e valores serão inevitáveis.

Ainda analisando os fatores internos, mas no que diz respeito às forças, pode-se considerar que existe uma verdadeira paixão da promotora em acreditar no potencial humano, ou seja, a profissão será exercida com empenho e muita dedicação. Destaque para os anos de experiência

e vivência nos setores de RH com foco em GP. Todos os clientes serão atendidos com excelência, de forma personalizada e de acordo com as suas necessidades e objetivos.

As ameaças externas que podem afetar o negócio foram identificadas como uma marca empresarial pouco conhecida no mercado de atuação, pois trata-se de uma área bastante abrangente com inúmeras empresas de RH já consolidadas, e profissionais de *coaching* e *mentoring* que já conquistaram a sua carteira de clientes. A resistência e/ou falta de interesse dos empresários em investirem no Capital Humano, na obstinação das pessoas em reconhecerem a necessidade de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, assim como na grande variedade de fontes e empresas atuantes no mercado que podem facilitar o acesso a essas informações.

Finalmente as oportunidades são vistas como grandes influenciadoras no ambiente externo, pois com o aquecimento do mercado global as empresas passaram a buscar por profissionais mais qualificados e com *soft skills* bem definidas. Ou seja, empresas e pessoas estarão aptas a buscarem por ajuda profissional para melhor gestão das emoções, do autocontrole, da disciplina e motivação, que por fim poderão agregar para uma saúde mental positiva e uma vida mais feliz e realizadora.

Em suma a análise *SWOT* desta ideia de negócio:

Figura 1

Análise SWOT da “Renovação Pessoal - Consulting, Mentoring e Coaching”

Fraquezas (Weaknesses)	Forças (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> • Comparação com consultorias e empresas de RH • Muita diversidade no mercado competitivo dos serviços de consultoria, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> • Baixo reconhecimento profissional no mercado competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Paixão em desenvolver e envolver pessoas • Experiência profissional e vivência com subsistemas de RH com foco em Gestão de Pessoas • Mapeamento exclusivo e personalizado das necessidades do cliente • Excelência no atendimento com acompanhamento estratégico de resultados
Ameaças (Threats)	Oportunidades (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • Marca empresarial recente no mercado de Gestão de Pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Resistência dos empresários em investirem no desenvolvimento de colaboradores • Baixo ou nenhum interesse das empresas para retenção de capital humano • Concorrentes com estabilidade no mercado de atuação • Falta de informações da necessidade de autoconhecimento e desenvolvimento individual • Meios de comunicação que podem facilitar o acesso para cursos de autoconhecimento e melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquecimento do mercado competitivo, proporcionando que as empresas busquem por profissionais mais estáveis e produtivos • Empresários que apostam nas ferramentas para potencializar a gestão de talentos e desenvolvimento do capital humano • Necessidade pessoal e profissional de investir na capacitação e no desenvolvimento da inteligência emocional • Mercado de trabalho exigente que busca por profissionais com <i>soft skills</i> definidas e desenvolvidas

Fonte: Elaborado pela autora

3. Análise do Mercado

Como objeto de estudo e motivação para execução deste plano de negócios, foi introduzida uma pesquisa descritiva com método quantitativo aplicada através de dois inquéritos por questionários, um para empresas da região Norte de Portugal e outro para pessoas de diferentes países e nacionalidades. Os dados quantitativos proporcionaram maior conhecimento de mercado e público-alvo sobre a área de atuação.

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. Amplamente utilizado na condução da pesquisa, o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências (Richardson, 1999, p.70).

Os inquéritos por questionários foram elaborados pela própria promotora da entidade, com base nos seus conhecimentos e domínio na área de gestão do Capital Humano. Os recursos foram elaborados e posteriormente aplicados no âmbito da unidade curricular Criatividade e Ideia de Negócio, os quais ainda contaram com um contributo da literatura relacionada com o desenvolvimento pessoal.

A aplicação da pesquisa foi facilitada pela plataforma do *Google Forms*, que após a sua concepção foi realizado um pré-teste para fins de confirmação, designadamente sobre o tempo necessário para a aplicação dos questionários, identificação de erros, compreensão das perguntas, verificação da linguagem utilizada, análise do vocabulário aplicado quanto a sua acessibilidade e aceitação do público relacionado aos temas sugeridos. Todos esses recursos foram utilizados antes da pesquisa ser destinada para o seu público de interesse. Posto isto, foi disponibilizado um *link* de acesso para que cada público-alvo pudesse preencher e submeter as suas respostas. Cada questionário foi composto de 14 perguntas conforme o tema em estudo.

O questionário aplicado para empresas, recolheu a opinião e abordou a percepção dos empresários em assuntos relacionados ao comportamento e compromisso das empresas com os seus colaboradores na gestão do Capital Humano. Já o questionário para pessoas, percebeu aspectos individuais relacionados com o perfil comportamental e pessoal relacionado com o autoconhecimento, gestão da mudança e controlo das emoções.

As respostas foram obtidas entre os meses de fevereiro e junho de 2021. Vale ressaltar que o questionário para pessoas teve o seu maior alcance entre os académicos do Instituto Politécnico de Bragança - Portugal, totalizando 200 inquiridos. O *link* do questionário para pessoas foi

disponibilizado em diferentes meios de comunicação, atingindo todo e qualquer público interessado na abordagem do inquérito. Quanto ao questionário aplicado para empresas, ele atingiu várias regiões de Portugal, com destaque para o maior número de respostas na zona de Trás-os-Montes. Mais de 600 empresas portuguesas dedicadas a prestação de serviços no ramo da indústria, comércio, restauração e hotelaria foram acionadas para responderem às questões via *link* do *Google Forms*, porém, apenas 46 retornaram o questionário respondido.

O tamanho da amostra não atingiu o número mínimo considerado para fins de estudos representativos, sendo assim, os seus resultados não podem generalizar-se. No entanto, foi possível traçar o perfil de empresas e pessoas participantes no estudo que poderão aderir aos serviços de consultoria, *mentoring* e/ou *coaching*. Evidencia-se neste tópico que o objetivo final dos inquéritos é de proporcionar maior visão de consumidores e mercado de atuação, sendo assim, o objetivo foi amplamente executado e cumprido.

No que diz respeito a demonstração de resultados, levando em consideração que os números das amostras impossibilitaram a correlação de dados, será realizada uma abordagem comparativa com outros estudos, estudiosos, pesquisas, artigos de opinião e profissionais da área de Capital Humano. Com a finalidade de analisar e complementar algumas respostas a determinadas questões.

3.1 Demonstração de resultados do inquérito para pessoas

A maioria dos inquiridos, que corresponde a 46% do resultado, quando questionados sobre a sua faixa etária, responderam estar entre os 17 até 22 anos, seguidos de 29% entre 23 e 30 anos, 23,5% na faixa etária de 31 a 50 anos e por último, uma pequena parcela de 1,5% respondeu ter mais de 51 anos.

Quanto à nacionalidade, 68,5% são portugueses, 20,5% pertencem à comunidade brasileira, 6,5% são cabo-verdianos, 3% santomense, 1% guineense e 0,5% são de nacionalidade espanhola. Isso demonstra uma vasta diversidade cultural, de ideologias e também de valores. Apesar das diferentes nacionalidades, quando questionados sobre o seu país de residência, 89% já dizem morar em Portugal, enquanto uma pequena parcela de 11% encontra-se no Brasil (isso deve-se ao fato do *link* do questionário ter sido publicado em diferentes meios de comunicação).

Quando questionados sobre a sua atual situação profissional, empregado ou desempregado, 74% responderam estar em uma situação de desemprego, enquanto 26% encontram-se com algum tipo de vínculo empregatício. Pode-se justificar esses números levando em consideração que o público mais atingido pelo inquérito são de académicos do Instituto Politécnico de Bragança -Portugal, tratando-se de estudantes que ainda não definiram um percurso profissional (procura pelo primeiro emprego) ou estão em busca de recolocação (desempregados em busca de novas oportunidades). O que sugere que muitos desses estudantes e/ou desempregados precisam desenvolver habilidades não somente profissionais, mas também de estímulos para melhorar a sua autoestima, o autoconhecimento e o direcionamento de carreira.

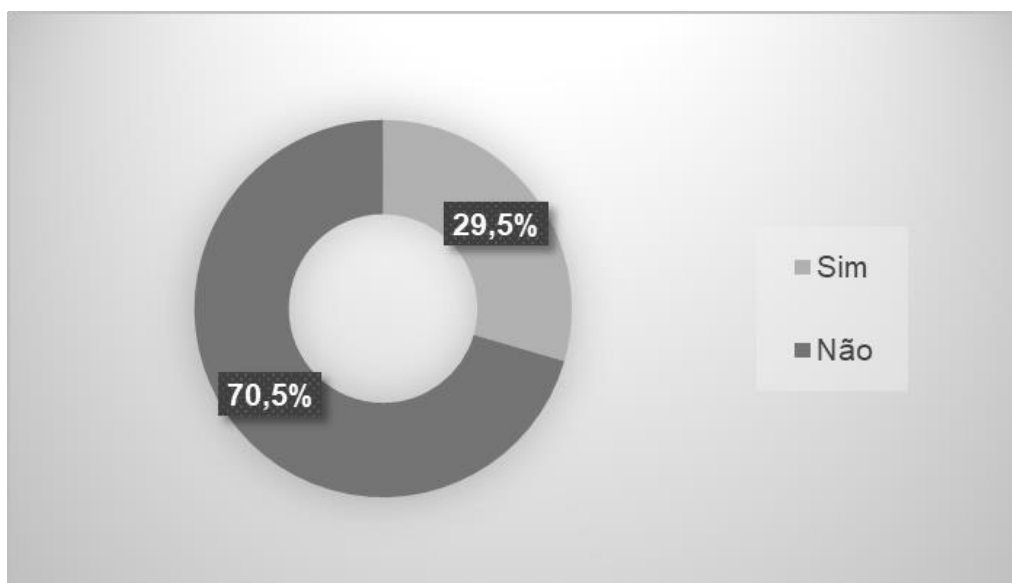
Trata-se, portanto de um público-alvo atraído pela necessidade da ajuda de um profissional que auxilie nesse processo de promoção da autoestima, evidenciando o poder do autoconhecimento, desta forma surgem aqui outras estratégias de intervenção do *coaching*. Que por meio do seu método poderá levar o indivíduo a alcançar novos resultados através de uma análise comportamental, que permite definir rumos e perfil profissional de acordo com os seus hábitos, costumes e atitudes.

Em uma fase mais avançada deste negócio fica o desejo da promotora em realizar uma parceria com os Centros de Empregos da região, para que dessa forma os utentes desempregados ou que estejam à procura do primeiro emprego, tenham a oportunidade de conhecer os métodos e os resultados obtidos a partir da intervenção do *coaching*.

Em contraste com a reflexão acima, quando questionados sobre ter adquirido algum conceito ou ter buscado alguma ajuda externa nesse processo de autoconhecimento, apenas 29,5% responderam já ter realizado algum desses processos, conforme dados na Figura 2.

Figura 2

Já Fez um Curso ou Adquiriu Algum Conhecimento Sobre Autoconhecimento?



Fonte: Elaborado pela autora

Tatiana Pimenta, psicóloga e estudiosa da Psicologia Positiva, cursou *The Science of Happiness* pela *University of California, Berkeley*, traz uma referência de autoconhecimento como um processo no qual o indivíduo faz questionamentos interiores, a fim de encontrar respostas para uma pergunta bastante clichê: "Quem sou eu?" Ela ainda afirma que a resposta para essa e outras perguntas como: "O que te causa felicidade?" "O que te motiva ou não?" "Quais são seus

pontos a desenvolver e quais se destacam?” Permitem definir um propósito de vida, uma missão no mundo. Por fim, ela ressalta que o autoconhecimento é uma habilidade que proporciona o bem-estar da saúde mental do indivíduo (Pimenta, 2019).

José Roberto Marques, um dos mais prestigiados *Master Coach* no Brasil, fundador do Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC), a maior e mais conceituada escola de *coaching* do país, faz uma referência sobre como o *coaching* para autoconhecimento pode auxiliar o indivíduo nesse processo de descobertas sobre o seu eu interior. Através de ferramentas e perguntas poderosas o *Coach* (profissional que conduz o processo de *coaching*) ajuda seu *coachee* (cliente do *coach*) a fazer descobertas sobre más influências que podem estar afetando a sua vida emocional, ajuda a reconhecer qualidades, dons, competências e faz com que o *coachee* consiga ver a vida de forma mais positiva, é uma oportunidade de estar em contato consigo mesmo e fazer descobertas impressionantes sobre vida e carreira (Marques, 2016).

A próxima questão tem relação com o quanto os investigados estão encorajados a saírem de sua zona de conforto, com uma amostra de 87,5% que respondeu já ter tido coragem para realizar esse processo, enquanto 12,5% dizem não ter realizado esse movimento. Em contrapartida, quando questionados sobre o quanto estão comprometidos com sua mudança pessoal, apenas 11,5% se deram nota 9 ou 10. Nesta pergunta foi utilizada a escala *Likert* que mede o nível de satisfação numa proporção de 0 (nada comprometido) a 10 (totalmente comprometido), a Tabela 1 destaca os resultados com referência para os números analisados em média 7,2, mediana 7 e desvio padrão 1,7.

Tabela 1

Gestão da Mudança Pessoal

De 0 (nada comprometido) a 10 (totalmente comprometido), o quanto está comprometido(a) consigo mesmo(a), fazendo a gestão da sua mudança pessoal?				
Escala	%	Média	Mediana	Desvio Padrão
2	0,5			
3	1			
4	5			
5	11			
6	12	7,2	7	1,7
7	25,5			
8	22			
9	11,5			
10	11,5			

Fonte: Elaborado pela autora

Através desses resultados pode-se sugerir que apesar das pessoas terem forte aptidão em sair de suas zonas de conforto, apenas uma pequena parcela encontra-se preparada para fazer a correta transição e mudança na sua vida pessoal. 25,5% das respostas deram nota 7 para seu comprometimento com a correta gestão da sua mudança pessoal.

Joana de São João Rodrigues é Psicóloga e membro efetivo da Ordem dos Psicólogos e especialista em Psicologia Clínica e da Saúde de Portugal, ela explica que a zona de conforto é um estado que minimiza riscos, proporcionando baixo nível de *stress* e ansiedade, ou seja, é como manter uma sensação de segurança. Porém, praticar o movimento de sair dessa zona de segurança pode causar efeitos como: desenvolvimento de novas habilidades, satisfação pessoal, melhor qualidade de vida, aumento na criatividade e maior facilidade em lidar com situações imprevisíveis. Mas fica o alerta que para fazer uma correta transição do atual estágio em que se encontra para uma posição que pode causar movimento e mudança, é preciso estar preparado emocionalmente e conhecer os seus limites, mais uma vez o poder do autoconhecimento é parceiro nesse processo (Rodrigues, 2017).

A próxima questão está relacionada com a recente posição mundial em que empresas e pessoas precisaram se adaptar a uma nova realidade causada pela pandemia do Coronavírus. Essa pergunta está fortemente vinculada ao relatório realizado pela *World Economic Forum*, “*The Future of Jobs*” divulgado no ano de 2020. Fazendo aqui uma referência para a importância do desenvolvimento das *soft skills*. Os inquiridos foram questionados sobre o quanto se sentem preparados e qualificados para as novas exigências do mercado de trabalho, sendo que 51% disseram precisar melhorar seu desempenho pessoal e profissional, 32,5% dizem estar preparados psicologicamente e emocionalmente, 14,5% nunca pensaram sobre o assunto e 2% não se consideram qualificados. A Figura 3 apresenta esses resultados.

Figura 3

Sente que Possui as Competências e as Qualificações Necessárias para as Novas Exigências do Mercado de Trabalho?



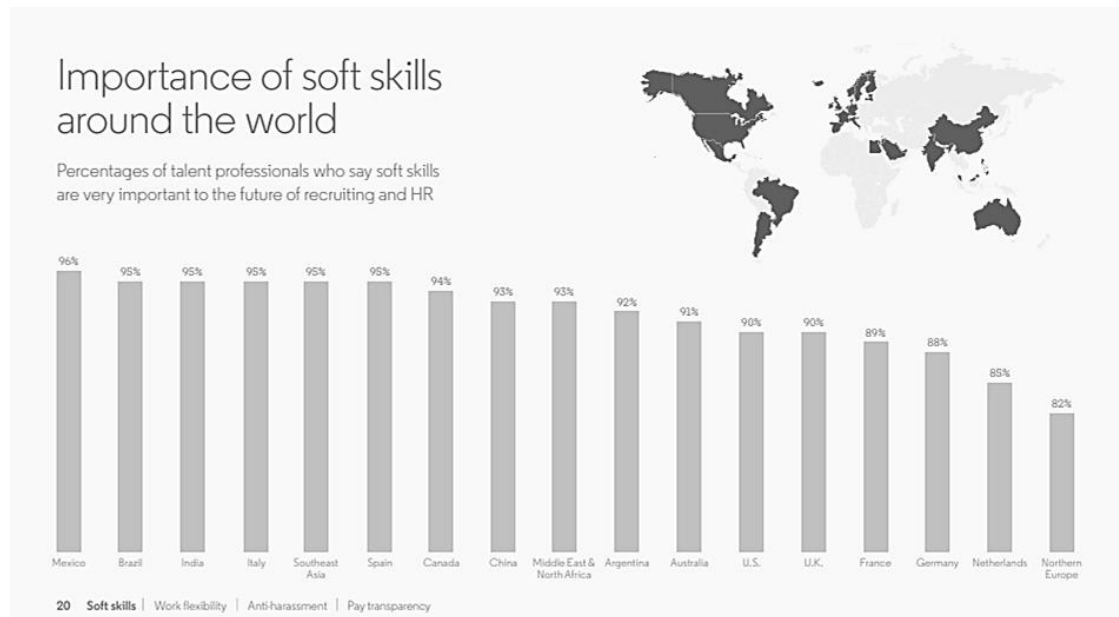
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o relatório da *World Economic Forum* (2020) existem muitas lacunas de qualificação e até 2025 as principais habilidades estão vinculadas ao pensamento crítico e análise, resolução de problemas e habilidades em autogestão que compreendem aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao *stress* e flexibilidade. As empresas investigadas ainda estimam que cerca de 40% dos trabalhadores precisarão de requalificação e 94% dos líderes empresariais esperam que os funcionários adquiram novas habilidades, um aumento significativo em relação ao ano de 2018. Destaque para os empregados que estão mais preocupados com cursos de desenvolvimento pessoal, com um aumento de 88% entre esse público.

Outro indicador que faz forte influência sobre a importância das *soft skills* é a pesquisa do *LinkedIn Talent Solutions* (2019), no qual 80% das empresas entrevistadas apontam que essas habilidades são cada vez mais importantes para o sucesso empresarial. A Figura 4 traz o percentual de importância das *soft skills* ao redor do mundo.

Figura 4

Importance of Soft Skills Around the World



Fonte: Global Talent Trends, 2019

Um dos pontos auge deste inquérito foi tentar perceber como as pessoas lidam com o controlo das suas emoções, fazendo aqui uma forte referência teórica ao conceito de inteligência emocional. Daniel Goleman o grande estudioso e mais renomado nome nesse assunto, menciona que a inteligência emocional é uma habilidade capaz de identificar, avaliar, controlar e gerir as suas próprias emoções, de outras pessoas e grupos (Marques, 2021). De acordo com os seus estudos pode-se destacar que quem gere adequadamente as suas emoções é capaz de responder mais rapidamente a determinados acontecimentos, proporcionando ambientes de trabalho mais empáticos, criativos e produtivos. Ele ainda faz uma menção que muitos CEOs são contratados por suas competências e experiência, mas são demitidos por ausência de inteligência emocional. Por fim, o estudioso menciona que o sucesso de uma pessoa tem 80% a ver com seu quociente de inteligência emocional, enquanto o quociente de inteligência é responsável por apenas 20% desse processo (Koelle, 2021).

Sendo assim, mais uma vez utilizando a escala de *Likert* para mensurar o nível de controlo das emoções diante de uma situação desafiadora, sendo de 0 (nada) a 10 (totalmente), foi possível concluir que a maioria, ou seja, 23% estão numa escala de gestão das emoções entre 7 e 8. O resultado detalhado está na Tabela 2, com referência aos números de média 6,7, mediana 7 e desvio padrão em 1,8.

Tabela 2

Controlo e Gestão das Emoções

De 0 (nada) a 10 (totalmente), diante de uma situação desafiadora o quanto consegue controlar e gerir as suas emoções?				
Escala	%	Média	Mediana	Desvio Padrão
1	0,5			
2	1,5			
3	2,5			
4	7,5			
5	12,5			
6	16,5	6,7	7	1,8
7	23			
8	23			
9	7,5			
10	5,5			

Fonte: Elaborado pela autora

Para ilustrar ainda mais a importância da *soft skill* inteligência emocional foi utilizado outro estudo de referência no meio corporativo, o *LinkedIn Learning* (2021), o qual reporta uma lista por ordem de classificação das mais importantes *soft skills* a serem desenvolvidas, conforme a Figura 5, a inteligência emocional ocupa o 4º lugar no *ranking*.

Figura 5

L&D pros Globally Cited these Skills as Being Most Important this Year in Rank Order



Fonte: LinkedIn Workplace-Learning Report, 2021

A 12ª questão trouxe uma reflexão sobre a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sobre o quanto ser feliz na vida e no trabalho podem estar alinhados a valores e crenças, obtendo assim, sucesso e êxito na vida e na carreira. Sendo assim, 65,5% dos questionados responderam que têm buscado formas de evoluir como pessoa e profissional, enquanto 28,5% adorariam conhecer mais sobre o assunto, 2,5% disseram já ter atingido esse nível de sucesso na vida e na carreira, e os outros 2,5% afirmam não estarem preparados e assustados com o novo.

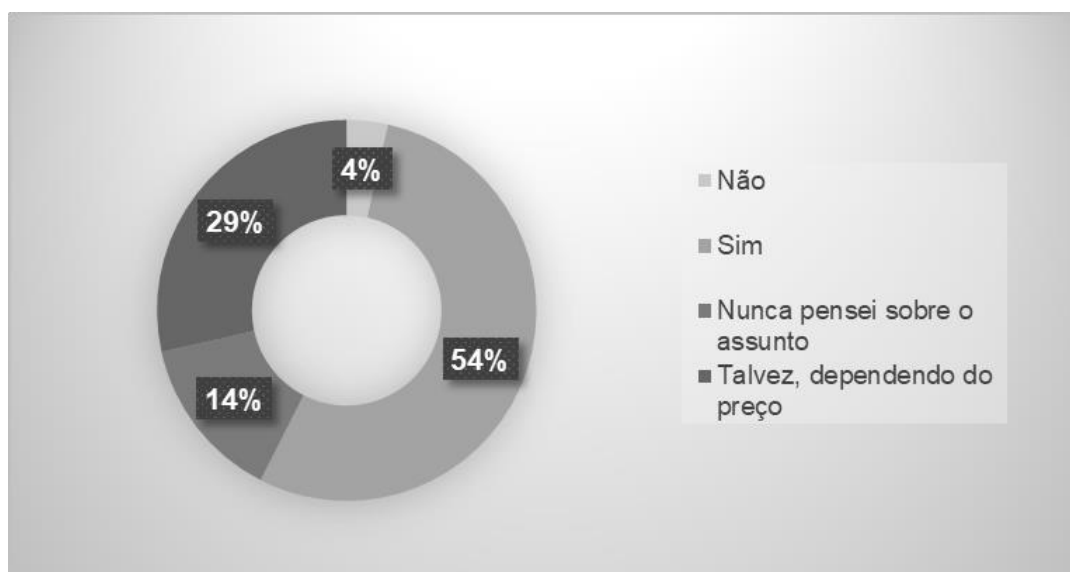
Uma pesquisa realizada pela *Randstad Employer Brand Research* (2018), elaborada a partir de entrevistas com 175 mil pessoas em 30 países, apresenta que profissionais com idade entre 25 e 44 anos dão importância para empresas que são flexíveis na forma de trabalho e apresentam um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ou seja, os profissionais buscam por empresas que zelam pela qualidade de vida. O mesmo estudo ainda apontou que os portugueses já não consideram a estabilidade na carreira como fator prioritário numa decisão de emprego, mas consideram que aspectos como equilíbrio entre vida e carreira são decisivos na hora de optar por uma empresa.

O inquérito foi finalizado com duas questões primordiais nesse processo de estudo do público-alvo e do mercado de atuação, uma delas foi sobre o interesse das pessoas em investirem no seu desenvolvimento pessoal, potenciando o seu autoconhecimento e saindo definitivamente da sua zona de conforto em busca de novos objetivos pessoais e profissionais. Sendo que 54% das

respostas revelaram uma percepção positiva em aderir a esse tipo de serviço prestado por um profissional, 28,5% estão em dúvida dependendo do valor, 14% responderam nunca ter pensado sobre o assunto e apenas uma parcela de 3,5% não estaria disposto a investir nesses serviços. A Figura 6 detalha os resultados da amostra.

Figura 6

Você tem Interesse em Investir no Seu Desenvolvimento Pessoal?



Fonte: Elaborado pela autora

A última pergunta deste questionário aplicado para pessoas avaliou a percepção do público sobre o preço que considera justo para os serviços de *mentoring* e/ou *coaching*, sendo questionados da seguinte forma: Que preço você considera justo para um serviço de mentoria guiada, baseada em técnicas de autoconhecimento, experiências e ferramentas, buscando constantemente pela inovação e renovação de forma pessoal e individual?

Vale ressaltar que os serviços de *coaching* e *mentoring* são calculados por hora com 60 minutos de duração cada sessão, geralmente são oferecidos pacotes com um número "X" de sessões, que podem variar muito de pessoa para pessoa, e de profissional para profissional. Por se tratar de um trabalho independente, individual e que o preço vai variar de acordo com o grau de conhecimento do profissional e o quanto ele é recomendado pelo mercado de atuação, foram estipulados valores de acordo com a experiência de outros profissionais já atuantes na área. Ou seja, uma simples sessão de 60 minutos pode ser encontrada a partir de 25 euros, ou então o mesmo tempo de sessão com outro profissional, pode ser adquirida por até 200 euros.

Em se tratando de um público, que respondeu à pesquisa, bastante jovem e ainda em busca de recolocação profissional, justifica-se a maioria que corresponde a 61% acha justo o valor de 25 euros a sessão com 60 minutos de duração, 28,5% acreditam que 40 euros é um bom valor, 7,5% responderam 65 euros, e 3% disseram que a sessão vale 100 euros.

Para pesquisar o valor médio da sessão de *coaching* foi utilizada a plataforma de pesquisa da Zaask.pt, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7

Quanto Custa um Serviço de Coaching Pessoal na Zaask?



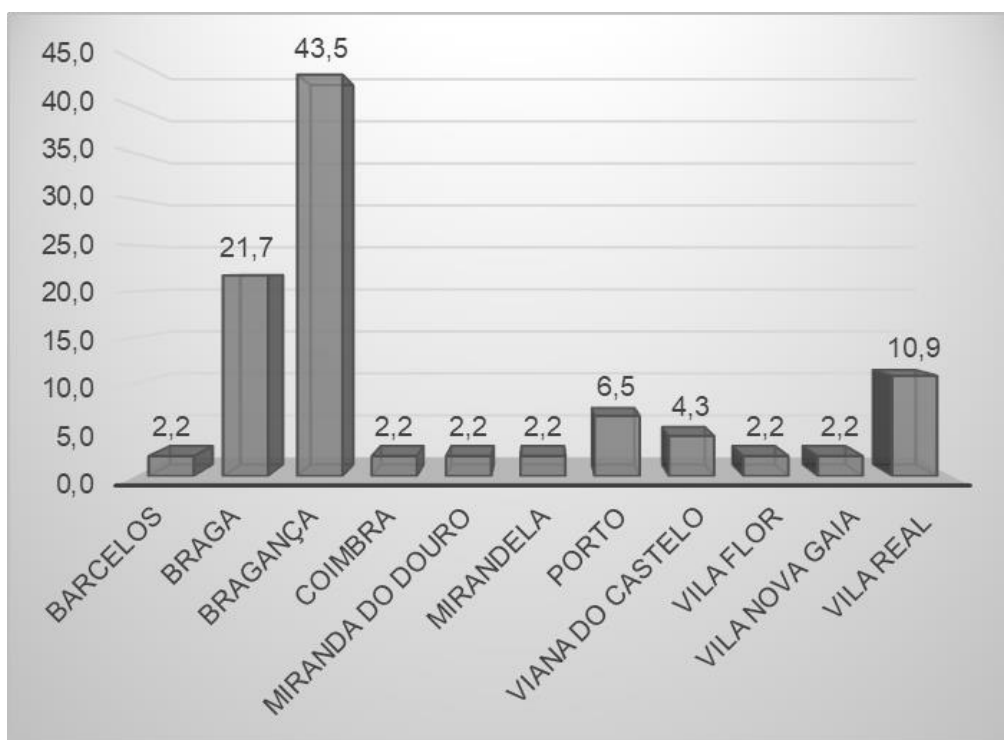
Fonte: <https://www.zaask.pt/quanto-custa/coaching-pessoal>

3.2 Demonstração de resultados do inquérito para empresas

O questionário aplicado para empresas teve a sua primeira questão relacionada com a localização do empreendimento, sendo assim, os empresários foram motivados a responderem em qual concelho a sua empresa está localizada. A grande maioria das respostas foram obtidas de empresas situadas na cidade de Bragança, com 43,5%, seguido de Braga com 21,7% e Vila Real com 10,9%. Outros concelhos também foram identificados, como: Barcelos, Coimbra, Miranda do Douro, Mirandela, Porto, Viana do Castelo e Vila Nova de Gaia, porém, todos com um baixo percentual de respostas, conforme detalhado na Figura 8.

Figura 8

Em que Concelho está Localizada a Sua empresa?



Fonte: Elaborado pela autora

Os empresários tiveram que responder quantos colaboradores havia na sua empresa, portanto, foram disponibilizadas quatro opções de respostas, de acordo com o enquadramento empresarial conforme o número de colaboradores. Sendo assim, as opções disponíveis foram: microempresa (de 1 até 10), pequena empresa (de 11 até 50), média (de 51 a 100) ou de grande porte (mais de 100). A grande maioria, ou seja, uma amostra de 69,9% são de microentidades que comportam até 10 trabalhadores, seguido de um percentual de 30,4% de pequenas empresas com até 50 colaboradores.

Segundo informações obtidas no Pordata.pt (cf. Figura 9), site caracterizado por tratar dos dados estatísticos sobre o país, foi possível identificar que Portugal é um país com mais de 96% de suas empresas classificadas como microentidades, o que pode justificar a grande maioria das respostas terem vindo dessas pequenas empresas.

Figura 9

Pequenas e Médias Empresas em % do Total de Empresas: Total e por Dimensão

Proporção - %

Anos	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2011	99,9	95,8	3,6	0,5
2012	99,9	96,0	3,4	0,5
2013	99,9	96,2	3,2	0,5
2014	99,9	96,3	3,1	0,5
2015	99,9	96,2	3,2	0,5
2016	99,9	96,2	3,2	0,5
2017	99,9	96,2	3,2	0,5
2018	99,9	96,1	3,3	0,5
2019	99,9	96,0	3,3	0,5

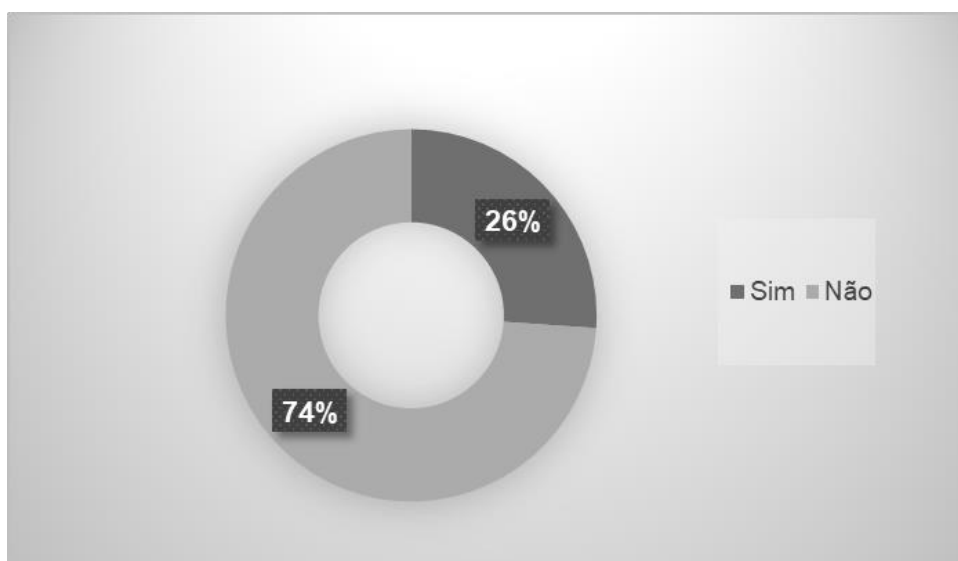
4
Pequenas e médias empresas em % do total de
empresas: total e por dimensão
Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas
Integradas das Empresas
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2021-03-29

Fonte: <https://www.pordata.pt>

A questão seguinte (cf. Figura 10) perguntou se essas empresas disponibilizavam um departamento de RH no qual pudessem aplicar ferramentas para gestão de equipa, como: motivação, liderança, retenção de talentos e aprendizagem contínua. Sendo que apenas 26,1% das respostas foram positivas, os outros 73,9% não possui um departamento de RH em seu quadro organizacional.

Figura 10

A sua Empresa Tem um Departamento de RH?



Fonte: Elaborado pela autora

A próxima pergunta (cf. Tabela 3) questionou os empresários sobre o nível de desempenho e satisfação dos seus colaboradores em uma escala de *Likert* que varia de 0 (menor nível) a 10 (maior nível), 34,8% assinalaram 8 para o nível de desempenho e satisfação dos seus colaboradores, 30,4% marcaram nível 7, 19,6% nível 9, 10,9% classificaram como 10 e 4,3% com nível 5 de satisfação e desempenho.

Tabela 3

Nível de Desempenho e Satisfação dos Colaboradores

4- De 0 (menor nível) a 10 (maior nível) qual o nível de desempenho e satisfação dos seus colaboradores?				
Escala	%	Média	Mediana	Desvio Padrão
5	4,3			
7	30,4			
8	34,8	8	8	1,6
9	19,6			
10	10,9			

Fonte: Elaborado pela autora

Em comparação com a resposta de maior percentual da pergunta anterior que deram nota 8 para o nível de desempenho e satisfação dos seus colaboradores, ao serem abordados com a seguinte pergunta: Quais são os principais motivos que levam os seus colaboradores a pedirem demissão ou a estarem insatisfeitos com a empresa? (Pode marcar quantas opções desejar). A grande maioria respondeu “não sei” e “outros” como motivos que levam ao pedido de demissão de suas empresas, em terceiro lugar ficou o salário, seguido da falta de oportunidade para crescimento profissional, desmotivação, clima organizacional desfavorável, insatisfação com a liderança e por fim, falta de reconhecimento. Respeitados pesquisadores da área como Chiavenato e artigos de opinião, cito José Roberto Marques, que mencionam o tema rotatividade de pessoal, abordam a temática que quanto maior o nível de desempenho e satisfação dos colaboradores, menor será a probabilidade deles quererem mudar de empresa.

Uma pesquisa do HayGroup com 450 empresas de todo mundo revelou que 64% das empresas pesquisadas, encontram problemas para manter talentos em sua organização, entre elas, 89% não possui planos formais de retenção, e quando os têm, 72% são focados apenas em cargos-chaves.

Pinto (2021) em seu artigo escrito para a renomada revista *Human Resources*, que publica artigos e pesquisas com enfoque na Gestão do Capital Humano, descreveu quais são os principais motivos que podem levar a alta rotatividade de pessoal, são eles: número elevado de processos seletivos, desmotivação dos colaboradores, clima organizacional ruim, organização descomprometida com a equipa, baixa remuneração, pouco ou nenhum benefício e má Gestão de Pessoas. Outros estudos estimam que repor um funcionário pode custar até 200% do salário de um colaborador, e chegar a atingir 12% do orçamento operacional de uma empresa, isso porque os custos de reposição envolvem treinamento, formação, dedicação e tempo de colaboradores mais experientes, adaptação do novo colaborador ao espaço e funções, o que exige alta demanda de tempo, dinheiro e paciência no processo.

Atualmente ainda existe uma supervalorização de que o dinheiro é o fator que muitas vezes define a permanência ou a saída dos colaboradores de uma empresa, Filho (2019) em seu artigo: O dinheiro realmente afeta a motivação? Menciona o psicólogo, professor e pesquisador Timothy Judge como sendo o mais influente autor em pesquisas sobre psicologia organizacional e industrial no ano de 2017. O artigo de Filho (2019) cita que Tim Judge avaliou junto com outros autores, estudos que correlacionaram salário e satisfação de colaboradores, o conjunto de dados combinados incluiu mais de 15.000 indivíduos e 115 coeficientes de correlação, e os resultados revelaram que a relação entre salário e satisfação no trabalho é muito fraca, menos de 2%.

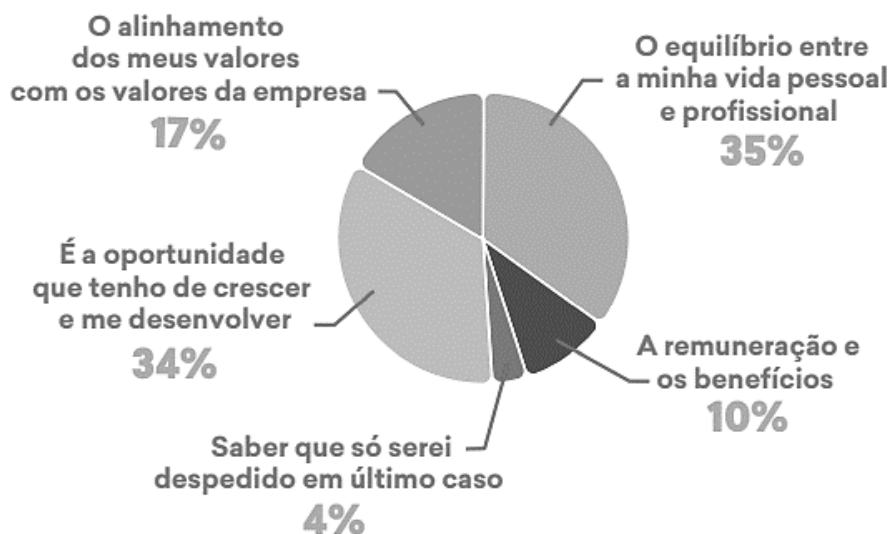
O Instituto Gallup também não encontrou uma diferença significativa entre desempenho e nível salarial, a pesquisa da Gallup abordou 1,4 milhões de funcionários de 192 organizações em 49 indústrias e 34 nações (Filho, 2019).

Todavia, o que motiva os colaboradores a quererem permanecer mais tempo em uma organização? O relatório mais recente da *Great Place to Work Portugal (2021)* (cf. Figura 11), relatou os principais motivos de satisfação que influenciam os colaboradores na permanência

das Melhores Empresas para se Trabalhar em Portugal no ano de 2021. E os principais motivos são: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, seguido do alinhamento entre os valores dos colaboradores com os valores da organização.

Figura 11

Principais Motivos de Satisfação que Motivam os Colaboradores a Permanecerem Nessas Empresas

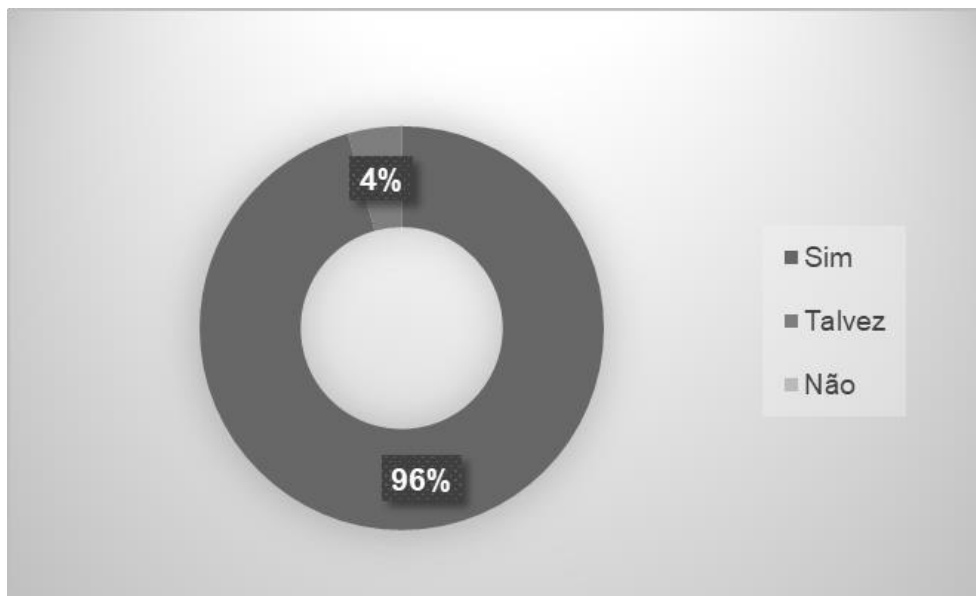


Fonte: Great Place to Work Portugal, 2021 - www.greatplacetowork.pt/

Os empresários foram abordados com a pergunta (cf. Figura 12) sobre o quão importante eles consideram o investimento em desenvolvimento, melhoria contínua e no aumento da satisfação dos seus colaboradores. Ganha destaque a amostra com 95,7% considerando esse um fator importante para as empresas, outros 4,3% ainda tem dúvidas sobre a relevante importância desse processo.

Figura 12

Você Considera Importante o Investimento em Desenvolvimento, Melhoria Contínua e no Aumento da Satisfação dos seus Colaboradores?



Fonte: Elaborado pela autora

Empresas evoluem e melhoram quando passam a escutar o seu maior ativo que são as pessoas, partindo dessa afirmação os empresários responderam o que os seus colaboradores pensam sobre os métodos utilizados pela empresa para comprometer, envolver e satisfazer a equipa. 63% disseram que a empresa pode melhorar, 30,4% estão muito satisfeitos e 6,5% nunca perguntaram aos seus funcionários como eles se sentem em relação ao assunto.

Gonçalves (2020) em seu artigo: Como é que o local de trabalho influencia a produtividade e o bem-estar dos profissionais? Menciona uma pesquisa realizada pela conceituada revista Forbes que publicou um artigo no qual faz um paralelismo entre a experiência do colaborador (*EX-Employee Experience*) e a experiência do cliente (*CX-Customer Experience*), o artigo afirma que muitas empresas ainda estão altamente focadas apenas nas expectativas e satisfações dos clientes. A sugestão do tema abordado pelo artigo da revista é que clientes satisfeitos e felizes são a consequência de colaboradores motivados e comprometidos.

O relatório “*The Future of Jobs 2020*” da *World Economic Forum* (2020), apontou que apesar da crise económica da maioria das empresas, muitos empregadores reconhecem o valor do investimento no Capital Humano. Cerca de 66% dos entrevistados esperam obter um retorno sobre o investimento em qualificação e requalificação no prazo de um ano.

Saraiva (2019) em seu artigo: Felicidade no trabalho: Sinais de uma consciencialização social ou uma utopia? Assinalou as características mais comuns que causam felicidade organizacional entre os excelentes lugares para se trabalhar, algumas delas são: elevando nível de confiança, sentimento de unidade, significado naquilo que faz, diversidade de tarefas, identificação com a organização e lideranças inspiradoras. Ela ainda faz uma menção que para chegar ao nível de conquistar essas características é preciso quebrar paradigmas, ou seja, é necessário ouvir, falar e partilhar, desenvolver a inteligência emocional e estimular lideranças a adquirirem conhecimentos da natureza humana e suas vertentes.

Em sua totalidade 100% dos questionados responderam acreditar que seus colaboradores são uma importante fonte de rendimentos e lucros. Quando perguntado sobre o perfil profissional de uma equipa da concorrência sobre ser mais produtiva e comprometida que a sua, 54,3% disseram não conhecer a concorrência, seguido de 34,8% respondendo que não, e 10,9% afirmaram que o concorrente está com uma equipa mais preparada que a da sua empresa.

A questão número 10 teve como intenção descobrir quantos empresários já contrataram uma empresa de consultoria especializada em desenvolver pessoas, assim sendo, apenas 15,2% afirmaram já ter realizado esse tipo de contratação, contra 84,8% que nunca utilizaram esses serviços.

A seguinte amostra tem relação com o desenvolvimento das habilidades mais desejadas pelas empresas até 2025, de acordo com o relatório da *World Economic Forum* (2020), as já comentadas aqui, *soft skills*. “As empresas mais competitivas serão aquelas que optarem por requalificar e aprimorar os funcionários atuais” (Relatório *The Future of Jobs*, 2020).

Com a pergunta: Se a sua empresa pudesse escolher as principais competências que os seus colaboradores deveriam desenvolver ou qualificar, quais seriam elas? (Pode escolher várias respostas). Em ordem de classificação das mais votadas para as menos votadas:

- 1º Capacidade de comunicação e trabalho em equipa,
- 2º Autoconhecimento e autocontrolo,
- 3º Relacionamento interpessoal,
- 4º Resiliência,
- 5º Visão global,
- 6º Espírito empreendedor,
- 7º Inteligência emocional,
- 8º Planeamento e gestão de carreira,
- 9º Liderança.

De acordo com o *World Economic Forum (2020)*, as 15 habilidades que ganharão mais destaque até o ano de 2025 são:

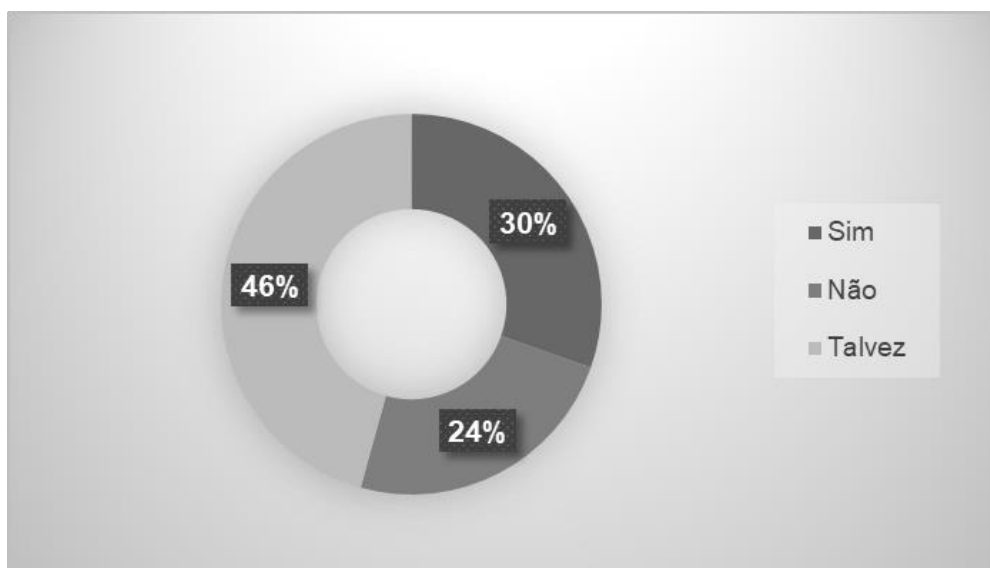
1. Pensamento analítico e inovação;
2. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado;
3. Resolução de problemas;
4. Pensamento crítico;
5. Criatividade;
6. Liderança;
7. Uso, monitoramento e controle de tecnologias;
8. Programação;
9. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade;
10. Raciocínio lógico;
11. Inteligência emocional;
12. Experiência do usuário;
13. Ser orientado a servir o cliente (foco no cliente);
14. Análise e avaliação de sistemas;
15. Persuasão e negociação.

A pesquisa realizada pela *World Economic Forum* que gerou o relatório *The Future of Jobs 2020*, tem como base líderes empresariais, geralmente diretores e gestores de RH, representando cerca de 300 empresas ao redor do mundo, que empregam em torno de 8 milhões de trabalhadores.

A penúltima pergunta deste questionário (cf. Figura 13) para empresas teve como intenção mensurar quantos empregadores estariam dispostos a contratar um serviço de consultoria com foco no desenvolvimento da equipa, com ferramentas para aumentar a satisfação profissional, o compromisso e a rentabilidade da empresa, reduzindo os custos com a rotatividade e proporcionando melhoria no clima organizacional. 45,7% responderam que talvez usariam esse tipo de serviços, 30,4% disseram sim para a contratação, e 23,9% não tem interesse nesses serviços.

Figura 13

Estaria Disposto(a) a Contratar uma Consultoria em RH?



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a intenção desse questionário foi também recolher dados sobre a percepção das empresas sobre qual seria o valor considerado justo para pagar por esses serviços, sendo assim foi apresentada a última questão: Que preço considera justo para este serviço de consultoria para empresas, com foco no desenvolvimento humano, na retenção dos colaboradores e fortalecimento da equipa e redução das taxas de rotatividade?

Como ressalva deste tópico fica a nota de que a promotora desta ideia de negócio tentou por diversas vezes, contato via e-mail e telefone com as mais consideradas empresas de RH que se comprometem com serviços semelhantes ao deste projeto, porém, todas as tentativas foram frustradas. Não houve retorno, e/ou interesse por parte dessas empresas em participarem desta pesquisa, mesmo sem mencionar a ideia de negócio, apenas insinuando que se tratava de um trabalho académico e até quanto tentou se passar por cliente, o retorno não foi positivo. Dificultando assim, a possibilidade de avaliar os valores cobrados pela concorrência.

Os valores mencionados no questionário, tiveram como base um investimento cobrado por hora, tendo ciência que o contrato mínimo será de 20 dias com duração de 80 horas/mês.

Desta forma, 69,6% das empresas avaliam que 800 euros em um pacote de serviços com duração de 80 horas/mês é um valor justo, outros 26,1% avaliaram em 1.200 euros, seguidos de 2,2% 1.500 euros, e por fim outros 2,2% avaliaram os serviços em 1.800 euros.

3.3 Mercado alvo, avaliação e evolução de mercado

Este plano de negócios possui duas vertentes de serviços, e consequentemente atinge dois públicos-alvo: empresas e seus empresários, e pessoas que queiram ou necessitem investir em desenvolvimento pessoal. A definição do público-alvo empresas tem relação com as respostas obtidas através do inquérito por questionário, e de dados estatísticos retirados do Portal do Instituto Nacional de Estatística de Portugal - INE, junto ao Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência - DGEEC, mais especificamente do relatório disponibilizado como Inquérito Comunitário à Inovação, nos anos de 2016 a 2018, edição 2020.

Portugal é um país genuinamente composto em sua maioria, de micros e pequenas empresas, conforme dados já divulgados pelo Pordata, sendo assim, a definição do público-alvo dos serviços para empresas, está fortemente inclinada para os pequenos empresários.

Entre os anos de 2016 e 2018 20,4% das empresas investigadas pelo DGEEC, introduziram novos métodos de gestão organizacional, de tomadas de decisões e de políticas de RH (cf. Figura 14).

Figura 14

Empresas que Introduziram Novos Métodos de Gestão Organizacional



Fonte: DGEEC e INE, Inquérito Comunitário à Inovação (CIS). (2016-2018) <http://www.ine.pt/>

As empresas de micro e pequeno porte cresceram 18,5% nos métodos utilizados para gestão organizacional, tomada de decisões ou de gestão de RH (cf. Figura 15). Isso demonstra uma

crescente preocupação dos pequenos empresários em métodos e recursos que possam melhorar suas ações estratégicas, e isso inclui também um investimento em seus colaboradores.

Figura 15

Empresas que Introduziram Métodos Utilizados para Gestão Organizacional, Tomada de Decisões ou de Gestão de RH

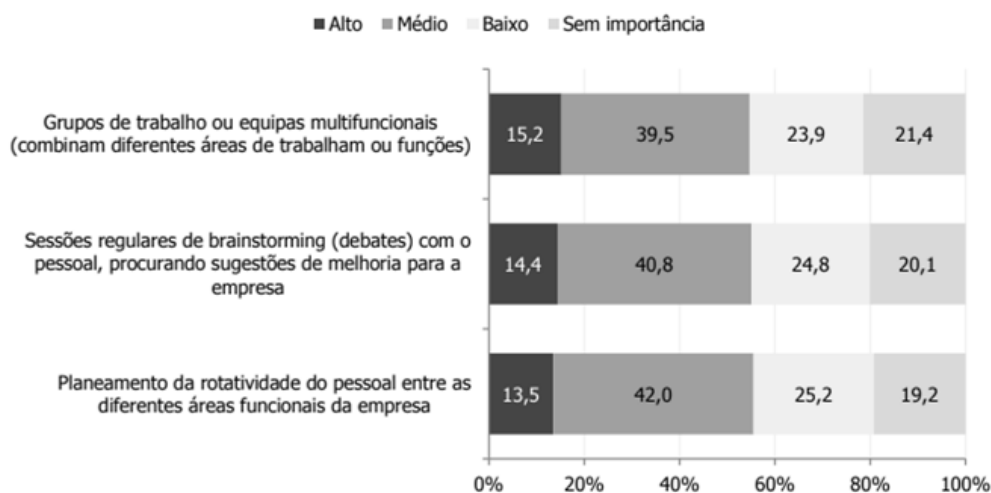
Agregação	Métodos para produzir bens ou fornecer serviços	Métodos de logística, entrega ou distribuição	Métodos para proc. ou comunicação de informação	Métodos de contab. ou outras operações adm.	Práticas de gestão para organizar proc. ou relações externas	Métodos de organização do trabalho, de tomada de decisão ou de gestão de RH	Métodos de marketing para promoção, embalagem, preços, colocação de produtos ou serviços pós-venda
	%						
Total das empresas	17,5	11,4	17,8	14,2	16,4	20,4	14,3
<i>Escalão de pessoal ao serviço</i>							
10 - 49 pessoas ao serviço	15,3	10,2	15,7	12,9	14,6	18,5	12,7
50 - 249 pessoas ao serviço	27,1	16,0	26,2	19,1	23,6	28,4	21,0
250 ou + pessoas ao serviço	38,4	26,0	40,4	28,2	36,1	40,6	29,8

Fonte: DGEEC e INE, Inquérito Comunitário à Inovação (CIS). (2016-2018) <http://www.ine.pt/>

O estudo revelado pela DGEEC entre os anos de 2016 e 2018, ainda ressaltou que 15,2% das empresas classificaram com grau alto de relevância os grupos de trabalho ou equipas multifuncionais, 14,4% dão importância a sessões de debates entre os colaboradores e gestores, e 13,5% estão planejando a rotatividade de pessoal entre diferentes áreas da empresa (cf. Figura 16). São as organizações cada vez mais preocupadas com os processos para fortalecimento das equipas, produtividade e aumento do desempenho de seus colaboradores.

Figura 16

Empresas Segundo o Grau de Importância de Métodos de Organização do Trabalho na Gestão da Empresa



Fonte: DGEEC e INE, Inquérito Comunitário à Inovação (CIS). (2016-2018) <http://www.ine.pt/>

Outro dado bastante relevante retirado deste inquérito da DGEEC e INE está relacionado com os canais de conhecimento utilizados para obtenção de informação e formação, aqui existe uma preocupação das empresas em manterem os seus colaboradores em constante atualização, seja ela técnica ou intelectual. 45,9% dessas empresas utilizam informações através de associações profissionais ou industriais (cf. Figura 17). Destaque para o avanço das pequenas empresas, que cresceram 42,8% ao buscarem informações do conhecimento através de associações profissionais.

Figura 17

Empresas que Utilizaram Canais para Obter Conhecimento Segundo o Tipo de Canal

Agregação	Tipo de canal para obter conhecimento:							
	Conferências, feiras ou exposições	Revistas científicas/ técnicas ou publicações comerciais	Informação de associações profissionais ou industriais	Informação de patentes publicadas	Informação de documentos ou comités de normalização	Redes sociais baseadas na web ou crowd-sourcing	Plataformas abertas de negócios para empresas (B2B) ou software open-source (de código aberto)	Métodos de Engenharia Inversa (análise da estrutura, função e operação de um produto)
	%	%	%	%	%	%	%	%
TOTAL								
Total das empresas	48,6	39,3	45,9	5,3	16,3	25,6	12,8	6,9
ESCALÃO DE PESSOAL AO SERVIÇO								
10 - 49 pessoas ao serviço	45,1	36,4	42,8	4,5	13,9	24,1	11,2	6,0
50 - 249 pessoas ao serviço	64,2	51,9	59,9	7,8	25,7	32,2	19,3	9,8
250 ou + pessoas ao serviço	77,9	68,4	72,3	18,6	44,5	40,6	29,6	19,7

Fonte: DGEEC e INE, Inquérito Comunitário à Inovação (CIS). (2016-2018)

<http://www.ine.pt/>

As empresas ao buscarem apoio e intervenção de um profissional externo para manter ou até mesmo implementar políticas de GP, ou ainda para desenvolver ou aprimorar novas competências profissionais, demonstram que estão sendo inovadoras nos aspectos na forma de como cuidar e atrair novos recursos humanos para suas operações.

Estudos recentes sobre o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e competências dos trabalhadores nos próximos anos, vem ganhando cada vez mais destaque no cenário mundial. Face disso aponta-se o relatório do *The Future of Jobs (2020)* que alertou sobre as mudanças de perfil profissional até o ano de 2025, será preciso investir em características e habilidades pessoais, desenvolvendo as *soft skills*.

A saúde mental é um dos temas mais abordados e preocupantes desde o surgimento da pandemia causada pela COVID-19. Palha (2020) em seu artigo: Saúde mental no local de trabalho: uma prioridade inadiável em parceria com a ENCONTRAR+SE – Associação para a Promoção da Saúde Mental, alerta que a saúde mental no local de trabalho é uma prioridade inadiável. Os dados são alarmantes e preocupantes, 25% da população vai passar por uma experiência de saúde mental, afetando as empresas com o absentismo, a rotatividade constante e a baixa produtividade.

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020), estima que, em média, em Portugal dois em cada dez trabalhadores sofram de problemas de saúde psicológica e que falem ao trabalho 1,3 dias por ano devido a esses transtornos. O impacto anual financeiro desses distúrbios pode custar cerca de 117 milhões de euros, para as grandes empresas nacionais.

Os locais de trabalho precisam estar preparados para acolherem este obstáculo pessoal, ou ainda melhor, promovendo políticas de prevenção, podendo por exemplo, implantar princípios de cuidados com a saúde emocional e mental dos colaboradores. Existem empresas

portuguesas que já disponibilizam um departamento para tratar exclusivamente dos cuidados relacionados à felicidade organizacional. A exemplo disso cita-se o Grupo Bernardo da Costa, que viabiliza um espaço dedicado ao bem-estar dos seus colaboradores, eleita também uma das empresas mais felizes para se trabalhar em Portugal no ano de 2021 pelo relatório da *Happines Works*.

Após todas as análises do mercado atrativo para empresas e pessoas, foi definido que o público-alvo deste negócio serão micro e pequenas empresas (uma fase inicial, mas com visão de futuro de chegar às médias empresas), as quais reconheçam a necessidade no investimento de métodos para melhorar a *performance* e produtividade de seus colaboradores, proporcionando mais qualidade de vida e felicidade organizacional. E pessoas que desejam aperfeiçoar o seu desenvolvimento individual, através do autoconhecimento, que almejam uma transição de carreira e que queiram melhorar o seu nível de satisfação, automotivação e confiança.

3.4 Segmentação de mercado

Com a intenção de linear ainda mais o público-alvo, foi estruturada a segmentação de mercado conforme a área geográfica, demográfica e comportamental. Sendo assim, o perfil dos consumidores terá a seguinte segmentação:

- Segmentação geográfica: Empresas e empresários da região Norte de Portugal, em particular na cidade de Bragança e zona de Trás-os-Montes; Pessoas de diferentes nacionalidades que falem a língua portuguesa.
- Segmentação demográfica: Micro, pequenas e médias empresas que empregam até 250 pessoas na área de prestação de serviços; Estudantes do ensino superior e do ensino secundário que julguem direcionar estrategicamente a vida e a carreira; Profissionais que já estão inseridos no mercado de trabalho ou que estejam em busca de recolocação profissional.
- Segmentação comportamental: Empreendimentos com necessidade de conhecer e/ou de aplicar novas abordagens de GP; Empresários interessados em investir nas pessoas e aumentar os níveis de satisfação dos colaboradores e a sua produtividade; Pessoas que queiram melhorar a sua *performance* pessoal e profissional; Indivíduos em busca de autoconhecimento; Trabalhadores que almejam o processo de transição de carreira.

A definição do público-alvo dos serviços para pessoas teve como base de estudo a necessidade de os indivíduos estarem em constante evolução, exigindo cada vez mais desenvolvimento pessoal através do autoconhecimento com aumento da *performance* profissional.

3.5 Concorrência

Portugal tem uma vasta cadeia de empresas e profissionais direcionados para a área de RH, *coaching* e *mentoring*, basta recorrer aos sites de pesquisas e uma lista infindável de empresas e profissionais do ramo de atuação irão surgir. Por isso torna-se extremamente exaustivo listar os concorrentes, tendo em vista que muitos desses profissionais são independentes e não possuem as suas empresas registradas.

Para ilustrar a dimensão das empresas com foco em atividades voltadas para o RH, foram utilizados alguns dados estatísticos fornecidos pelo Banco de Portugal. Porém, não foi possível identificar se essas empresas possuem uma lista de serviços similares aos serviços executados pela "Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*", empresas desse ramo costumam ter uma infinita gama de comodidades.

O Banco de Portugal mensurou que 65,22% (90) das empresas de RH são classificadas como microempresas, seguidas de 18,84% (26) por empresas de pequeno porte, 10,87% (15) são médias empresas e 5,07% (7) de grandes empresas. Num total de 138 empresas registadas pelo site bportugal.pt, no ano de 2020.

A instituição o Banco de Portugal ainda traz resultados em percentuais sobre quais são as regiões do país que mais comportam o número das empresas de RH, de tal forma, que a região metropolitana de Lisboa ganha destaque com 39,9% das empresas concentradas no grande centro do país, seguido da região Norte com ênfase na área metropolitana do Porto, 19,6%, e apenas 0,7% dessas empresas estão situadas na zona de Trás-os-Montes.

Não foram encontradas empresas que prestem serviços de RH no concelho de Bragança, o que leva a prever que os empresários da cidade ou não utilizam esse tipo de serviço, ou buscam por ele em empresas da região, como na área metropolitana do Porto.

Quanto aos serviços de *coaching* e *mentoring* e se tratando de uma atividade ampla e independente, não foi estimado um número específico de profissionais disponíveis nessa área. Tendo em vista que esse serviço, assim como o de consultoria para empresas, pode ser facilmente tratado e adquirido em qualquer localização mundial, basta ter acesso à internet e uma gama infinita de recursos nesse campo de atuação estarão disponíveis.

Portanto, quando mencionado o termo concorrência para a estruturação desta ideia de negócios, pode-se classificar como uma área extremamente em evolução, altamente abrangente e acessível de qualquer parte do planeta. Existem profissionais de *coaching* que podem ser específicos para cada área da vida humana, assim como, existem empresas de RH que oferecem uma diversidade incrível de serviços conforme a demanda do seu público-alvo e região de abrangência.

Evidenciando ainda, que os maiores concorrentes deste negócio são identificados como pequenos empresários e profissionais atuantes no desenvolvimento do RH, são aqueles ainda em busca de reconhecimento e posicionamento no mercado. As grandes marcas empresariais já consolidadas no mercado são vistas como uma fonte de possíveis parcerias, ou então podem

ser ditas como empresas e profissionais exemplos de sucesso e fortalecimento no mercado de Capital Humano.

Mesmo com uma gama altíssima de concorrentes, ainda assim é um forte mercado em crescente expansão, pois cada vez mais empresas de sucesso buscam por profissionais com capacidades de gerenciar, conduzir e liderar pessoas e processos, mas que façam isso de maneira humanizada e estratégica.

3.6 Vantagens competitivas e vantagens para os clientes

A proposta de valor alinhada em termos de inovação de serviços e vantagens competitivas desta consultoria e mentoria conforme a ideia apresentada neste projeto, está diretamente vinculada com a diferenciação de uma empresa de RH, em que todos os processos e serviços são realizados por diferentes profissionais, sem que muitas das vezes ocorra o envolvimento com os colaboradores e o devido tratamento dos problemas apresentados naquela organização em específico.

A "Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*" prioriza um suporte mais humanizado, personalizado para a necessidade do cliente, através de um atendimento inquestionável de excelência e alcance de resultados.

Mesmo diante de um alto índice de concorrentes no mercado de RH, e ainda de *coaches* e mentores que proporcionam uma lista de execução de serviços muito similares a deste plano de negócios, é possível afirmar que a maior vantagem competitiva, de inovação e diferenciação para empresas e pessoas, estará no desenvolvimento e na execução desses serviços, na forma como eles serão manuseados, inseridos, testados e os resultados que as ferramentas e o acompanhamento poderão proporcionar.

A "Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*" está muito mais vinculada com a experiência proporcionada ao cliente, colocando sempre o fator humano no centro deste negócio. Um nível de excelência que só é possível de ser atingido quando o serviço prestado é realizado com dedicação, conhecimento e muita paixão.

4. Marketing

O sucesso empresarial está diretamente relacionado com as estratégias utilizadas e na forma como elas serão aplicadas nos processos internos, por isso a fim de agregar ainda mais valor neste plano de negócios, foram definidas e estruturadas algumas estratégias de *marketing*, que deverão ter como seu principal aliado a força, a visibilidade e a praticidade do *marketing* digital.

Philip Kotler, um dos nomes mais conceituados nesta área, afirma que *marketing* é uma ciência exploratória, criando e agregando valor para satisfazer as necessidades do público interessado, com a perspectiva de geração de lucros. "O *marketing* envolve a identificação e a satisfação das

necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de *marketing* é a de suprir necessidades gerando lucro” (Kotler & Keller, 2012 p.3).

A *American Marketing Association* - AMA (2017), cita que *marketing* é um aglomerado de instituições e processos que visam criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que sejam valorizadas pelos consumidores, associados e a população em geral.

Sendo assim, está claro que nenhuma marca ficará consolidada no mercado competitivo sem antes definir suas estratégias para atingir seu público-alvo e vender o seu produto, ou neste caso, os serviços de consultoria, *mentoring* e *coaching*. Portanto, a fim de fortalecer o nome da empresa no mercado de atuação, foi definido o seu logotipo (cf. Figura 18), o qual trará à memória do cliente a fixação dos serviços desempenhados.

Figura 18

Logotipo da Marca “Renovação Pessoal - Consulting, Mentoring e Coaching”



Fonte: Elaboradora pela autora

4.1 Fontes de rendimento

Uma das fontes de rendimento desta entidade estará intimamente ligada com a venda dos serviços de consultoria interna para empresas, no que diz respeito à valorização do Capital Humano e nos processos de GP, e também dos serviços de *mentoring* e *coaching* para desenvolvimento da *autoperformance* pessoal e individual.

Todos os serviços estarão disponíveis para consulta e compra através dos meios digitais de comunicação, como o *website* empresarial, *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*. E como estratégia para estreitar ainda mais o relacionamento com o cliente, a promotora deste plano de negócios estará disponível para esclarecimentos e venda dos serviços através do atendimento presencial, contato telefônico, *e-mail*, *SMS* e *WhatsApp*.

Evidenciado que todos os serviços serão prestados e cobrados por hora, podendo ser esta hora de consultoria empresarial, ou sessão de 60 minutos para *mentoring* e/ou *coaching* individual. De tal forma que raramente será vendida apenas uma hora de consultoria ou sessão, pois dificulta o alcance de resultados, portanto serão ofertados pacotes com um número mínimo de horas, de acordo com a necessidade prévia do cliente (6 sessões com duração de 60 minutos para *mentoring* e/ou *coaching* e 80/horas de consultoria interna para empresas em um período de 20 dias úteis).

A forma de pagamento para as sessões de *mentoring* e/ou *coaching* quando adquirido o pacote mínimo com 6 sessões, deverá ser liquidado de imediato 70% do valor, e o saldo restante deverá ser quitado 24 horas antes da última sessão. Os meios de pagamento estarão disponíveis através de transferência bancária, depósito e referência Multibanco.

Já as empresas que desejarem contratar os serviços de consultoria interna, deverão quitar 100% do valor no ato da contratação, através dos meios de pagamento já referenciados no parágrafo acima. Justifica-se essa política de cobrança a fim de evitar conflitos por julgamentos inadequados quanto a execução dos serviços, pois a consultora terá um vínculo empresarial momentâneo a fim de aplicar e ensinar estratégias para GP, o qual terá início, meio e fim.

4.2 Estratégia de *marketing*

Visando uma forma mais autêntica para estruturar o plano e as estratégias de *marketing* foram utilizados os conceitos dos 4Ps do *Mix Marketing*, que surgiu através do estudioso McCarthy, mas que foi ampliado por Philip Kotler. O chamado Composto de *Marketing* combina ferramentas estratégicas utilizadas para agregar valor para os consumidores, resultando no alcance dos objetivos organizacionais.

O *Mix Marketing* foi definido em 4Ps: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês, *product*, *price*, *place* e *promotion*). Logo, foram definidos os 4Ps que norteiam o *marketing* da empresa “Renovação Pessoal - *Consulting*, *Mentoring* e *Coaching*”.

- **Product:** Serviços de consultoria, mentoria e *coaching* para empresas e pessoas, com o intuito de desenvolvimento e melhoria contínua no âmbito profissional e pessoal através de um atendimento personalizado, exclusivo e adaptado para a necessidade e de acordo com o objetivo do cliente. Consultoria empresarial treinada para reduzir os níveis de insatisfação dos colaboradores, com objetivo de aumentar a produtividade e a felicidade no ambiente de trabalho. Desenvolvimento de ferramentas e ações pessoais

com foco no autoconhecimento, na gestão e controlo das emoções e no autodesenvolvimento pessoal.

- **Price:** Valor definido por hora/sessões de consultoria para empresas, mentoria e *coaching* para pessoas. São 20 dias de acompanhamento de consultoria empresarial composto por 80 horas para mapeamento dos *gaps*, estruturação de novas estratégias de RH, aplicação de ferramentas e acompanhamento dos resultados. Já as sessões individuais terão duração de 60 minutos de mentoria e/ou *coaching*, composto por um pacote mínimo de 6 sessões para identificação dos objetivos e definição das ferramentas e técnicas para desenvolvimento da *autoperformance* pessoal. O retorno financeiro é obtido através dos resultados que são intangíveis no meio pessoal e profissional, proporcionando a devolutiva do investimento realizado através de profissionais mais satisfeitos, produtivos e motivados, com alta probabilidade de redução no número de absentismo e rotatividade. Incalculável satisfação pessoal com o seu eu interior, construindo um profissional mais preparado para as novas exigências do mercado de trabalho, capaz de desenvolver novas habilidades e atitudes.
- **Place:** Acessível através de canais digitais (*website*, *e-mail*, *Instagram*, *Facebook*, *LinkedIn*), telefónico e atendimento diferenciado por meio de reuniões presenciais e/ou plataforma *on-line*. Atendimento *on-line* a nível mundial disponível para qualquer empresa ou pessoa falante do idioma português.
- **Promotion:** Divulgação dos serviços através do *website* profissional, redes sociais como: *Instagram*, *Facebook*, *LinkedIn* (publicidade orgânica e patrocinada). Venda porta a porta. Interação em palestras e *Workshops* gratuitos para divulgação e apresentação dos serviços. Ações sociais e filantrópicas. Parceria com influenciadores digitais, associação comercial municipal e centros de emprego da região. Participação em *lives* com profissionais da área de desenvolvimento humano abordando assuntos relacionados com o autodesenvolvimento pessoal e profissional.

Os meios digitais são fortes associados neste processo para definição das estratégias de *marketing*, dentre os quais a empresa irá adotar as redes sociais como um forte apelo comercial através do *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. Está prevista a criação de um *website* empresarial com a finalidade de tornar o negócio mais confiável e servir como uma espécie de vitrine virtual dos serviços oferecidos, depoimentos de ex-mentorados e empresas, e como fonte informativa através de artigos de opinião relacionados com o tema Capital Humano.

4.3 Pricing

A estratégia tomada como base para definição dos valores dos serviços prestados teve como instrumento o questionário aplicado para empresas e pessoas, pesquisas de valores com outros profissionais do meio de atuação e entrevistas informais com profissionais já consolidados na área. Conforme já descrito anteriormente neste plano de negócios, a promotora teve muita

dificuldade de perceber os valores praticados, levando em conta que as empresas de consultoria não atenderam ao seu apelo, e dos inúmeros profissionais independentes na área de *mentoring* e *coaching* que praticam diferentes valores dependendo do seu grau de conhecimento técnico e popularidade no meio empresarial.

- Preço da consultoria para empresas: 1.200,00 euros + IVA (23%) pacote com 80 horas/mês por um período de 20 dias úteis;
- Preço do *mentoring* e/ou *coaching* para pessoas: 40,00 euros + IVA (23%) a sessão de mentoria e/ou *coaching* com duração de 60 minutos (pacote mínimo sugerido de 6 sessões).

4.4 Promoção e publicidade

Visando que este plano de negócios se trata da venda unicamente de serviços, torna-se impraticável a função de gerar promoções e/ou descontos. O objetivo da empresa, neste caso para estreitar a relação com o cliente, é de proporcionar uma sessão com duração de 40 minutos gratuita para explicar sobre os serviços proporcionados conforme a necessidade do cliente.

Outra estratégia que pode ser vista como promocional é a de agregar valor aos pacotes com número mínimo de sessões ou horas, com a intenção de tornar o valor da hora individual mais elevado. Contudo não é intenção da promotora enganar seus clientes, mas sim de construir uma afirmativa de que o número mínimo de sessões sugeridas será a forma mais eficaz de atingir seus objetivos com êxito.

Relacionado ao campo da publicidade serão utilizados os meios de comunicação que mais crescem em todo o mundo: as redes sociais. Através de *lives* com convidados e abordando temas do cotidiano relacionados ao autodesempenho pessoal e profissional, será possível destacar os benefícios do investimento na aquisição dos serviços de consultoria para empresas e de *mentoring* e/ou *coaching* para pessoas.

4.5 Estratégia das vendas

É visível e inquestionável que a venda porta a porta para divulgação e apresentação dos serviços ainda é bastante utilizada, pode-se dizer que os relacionamentos ficam mais estreitos e fiéis quando são tratados de forma pessoal. A venda presencial ainda é a melhor forma de vender um serviço tornando algo intangível em um atendimento personalizado e confiável, por isso ela será sem dúvidas uma das estratégias utilizadas para vendas.

A marca e seus serviços serão posicionados nas redes sociais através do site da empresa, com descrição dos serviços, artigos relacionados a pessoas e suas variações, e demais assuntos que sejam pertinentes a manutenção e divulgação da “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*”.

Também serão utilizadas redes sociais como *LinkedIn* com forte apelo profissional, *Instagram* a rede social que mais cresce em todo mundo, e *Facebook* tendo em vista o grande público em Portugal que utiliza essa rede de interação. Através das redes sociais é possível estabelecer parcerias que tragam mais visibilidade para a marca, tornando-a conhecida em diferentes contextos sociais e empresariais.

Os eventos com cunho social e filantrópico estão previstos na programação de expansão da marca, tendo em vista que muitas pessoas não têm possibilidades financeiras de investir em uma consultoria ou mentoria pagas. Com o intuito de divulgar, estabelecer confiança e conexão com o público-alvo, sem deixar de lado a intenção colaborativa e comunitária.

Por fim, a presença em eventos e palestras tem forte influência no posicionamento e credibilidade dos serviços, levando em consideração que empresas e empresários tendem a participar de eventos corporativos reforçando seu *networking*.

5. Investigação & Desenvolvimento

A empresa “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” tem total ciência da importância e do valor agregado que a investigação e o desenvolvimento podem trazer para melhoria contínua dos serviços. Portanto, compromete-se a estar em constante movimento investigativo, os quais são proporcionados por instituições de pesquisa que avaliam a evolução do mercado de trabalho e também das competências e transformações do Capital Humano.

O desenvolvimento das competências técnicas profissionais estará sempre em conformidade com as modificações do ambiente de trabalho e das novas exigências do profissional do futuro, tendo como premissa a capacitação profissional com a finalidade de agregar sempre os melhores serviços.

5.1 Copyrights e marcas

Em uma fase inicial a empresa não identifica a necessidade de investir em dados de proteção utilizando *copyrights*, tendo em vista que não existe, momentaneamente, a criação de novos processos em consultoria, *mentoring* e *coaching*.

No entanto, já existe a criação de um logotipo e um nome para reconhecimento da entidade, e como forma de proteção, identificação e diferenciação no mercado de consultoria e mentoria será realizado o registro da marca no site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI.

O INPI em conformidade com o site Justica.gov.pt tem como missão promover a segurança das marcas nacionais, tendo como um dos seus principais objetivos a proteção dos direitos de propriedade industrial em Portugal. Sendo assim, o INPI vai assegurar o uso exclusivo de uma marca, e o seu custo para registro e manutenção anual poderá ser visto como uma mais-valia para a empresa, pois tornará a sua marca única, restrita e sem riscos de plágio.

5.2 Desenvolvimento de serviços

A evolução e inovação dos serviços é um processo contínuo e valioso para esta empresa, principalmente em se tratando de seres humanos que estão sempre em constante evolução e transformação. Logo, torna-se imprescindível e indispensável o desenvolvimento de novas técnicas, abordagens e ferramentas para evolução dos processos e serviços ofertados.

A promotora compromete-se com o investimento contínuo em seu desenvolvimento técnico e profissional, buscando sempre os melhores recursos de qualificação disponíveis em sua área de atuação, acompanhando frequentemente as tendências e exigências do mercado mundial. Promovendo assim, a inovação e a atualização dos serviços em consultoria, mentoria e *coaching*.

6. Recursos Humanos e Operações

A “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” não prevê a contratação de colaboradores em seus primeiros 5 anos de existência, pois trata-se de um autoemprego com intenções de se tornar, num futuro breve, numa empresa de nome individual. Desta forma a promotora assume todas as responsabilidades financeiras, de prestação de serviços e gerência dos demais processos corporativos.

A empresa prevê que formar parcerias com outros profissionais do ramo, e/ou com empresas de prestação de serviços similares, pode ser visto como um contributo no crescimento da marca e dos serviços, pois o desenvolvimento humano e os processos de GP são desempenhados por profissionais de diferentes áreas humanas, o que proporciona maior evidência na apresentação e no alcance dos resultados.

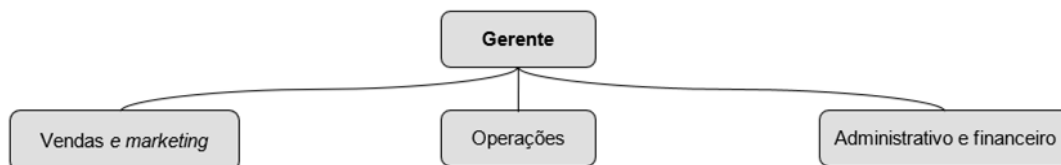
6.1 Organograma da empresa

Mesmo se tratando de uma empresa de pequeno porte estruturada inicialmente apenas pela promotora da ideia de negócio, foi definido um organograma (cf. Figura 19) elementar com o propósito de manter a organização estrutural e com previsão de ampliar, futuramente, com a contratação de colaboradores e a divisão de cargos e funções.

Desta forma, o organograma inicial terá a seguinte composição:

Figura 19

Organograma da Empresa “Renovação Pessoal - Consulting, Mentoring e Coaching”



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já mencionado a promotora empresarial será a única responsável pela execução e controle de todas as atividades gerenciais, vendas e promoção da marca, operações e execução dos serviços, mapeamento administrativo e financeiro.

6.2 Pessoal e plano de formação

A empresa não prevê a contratação de mais colaboradores em seus primeiros anos de existência, mas reconhece que tendo em vista um crescimento acima do esperado deverá investir em mão de obra qualificada a fim de expandir a marca e seus serviços.

Porém, enquanto não houver segurança financeira e demanda de trabalho suficiente para novas contratações, a promotora será a única responsável em investir na sua própria qualificação e formação. Tendo assim, assegurado que os serviços prestados estarão sempre em conformidade com as novas tendências do mercado de GP e desenvolvimento humano.

O plano de formação seguirá os padrões do Diagnóstico das Necessidades de Formação - DNF, ou seja, através de um atendimento pós-venda será aplicado um questionário para avaliação dos serviços prestados, e através dos resultados obtidos será levantada a necessidade das áreas de formação que mais precisam de desenvolvimento. “O DNF é a detecção de carências, a nível individual e/ou colectivo, referentes a conhecimentos, capacidades e atitudes ou comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação ou actividade(s) formativa(s)” (Gouveia & Rodrigues, 2004, p. 3).

Cabe aqui destacar que após o levantamento dos resultados obtidos com o DNF o plano de formação será vinculado às necessidades apresentadas pelo Catálogo Nacional de Qualificações - CNQ, que tem por objetivo a promoção e a qualificação das competências profissionais de acordo com a demanda do mercado de trabalho. O CNQ viabiliza flexibilidade

no desenvolvimento de novas qualificações, facilita o reconhecimento das formações, proporciona eficácia no financiamento público à formação e contribui para uma melhor qualidade na informação e orientação em termos de qualificação profissional (CNQ – Catálogo Nacional de Qualificações – DGERT, [s.d.]).

6.3 Operações

A promotora reconhece que o seu principal recurso operacional é o conhecimento técnico profissional dos serviços em consultoria, *mentoring* e *coaching*, portanto as funções e os serviços desempenhados não necessitam de um espaço físico nem de grandes componentes para manutenção. Consequentemente, em sua fase inicial a empresa dispensará a utilização de um escritório particular para atendimento dos clientes, os quais serão atendidos com a mesma qualidade através de plataformas de reunião *on-line*, ou ainda, dentro da própria empresa que contratar os serviços de consultoria interna, ou utilizando-se de espaços físicos externos como cafés, restaurantes e pastelarias.

Em Bragança, a instituição Brigantia EcoPark disponibiliza espaços para o desempenho de atividades como o *Coworking*, que são locais denominados para uso coletivo, uma espécie de escritório que poderá ser alugado para utilização dentro de algumas horas. Outras regiões de Portugal também adotaram a política de disponibilizar pequenos espaços de trabalho para quem não precisa de um ambiente físico para desempenhar suas atividades, gerando assim, a possibilidade de ter um escritório de uso comum o qual ainda proporcionará novas possibilidades de *networking*.

Para o desempenho das demais funções a promotora deverá investir na aquisição de um computador com as configurações adequadas para a demanda de trabalho *on-line*, uma secretária e cadeira ergonómica, impressora e alguns materiais de escritório como, papéis, canetas e arquivos.

A promotora disponibilizará um espaço em sua residência para realizar os trabalhos de forma remota, compartilhando com a morada os gastos com energia, água, internet e comunicações.

Para fins de deslocamentos será utilizado o transporte público, táxi, Uber e autocarro, evitando sempre que possível a utilização de viatura própria e gastos extras com combustível, seguro e manutenção do veículo.

Em termos de operações funcionais para desempenho das atividades remotas, será necessário adquirir a plataforma de reuniões do *Zoom* para empresas, o qual vai gerar um custo mensal para manutenção dos serviços, mas com o intuito de proporcionar um atendimento confortável e de qualidade não será dispensada a sua aquisição. Ainda em se tratando da execução dos serviços, será realizado um investimento na criação de um *website* exclusivo e personalizado para divulgação dos serviços e demais componentes digitais que agregam valor e

reconhecimento para a marca. Proporcionado assim, maior alcance de público-alvo e a venda dos serviços.

Por fim, será necessário adquirir um *software* de faturação para auxiliar na gestão fiscal conforme certificado pela - AT, o mesmo terá um custo mensal para sua utilização, mas não dispensando o seu uso em se tratando de termos legais.

7. Plano Financeiro

O plano financeiro de um negócio compõe um dos elementos mais importantes para constituição de uma empresa, através de um conjunto de ações, ferramentas e controlos é possível mensurar riscos e resultados económicos, os quais se irão refletir na sustentabilidade financeira de uma empresa. Um plano financeiro auxilia a detalhar como a oportunidade deve ser aproveitada, quais são os riscos e os recursos necessários para existência e permanência de um empreendimento no mercado competitivo (Green & Hopp, 2017).

Green e Hopp (2017) continuam a mencionar que a partir do momento em que se decide escrever um plano financeiro, é ele quem pode definir o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Pois o planeamento apoia o empreendedor a tornar real a sua visão de negócio, transformando suas ideias em ações tangíveis, com o propósito de promover a organização e o bem-estar da sua empresa.

Para fins de análise do cenário financeiro deste negócio, foi utilizado o ficheiro do plano financeiro disponibilizado pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação - IAPMEI. A projeção empresarial será de 6 anos, sendo o ano inicial em 2023 com término no ano de 2028. Vale destacar que os primeiros anos deste negócio serão na função de autoemprego, o que justifica seu baixo recurso monetário nos anos iniciais.

7.1 Pressupostos

Tendo como base a análise de mercado, foram definidos e estimados os pressupostos que irão nortear o plano financeiro (cf. Tabela 4). Os pressupostos são a “base e as regras previsionais como sejam as taxas de crescimento estimadas, as taxas de juro e de atualização, prazo médio de pagamentos, entre outros” (IAPMEI, 2016, p.23).

Tabela 4

Pressupostos

Unidade monetária	Euros	
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2023	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15	0,5
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	7	0,2
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%	
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%	
Taxa de IVA - FSE	23,00%	
Taxa de IVA - Investimento	23,00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	14,50%	
Taxa de IRC	21,00%	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%	
Prémio de risco de mercado = $(R_m^* - R_f)$ ou p^0	5,00%	
Beta U de empresas de referência	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

Considerando que não existirão pagamentos a prazo por se tratar de um serviço prestado por hora, com adesão dos pacotes mínimos sugeridos já mencionados neste projeto, foi considerada uma margem de 15 dias para recebimento dos serviços. Em se tratando dos serviços individuais de *coaching* e/ou *mentoring* o pagamento será de 70% no ato da contratação, e o valor restante deverá ser liquidado em até 24 horas antes da última sessão de acompanhamento. Não havendo fornecedores, foi estabelecido um prazo de 7 dias para pagamento dos serviços prestados em *outsourcing*, através dos parceiros de negócio.

O prazo para pagamento do IVA ficou estabelecido em pagamento trimestral, sendo que a taxa de retenção de acordo com o desenvolvimento da atividade será de 23%. O percentual vale para todo o tipo de prestação de serviços, vendas e Fornecimentos de Serviços Externos - FSE.

Os descontos para Segurança Social no que diz respeito aos órgãos sociais ficaram estipulados em 20,3%, e para colaboradores o percentual foi de 23,75%. A taxa contributiva de 9,3% ficou definida para fins de trabalhadores no domicílio, já que se trata de um autoemprego que não prevê inicialmente a necessidade de adquirir um local exterior para realização dos serviços. Em caso da contratação futura de colaboradores, a taxa da Segurança Social será de 11%. A taxa Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares - IRS de 14,5% está prevista nos termos do art.º 68.º do Código do IRS (CIRS).

No que diz respeito à Taxa Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas - IRC ficou previsto o percentual de 21% de acordo com o art.º 87.º n.º 1, do Código. Porém, de acordo com o art.º 41.º-B do EBF, atualizado pela lei do Orçamento de Estado de 2020 (Lei n.º 2/2020, de 31 de março de 2020), existem benefícios fiscais de IRC para pequenas e médias empresas, desde que estejam localizadas em regiões do interior de Portugal. Entretanto, para fins de utilização da folha cálculo do IAPMEI o percentual foi mantido em 21%, descartando a possibilidade do benefício tributário.

Artigo 41.º-B (*)

Benefícios fiscais aplicáveis aos territórios do Interior e às Regiões Autónomas

1 - Às empresas que exerçam, diretamente e a título principal, uma atividade económica de natureza agrícola, comercial, industrial ou de prestação de serviços em territórios do interior, que sejam qualificadas como micro, pequenas ou médias empresas, nos termos previstos no anexo ao Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, é aplicável a taxa de IRC de 12,5 % aos primeiros 25 000 € de matéria coletável (art.º 41.º-B do EBF).

Por fim, foram definidas as taxas de juros ativos sem risco em 0,25% e prêmio de risco do mercado em 5%, já que se trata de uma empresa de pequeno porte sem grandes investimentos, mas levando em consideração o atual cenário económico do país.

7.2 Vendas + prestações de serviços

O cenário mensurado para as vendas a partir da prestação dos serviços para empresas e pessoas, foi definido tendo como base uma carga horária de trabalho mensal, estipulada para o primeiro ano da empresa em 180 horas/mês. A partir do segundo ano estima-se que a carga horária já poderá atingir 200 horas/mês, levado em consideração a popularidade e a divulgação dos serviços da empresa, proporcionando assim um aumento no número de clientes.

O valor da hora para os serviços prestados como consultoria para empresas será de 15 euros, estima-se que serão atendidas 2 empresas a cada mês, que deverão adquirir o pacote mínimo exigido que é de 80/horas. Ou seja, cada empresa terá em média 20 dias de serviços prestados, com uma carga horária total de 80/horas para cada consultoria empresarial, gerando um custo de 1.200 euros para cada uma das empresas, fornecendo um total de ganhos de 2.400 euros ao mês. Vale ressaltar que esses valores não incluem a taxa de IVA.

Os serviços prestados de *mentoring* e/ou *coaching* para pessoas está previsto com uma carga horária mensal inicial de 20 horas, sendo assim, cada mentorado ou *coachee* terá o custo de 40 euros por uma sessão que dura 60 minutos. O valor total mensal obtido com esses serviços será de 800 euros. O indicado para cada cliente de *mentoring* e/ou *coaching* é que tenha disponibilidade para adquirir no mínimo 6 horas de sessões, não impossibilitando-o de comprar menos horas, dependendo da sua necessidade pessoal e do seu objetivo final. Os valores mencionados não incluem a taxa de IVA.

Em conformidade com a (cf. Tabela 5) o primeiro ano de vendas terá um rendimento total mensal de 3.200 euros, sendo que ao final de 11 meses de prestações de serviços o total anual será de 35.200 euros. Para os anos seguintes estima-se uma taxa de crescimento nos custos e na demanda das vendas, que será acrescido para empresas em 20% para o ano de 2024, 15% em 2025, 8% em 2026, 10% 2027 e 12% para o ano de 2028. Já os serviços de *mentoring* e/ou *coaching* tiveram sua margem de crescimento mensurada em 5% de 2024 até 2028.

As perdas por imparidade tiveram seu percentual fixado em apenas 0,5%, isso porque os serviços prestados serão em sua grande maioria pagos com antecedência, gerando desta forma uma menor possibilidade de perdas e inadimplência.

Tabela 5*Vendas + Prestações de Serviços*

Prestações de serviços - mercado nacional	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Consultoria para empresas (pack 80 horas)	21.120	25.344	29.146	31.477	34.625	38.780
Taxa de crescimento		20,00%	15,00%	8,00%	10,00%	12,00%
Mentoring e/ou Coaching para pessoas (pack 6 horas)	14.080	14.784	15.523	16.299	17.114	17.970
Taxa de crescimento		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Total prestações de serviços - mercado nacional	35.200	40.128	44.669	47.777	51.739	56.750
Total prestações de serviços - exportações	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	35.200	40.128	44.669	47.777	51.739	56.750
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 23,00%	8.096	9.229	10.274	10.989	11.900	13.053
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	35.200	40.128	44.669	47.777	51.739	56.750
IVA	8.096	9.229	10.274	10.989	11.900	13.053
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	43.296	49.357	54.943	58.765	63.639	69.803
Perdas por imparidade %	0,50%	216	247	275	294	318
		349				

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.3 Fornecimentos e serviços externos

Na sequência (cf. Tabela 6) serão apresentados os custos de FSE que serão necessários para manutenção desta entidade. A folha cálculo do IAPMEI estrutura esta tabela em duas categorias: aquelas que não dependem da atividade da empresa, designado como custos fixos, e aquelas que são funções da atividade empresarial, denominados custos variáveis.

Tendo em conta as verbas mensais, foi destinado 500 euros para utilização em trabalhos especializados, que nesse caso refere-se aos possíveis parceiros de negócio que poderão prestar serviços no formato *outsourcing*. 150 euros é o custo previsto para investimento em publicidade e propaganda com o objetivo de divulgar o nome, a marca e os serviços oferecidos pela empresa (aqui pretende-se utilizar as redes sociais como veículo de divulgação). 80 euros

para fins de honorários de serviços contabilísticos, com o intuito de se obter uma contabilidade organizada. 60 euros é o valor para aquisição de livros relacionados a área de atuação e documentação técnica, desde que seja necessária. 25 euros estão previstos com gastos relacionados a material de escritório.

Os custos calculados para energia e água ficaram estipulados em 25% sobre o custo total da morada, tendo em conta que o trabalho será em domicílio próprio, sendo assim, 15 euros mensais serão destinados para energia e 8 euros para água. Não está prevista a aquisição de um veículo próprio para eventuais deslocações, portanto foi definido um valor de 250 euros para gastos com eventuais meios de locomoção.

Para gastos com meios de comunicação nomeadamente internet e telefone, foi estabelecido um percentual de 25% sobre os atuais custos da morada com o plano de NET e VOZ, ainda para fins comunicacionais está prevista a aquisição da plataforma de reuniões *online Zoom* para empresas, que disponibiliza um pacote anual no valor de 139,90 euros. Finalmente estão estimados custos com outros serviços, como um *software* de faturação da Moloni que custa 48 euros ao ano, a manutenção do registro da marca 128 euros anual e a plataforma necessária para hospedagem do site empresarial com o valor de 96 euros por ano. Ainda foi previsto um aumento de 5% ao ano nos custos com serviços externos.

Tabela 6*Fornecimentos e Serviços Externos*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028				
Nº Meses	12	12	12	12	12	12				
Taxa de crescimento		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%				
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%		100%	500	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Publicidade e propaganda	23%	50%	50%	150	1.800	1.890	1.985	2.084	2.188	2.297
Honorários	23%	100%		80	960	1.008	1.058	1.111	1.167	1.225
Materiais										
Livros e documentação técnica	23%	25%	75%	60	720	756	794	833	875	919
Material de escritório	23%	50%	50%	25	300	315	331	347	365	383
Energia e fluidos										
Eletricidade	23%	75%	25%	15	180	189	198	208	219	230
Água	23%	75%	25%	8	96	101	106	111	117	123
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e estadas	23%	50%	50%	250	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647	3.829
Serviços diversos										
Comunicação	23%	100%		37	444	466	490	514	540	567
Outros serviços	23%	100%		23	276	290	304	320	335	352
TOTAL FSE					13.776	14.465	15.188	15.947	16.745	17.582
FSE - Custos Fixos					4.617	4.848	5.090	5.345	5.612	5.893
FSE - Custos Variáveis					9.159	9.617	10.098	10.603	11.133	11.689
IVA					2.399	2.519	2.645	2.777	2.916	3.961
FSE + IVA					16.175	16.983	17.833	18.724	19.660	20.643

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.4 Investimento

A empresa “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” é classificada como uma microentidade que dispensa a necessidade de grandes investimentos financeiros para sua existência, mesmo assim foi mensurado um investimento inicial necessário para execução e prestação dos serviços, investimento esse que será de responsabilidade da promotora, sem a previsão de recorrer a financiamento bancário (cf. Tabela 7).

Um montante de 800 euros será investido na aquisição de um *website* empresarial e registro do domínio, o *site* fornecerá informações sobre os serviços, *blog* com assuntos relacionados ao Capital Humano e futuramente poderá assumir o controle da venda dos serviços, proporcionado assim, mais praticidade e maior visibilidade. No ano seguinte em 2024, está previsto um investimento extra de 300 euros com o intuito de aperfeiçoar o *website*. Será adquirido um portátil no valor aproximado de 1.000 euros, uma impressora para uso cotidiano com custo de 80 euros, uma secretária para computador no valor de 150 euros e uma cadeira para escritório de 100 euros. Todos esses equipamentos têm previsão de serem renovados no prazo de 5 anos.

Finalmente com o objetivo de manter a qualificação profissional em ascensão será realizado um investimento anual em ofertas formativas destinadas ao desenvolvimento intelectual, sendo assim este um bem intangível e visto como um investimento de longo prazo, será disponibilizado um valor anual de 1.000 euros.

O total de ativos tangíveis será de 1.330 euros, e dos ativos intangíveis de 1.800 euros, totalizado um investimento final de 3.130 euros. As taxas de amortizações e depreciações foram calculadas tendo como base o decreto regulamentar n° 25/2009.

Tabela 7*Investimento*

Investimento por ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Administrativo	1.330					1.030
Total Activos Fixos Tangíveis	1.330					1.030
Activos Intangíveis						
Programas de computador	800	300				
Outros activos intangíveis	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Activos Intangíveis	1.800	1.300	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Investimento	3.130	1.300	1.000	1.000	1.000	2.030
IVA	23%	490	69			237
Valores Acumulados	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Equipamento Administrativo	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	2.360
Total Activos Fixos Tangíveis	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	2.360
Activos Intangíveis						
Programas de computador	800	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Outros activos intangíveis	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000
Total Activos Intangíveis	1.800	3.100	4.100	5.100	6.100	7.100
Total	3.130	4.430	5.430	6.430	7.430	9.460

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.5 Gastos com pessoal

A empresa não prevê a contratação de colaboradores em seus primeiros anos de vida, sendo assim, se resume em apenas um colaborador e gestor, a própria promotora vai cuidar dos assuntos relacionados com a direção, administração e prestação dos serviços.

Desta forma, ficou determinado um salário fixo mensal no ano inicial de 2023 no valor de 1.000 euros, prevendo um aumento de 5% para os anos seguintes, durante o período de 14 meses considerando o subsídio de Natal e férias. O seguro relacionado com acidentes de trabalho teve como base um percentual de 2% sobre o valor do salário anual. E o subsídio alimentação será de 4,77 euros por dia de trabalho, considerando aqui uma média de 22 dias ao mês (cf. Tabela 8).

Tabela 8

Gastos com o Pessoal (parte 1)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração/Direção	1	1	1	1	1	1
TOTAL	1	1	1	1	1	1
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
Administração/Direção	12	12	12	12	12	12
Remuneração base mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração/Direção	1.000	1.050	1.103	1.157	1.215	1.276
Remuneração base anual - TOTAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Colaboradores						
Administração/Direção	14.000	14.700	15.435	16.198	17.010	17.864
TOTAL	14.000	14.700	15.435	16.198	17.010	17.864

Tabela 8*Gastos com o Pessoal (parte 2)*

Outros Gastos		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Segurança Social							
Órgãos Sociais	20,30%	2.842	2.984	3.133	3.288	3.453	3.626
Seguros Acidentes de Trabalho	2,00%	280	294	309	324	340	357
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia	104,94	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154
N.º meses subsídio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11
TOTAL OUTROS GASTOS		4.276	4.432	4.596	4.766	4.948	5.138
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		18.276	19.132	20.031	20.964	21.958	23.002
QUADRO RESUMO		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Órgãos Sociais		14.000	14.700	15.435	16.198	17.010	17.864
Encargos sobre remunerações		2.842	2.984	3.133	3.288	3.453	3.626
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		280	294	309	324	340	357
Gastos de ação social		1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		18.276	19.132	20.031	20.964	21.958	23.002
Retenções Colaboradores		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gerência / Administração	9,30%	1.302	1.367	1.435	1.506	1.582	1.661
Outro Pessoal	11,00%						
Retenção IRS Colaborador	14,50%	2.030	2.132	2.238	2.349	2.466	2.590
TOTAL Retenções		3.332	3.499	3.674	3.855	4.048	4.252

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.6 Fundo de manei

Está previsto um pequeno montante financeiro para fundo de manei, que tem por objetivo assegurar o exercício normal e pleno das atividades. “O conceito de Fundo de Maneio está associado à visão tradicional da análise financeira. Corresponde a uma margem de segurança para a empresa; é a parte dos fundos a longo prazo que financiam os activos circulantes” (Oliveira, 2008, p.91). O valor estipulado para esse fim foi de 500 euros por ano (cf. Tabela 9).

Tabela 9

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500
Clientes	1.804	2.057	2.289	2.449	2.652	2.908
Inventários						
Estado						
TOTAL	2.304	2.557	2.789	2.949	3.152	3.408
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	315	330	347	364	382	401
Estado	1.743	2.124	2.394	2.563	2.782	3.001
TOTAL	2.057	2.454	2.740	2.927	3.164	3.403
Fundo Maneio Necessário	247	103	49	21	-13	6
Investimento em Fundo de Maneio	247	-144	-54	-28	-34	18

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.7 Financiamento

Considerando que este negócio se trata de uma pequena empresa denominada como autoemprego, o financiamento necessário é considerado baixo e acessível, descartando desta forma, qualquer tipo de financiamento externo. Portanto, foi previsto um montante de 5.000 euros a fim de financiar o início das atividades profissionais, no primeiro ano de existência da empresa (cf. Tabela 10).

Tabela 10*Financiamento*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Investimento	3.377	1.156	946	972	966	2.048
Necessidades de financiamento	3.400	1.200	900	1.000	1.000	2.000
<hr/>						
Fontes de Financiamento	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos	2.497	5.237	7.591	8.638	10.314	12.749
Capital	5.000					
TOTAL	7.497	5.237	7.591	8.638	10.314	12.749

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.8 Ponto crítico operacional previsional

O Ponto Crítico das Vendas também chamado de *Break-Even Point*, é considerado como o ponto de equilíbrio necessário para manter os custos fixos e variáveis, ou seja, trata-se do valor mínimo necessário para manter a empresa em segurança e estável (cf. Tabela 11).

O *break-even point* ocorre quando o valor das receitas é igual à soma dos gastos fixos e dos gastos variáveis, ou seja, quando começam a existir resultados operacionais positivos. Quanto mais cedo o *break-even* é alcançado, mais atrativo é o negócio para os potenciais financiadores (Esperança et al., 2019, p.34).

Tabela 11*Ponto Crítico Operacional Previsional*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	35.200,00	40.128,00	44.668,80	47.776,61	51.739,30	56.750,01
FSE Variáveis	9.159,00	9.616,95	10.097,80	10.602,69	11.132,82	11.689,46
Margem Bruta de	26.041,00	30.511,05	34.571,00	37.173,92	40.606,48	45.060,55
Contribuição						
Ponto Crítico	32.115,85	33.247,65	34.568,87	35.568,74	36.741,23	37.909,21

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.9 Demonstração dos resultados

De acordo com IAPMEI (2016) o mapa que demonstra o resultado previsional é um dos indicadores mais importantes para avaliação e viabilidade económica e financeira de um negócio. Através dele é possível prever a rentabilidade líquida positiva, ou então o prejuízo, é o relatório que demonstra em detalhes os rendimentos e os gastos resultantes da atividade empresarial (cf. Tabela 12).

“Através da Demonstração de Resultados, consegue-se apreender se a empresa ou projeto apresentam rentabilidade líquida positiva ou se, ao invés, dão prejuízo. Constitui-se como a primeira abordagem à viabilidade do projeto” (Esperança et al., 2019, p.33).

Através da análise desta tabela é possível observar que os gastos mais acentuados do negócio estão previstos com FSE, variando de 13.776 euros no primeiro ano até 17.582 euros no último ano da previsão. Outro custo bastante significativo são os gastos com o pessoal, que neste caso trata-se do salário da própria promotora e executora dos serviços. Os valores variam entre 18.276 euros no ano de 2023 até 23.002 euros até o ano de 2028.

No entanto o resultado líquido do período é positivo, não existem perdas ou prejuízos relevantes para a não execução do projeto. O primeiro ano da empresa não demonstra um lucro demasiado elevado, mas ao longo dos próximos anos o crescimento do negócio torna-se bastante significativo e lucrativo. Ou seja, a empresa em até 5 anos de existência passará a ganhar anualmente de 1.631 euros para 11.543 euros, sendo assim, apesar de se tratar de um autoemprego a atividade empresarial consegue agregar valor e lucro.

Tabela 12*Demonstração de Resultados Previsional*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	35.200	40.128	44.669	47.777	51.739	56.750
Fornecimento e serviços externos	13.776	14.465	15.188	15.947	16.745	17.582
Gastos com o pessoal	18.276	19.132	20.031	20.964	21.958	23.002
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	2.931	6.284	9.175	10.571	12.719	15.817
Gastos/reversões de depreciação e amortização	866	1.299	1.633	1.366	1.266	1.206
EBIT (Resultado Operacional)	2.065	4.985	7.542	9.205	11.453	14.611
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	2.065	4.985	7.542	9.205	11.453	14.611
Imposto sobre o rendimento do período	434	1.047	1.584	1.933	2.405	3.068
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1.631	3.938	5.958	7.272	9.048	11.543

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.10 Balanço previsional

O balanço previsional é uma ferramenta contabilística que representa a situação patrimonial da empresa, através dele reflete-se a situação económico-financeira e são evidenciados os pontos fracos, mas também os pontos de destaque. “Este mapa resulta da introdução dos pressupostos anteriores. Ele expressa a situação patrimonial da empresa ou projeto e será, também, uma componente fundamental na análise do projeto” (IAPMEI, 2016, p.36).

O resultado aqui apresentado (cf. Tabela 13) apesar de demonstrar valores pouco relevantes, são bastante significativos, pois trata-se de um negócio pequeno, mas que consegue atingir números positivos.

Tabela 13*Balanço Previsional*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ATIVO						
Ativo Não Corrente	2.264	2.265	1.632	1.266	1.000	1.824
Ativos fixos tangíveis	1.064	798	532	266		824
Ativos Intangíveis	1.200	1.467	1.100	1.000	1.000	1.000
Ativo corrente	6.859	11.805	19.220	27.394	37.416	49.037
Clientes	1.588	1.593	1.551	1.417	1.302	1.209
Caixa e depósitos bancários	5.271	10.212	17.668	25.977	36.115	47.827
TOTAL ATIVO	9.123	14.070	20.852	28.660	38.416	50.861
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Reservas		1.631	5.569	11.528	18.799	27.847
Resultado líquido do período	1.631	3.938	5.958	7.272	9.048	11.543
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	6.631	10.569	16.528	23.799	32.847	44.390
PASSIVO						
Passivo corrente	2.491	3.501	4.324	4.860	5.569	6.471
Fornecedores	315	330	347	364	382	401
Estado e Outros Entes Públicos	2.177	3.170	3.977	4.496	5.187	6.070
TOTAL PASSIVO	2.491	3.501	4.324	4.860	5.569	6.471
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	9.123	14.070	20.852	28.660	38.416	50.861

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.11 Principais indicadores

Na sequência serão destacados os principais indicadores financeiros deste empreendimento (cf. Tabela 14). Esses indicadores são métricas que geram e coletam informações financeiras sobre um negócio. Sendo assim, os indicadores financeiros para empresas representam a sua saúde e autonomia monetária, é a capacidade que a empresa tem de cumprir e manter seus compromissos financeiros em dia.

A seleção dos indicadores deve permitir avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, estão ou não a contribuir para melhorias efetivas do desempenho financeiro. Deste modo, os indicadores financeiros desempenham dois importantes papéis: Definir o desempenho esperado para a estratégia e ser a meta final dos indicadores das demais perspectivas (Oliveira, 2008, p.47).

Destaca-se aqui o *Return On Investment - ROI* que refere-se ao retorno do investimento realizado para execução das atividades, já no primeiro ano o retorno é de 18%, alcançando no ano de 2025 um *ROI* de até 29%. O indicador que trata da liquidez corrente, ou seja, reflete a saúde do caixa e a capacidade da empresa honrar com seus pagamentos, está acima dos 2,75, chegando a atingir no ano de 2028 uma liquidez de 7,58. Por fim, o indicador da liquidez reduzida que representa a capacidade que a empresa tem de pagar suas dívidas caso deixe de vender, também apresenta saldo positivo.

Tabela 14

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS – FINANCEIROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Return On Investment (ROI)	18%	28%	29%	25%	24%	23%
Rendibilidade do Ativo	23%	35%	36%	32%	30%	29%
Rotação do Ativo	386%	285%	214%	167%	135%	112%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	25%	37%	36%	31%	28%	26%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquidez Corrente	2,75	3,37	4,44	5,64	6,72	7,58
Liquidez Reduzida	2,75	3,37	4,44	5,64	6,72	7,58

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

7.12 Avaliação

A última perspectiva financeira avaliada neste negócio está relacionada com a avaliação do projeto (cf. Tabela 15) visto de duas vertentes, uma delas da perspectiva do projeto pré-financiamento, e outra avaliada do ponto de vista do investidor. “A realização de investimentos exige a aplicação de importantes recursos financeiros com impacto durante diversos exercícios, sendo fundamental conhecer como os diversos riscos se refletem a nível económico e financeiro no projeto” (Esperança et al., 2019, p.36).

Na perspetiva do projeto- seja a resultante do custo médio ponderado do capital ao Ano 0 (ano onde ocorre o maior volume de investimento) e na perspetiva do investidor- seja a resultante do somatório da taxa de remuneração de uma aplicação sem risco com um prémio de risco que o investidor entenda como a sua remuneração mínima (IAPMEI, 2016, p.38).

Serão apresentadas três formas fundamentais para avaliação do projeto:

- 1- Valor Atual Líquido (VAL)
- 2- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)
- 3- *Payback Period*

Tabela 15

Avaliação do Projeto

Valor Atual Líquido	32.465
Taxa Interna de Rentabilidade	515,45%
Pay Back period (arred ano inteiro)	1 Ano

Fonte: Elaborado pela autora com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

1- O valor obtido com o VAL representa todo o dinheiro que será gasto e recebido com o negócio.

Pode, pois, usar-se o critério do VAL para determinar a capacidade do projeto de criar riqueza, comparando o investimento inicial com todos *cash-flows* futuros, depois de atualizados. Pode concluir-se que este projeto deve ser realizado, dado que apresenta um VAL superior a zero (Esperança et al., 2019, p.40).

Sendo assim, observando o resultado do VAL pelo projeto o saldo é de 32.465 euros, e dado pelo investidor o VAL atinge valores ainda mais consideráveis, chegando a 56.534 euros, ou seja, os valores destacam que é seguro avançar com o projeto.

2- Através da TIR serão analisados os investimentos, o cálculo obtido com esta avaliação indica que se for positiva a rentabilidade do negócio é superior à de outros investimentos sem risco. Em suma se o resultado da TIR estiver acima dos 15%, significa que pode-se avançar com o projeto. “Em termos concretos, a taxa interna de retorno é a taxa de juros (desconto) que iguala, em determinado momento, o valor presente das entradas (recebimentos) com o das saídas (pagamentos) previstas de caixa” (Esperança et al., 2019, p.55).

Desta forma, fica completamente visível que a TIR da empresa “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” atinge o percentual de 515,45% na perspectiva do projeto e 515,76% na perspectiva do investidor. Tornando-o assim em um negócio completamente viável.

3- Este indicador avaliativo mede o período de recuperação do investimento, é o momento em que o negócio acumula ganhos que igualam com os gastos realizados até o momento.

O *payback* mede o período de tempo que o somatório dos *cash-flows* leva a igualar (recuperar) o investimento inicial. É preferido o projeto que tenha o período de recuperação mais curto. Assume-se que o fluxo de rendimento anual se distribui uniformemente ao longo do ano (Esperança et al., 2019, p.43).

Como pode-se observar o *Payback Period* da “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” é de um ano, reforçando mais uma vez que trata-se de um negócio rentável e com período de recuperação bastante relevante.

Conclusões

Com base no que foi apresentado neste trabalho no qual o objetivo é criar uma empresa com destaque para o reconhecimento do Capital Humano e no desenvolvimento das habilidades pessoais comportamentais, conclui-se que apesar de classificado como um autoemprego, planejado, desenvolvido e executado pela própria promotora da empresa, ele pode ser visto como um negócio que requer baixo investimento, e por conseguinte proporciona ganhos financeiros consideráveis para manutenção dos serviços.

Ao longo deste projeto foi detalhada a importância do investimento em colaboradores e na valorização e retenção de talentos, no aperfeiçoamento e na aquisição de *soft skills*, no poder do autoconhecimento como fator decisivo para a promoção do bem-estar emocional, e ainda no quanto as empresas podem contribuir para promover um ambiente de trabalho mais produtivo, feliz e realizador.

A empresa “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” levantou a sua abordagem de serviços com base em estudos e pesquisas do meio social, empresarial e global, salientando que colaboradores mais felizes, motivados e produtivos são influenciados pelo meio no qual estão inseridos e pelas políticas estratégicas utilizadas pela gestão a fim de promover o Capital Humano.

Além disso, este projeto evidenciou a importância do autoconhecimento, da disciplina e automotivação, a elevação da autoestima como fator decisivo para a promoção do bem-estar pessoal e profissional, a movimentação na zona de conforto que pode provocar o direcionamento de novos percursos na vida e na carreira. Resultados esses que poderão ser obtidos através das ferramentas do *coaching* e do *mentoring*, com o intuito de elevar a *autoperformance* pessoal, propiciando uma vida mais objetiva e realizadora, visando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional com foco na saúde mental.

A avaliação de mercado denota que muitas empresas já estão demonstrando interesse nos recursos disponíveis para área de RH, através do inquérito aplicado para empresas foi possível identificar uma lacuna nos aspectos relativos aos cuidados e envolvimento com a Gestão de Pessoas. No entanto, muitos empresários estão tomando consciência sobre a importância do investimento em Capital Humano, e no quanto a rotatividade desordenada, o absentismo, o presenteísmo e a falta de comprometimento dos colaboradores podem afetar o resultado empresarial.

Os estudos aqui apresentados pelas pesquisas como o *Happiness Works 2021*, o *The Future of Jobs 2020* e o *Great Place to Work 2021* destacam que o mercado de trabalho está em constante evolução e transformação. Exigindo assim, colaboradores com diferentes habilidades comportamentais e emocionais, ou seja, as pessoas precisam se adaptar ao novo modelo empresarial ditado pelas novas políticas de gestão. E foi através do inquérito aplicado para pessoas que se constatou, que muitos desses indivíduos precisam de apoio e orientação profissional para enfrentar os novos desafios do mercado de trabalho contemporâneo.

Considerando o plano financeiro que resultou na viabilidade do negócio, afirmando que é totalmente possível avançar com a implementação da empresa. Indicadores como a autonomia financeira e a solvabilidade traduzem que a empresa é capaz de cumprir com seus compromissos financeiros através de capital próprio. Sua autonomia financeira varia entre 73% no primeiro ano e 87% no último ano da avaliação, e a solvabilidade total fica entre 366% e 786%.

Os valores obtidos e já destacados com o ROI, VAL, TIR e o *Pay Back Period* são os grandes aliados financeiros desta empresa, os quais demonstram valores consideráveis e animadores para o avanço do negócio e sua capacidade de crescimento ao longo dos anos.

Logo, com base na demonstração dos resultados financeiros, nos estudos e pesquisas relacionadas às mudanças no mundo do trabalho, e na necessidade da evolução comportamental e emocional das pessoas, a empresa “Renovação Pessoal - *Consulting, Mentoring e Coaching*” tem forte interesse, conhecimento e paixão pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento do Capital Humano.

Através da consultoria para empresas será possível proporcionar um maior apego pela valorização e reconhecimento dos colaboradores, facilitado por um ambiente de trabalho agradável e com pessoas mais felizes e comprometidas. Pessoas essas, que por meio das ferramentas do *coaching* e *mentoring* estarão mais preparadas não somente por suas capacidades técnicas, mas que poderão contribuir no meio corporativo através das suas habilidades comportamentais, gerindo melhor suas próprias emoções e promovendo a felicidade organizacional e o bem-estar da saúde emocional no trabalho.

Referências

American Marketing Association AMA. ([s.d.]). *What is marketing? The definition of marketing*. Recuperado 15 de dezembro de 2021, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas. (2021). *Estudo happiness works distinguiu empresas felizes 2021*. <https://www.apg.pt/index.php?id=1314&tbl=noticias&n=2>

Baldissera, O. (2021). *Coaching e mentoring: Processos poderosos na gestão de pessoas*. <https://posdigital.pucpr.br/blog/coaching-mentoring>

Banco de Portugal. *Informação por dimensão e setor de atividade - Quadros do setor* (2020). <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Block, P. (2001). *Consultoria o desafio da liberdade*. Pearson Education do Brasil. <http://www.rpd.iroll.com.br/resources/BLOCK%2C%20P.%20Consultoria.pdf>

Bonamigo, R. (2018). *Como se dá a relação entre cultura e clima organizacional em PMEs? Take One/XYZ*. <https://loudandclear.xyz/blog/como-se-da-a-relacao-entre-cultura-e-clima-organizacional-em-pmes/>

Caetano, G. S. (2021). *Como alcançar equilíbrio entre a vida pessoal e profissional*. Emprego Grupo Salvador Caetano. <https://empregosalvadorcaetano.pt/equilibrio-vida-pessoal-e-profissional/>

Callcenter.inf.br RH. (2018). *O que os profissionais buscam nas empresas?* (2018). Recuperado 24 de novembro de 2021, de <https://www.callcenter.inf.br/rh/66701/o-que-os-profissionais-buscam-nas-empresas/ler.aspx>

Camilo, J., Penhalbel, J. L. S., & Castelhana, L. M. (2019). *Gestão de pessoas: Consultoria interna de recursos humanos*. Editora Senac.

Cândido, A. C., Vianna, W. B., & Bedin, S. P. M. (2016). *Aportes conceituais de empreendedorismo e inovação para o desenvolvimento do profissional da informação em novos contextos de trabalho*. XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVII ENANCIB), 1-18. http://200.20.0.78/repositorios/bitstream/handle/123456789/3448/2016_GT6-CO_13.pdf?sequence=1

Carnevale, B. (2021). *Gestão de Pessoas nas organizações: 10 dicas práticas para o RH*. Factorial Blog. <https://factorialhr.pt/blog/gestao-de-pessoas-dicas/>

Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor: Empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: Um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio* (2nd ed.). Saraiva.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Manole. <https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>

CNQ – *Catálogo Nacional de Qualificações – DGERT*. ([s.d.]). Recuperado 10 de janeiro de 2022, de <https://www.dgert.gov.pt/cnq-catalogo-nacional-de-qualificacoes>

Cristello, E. M., & Cristello, M. V. (2019). *A Importância do coaching pessoal e profissional como diferencial competitivo para o mercado de trabalho*. *Revista de Ciências Gerenciais*, 23(38), 125–129. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2019v23n38p125-129>

Cortez, P. A., & Veiga, H. M. da S. (2018). *Características pessoais dos empreendedores: Clarificação conceitual dos construtos e definições da literatura recente (2010-2015)*. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 9(3), 58. <https://doi.org/10.5433/2236-6407.2018v9n3p58>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência; Instituto Nacional de Estatística (2020) - *Inquérito comunitário à inovação: 2016-2018*. Lisboa: INE (2020). Disponível na www.inec.gov.pt em file:///C:/Users/User/Downloads/IC%202016_2018.pdf

Esperança, J. P., Martins, L. M., Andrez, P., Baião, P., & Batista, V. (2019). *Finanças com confiança—Tudo o que precisas de saber sobre as finanças do teu negócio* (1º ed). https://www.territorioscriativos.eu/wpcontent/uploads/2020/01/TC_GuiaFinancas_digital_compressed.pdf

European opinion poll on occupational safety and health 2013 | Safety and health at work EU-OSHA. (2013). <https://osha.europa.eu/pt/facts-and-figures/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>

Filho, D. L. (2019). *O dinheiro realmente afeta a motivação?* *Administradores.com*. <https://administradores.com.br/artigos/o-dinheiro-realmente-afeta-a-motivacao>

Galvão, A. (2019). *Coaching de saúde e bem-estar na promoção da saúde mental*. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 22. <https://doi.org/10.19131/rpesm.0257>

Galvão, A. M., Cabeceiro, S. F., & Pinheiro, M. B. (2016). *Impacto do processo de coaching na produtividade das empresas*. 17. <http://hdl.handle.net/10198/21906>

Goleman, D. (1998). *Trabalhando com a inteligência emocional* (1ª ed.). Objetiva.

Gonçalves, C. (2020). *Como é que o local de trabalho influencia a produtividade e o bem-estar dos profissionais?* Great Place to Work. Recuperado 24 de novembro de 2021, de <https://www.greatplacetowork.pt/recursos-gptw/blog/como-e-que-o-local-de-trabalho-influencia-a-produtividade-e-o-bem-estar-dos-profissionais>

Gouveia, J., & Rodrigues, C. (2004). *AEP - Curso DAF - Manual do formando*. https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod_resource/content/0/P865/DAF_Manual_Formando_Lic4.pdf

Great Place to Work. (2021). *Os melhores lugares para trabalhar em Portugal*. https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/64570/1617134650REPORT_BEST_WORKPLACES_2021.pdf

Greene, F. J., & Hopp, C. (2017). *Research: Writing a business plan makes your startup more likely to succeed*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed>

HayGroup: 64% das empresas têm problemas para reter talento. ([s.d.]). Amcham Brasil. Recuperado 23 de novembro de 2021, de <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/haygroup-64-das-empresas-tem-problemas-para-reter-talento-4788.html>

IAPMEI. (2016). *Guia explicativo para a criação do plano de negócios e do seu modelo financeiro*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/DocumentosFinanciamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>

InfoMoney. (2021). *As 15 habilidades que estarão em alta no mercado de trabalho até 2025, segundo o fórum econômico mundial*. <https://www.infomoney.com.br/carreira/as-15-habilidades-que-estarao-em-alta-no-mercado-de-trabalho-ate-2025-segundo-o-forum-economico-mundial/>

Instituto nacional da propriedade industrial | Justiça.gov.pt. ([s.d.]). INPI. Recuperado 16 de dezembro de 2021, de <https://inpi.justica.gov.pt/>

Instituto Brasileiro de Coaching. (2019). *Automotivação - Fator fundamental em sua carreira*. <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/automotivacao-fator-fundamental-carreira/>

Instituto Brasileiro de Coaching. (2021). *A importância do autoconhecimento profissional e pessoal*. <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/importancia-do-autoconhecimento/>

Johns, G. (2010). *Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*. Journal of organizational behavior, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>

Koelle, I. (2021). *Inteligência Emocional: O que é, importância e como desenvolver*. Blog FIA. <https://fia.com.br/blog/inteligencia-emocional/>

Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf

Lago, É. F. de A. (2020). *Coaching e mentoring como instrumento para obter sucesso profissional: Um estudo das competências desenvolvidas*. [Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão]. Universidade Beira do Interior. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/10925>

LinkedIn learning's 5th annual. (2021). *Workplace learning report*. https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr21/pdf/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2021-EN-1.pdf

LinkedIn talent solutions. (2019). *Global talent trends*. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf>

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Marques, J. R. (2016). *Como funciona o coaching para autoconhecimento*. <https://jrmcoaching.com.br/blog/como-funciona-o-coaching-para-autoconhecimento/>

Marques, J. R. (2019). *Como se reinventar a cada dia?* <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/como-se-reinventar-cada-dia/>

Marques, J. R. (2021). *Conheça Daniel Goleman—O pai da inteligência emocional*. <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/conheca-daniel-goleman-o-pai-da-inteligencia-emocional/>

Martins, V. L. (2018). *A Importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas: Um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na revista RAE*. Revista Eletrônica Ciências Empresariais, 3(5), 46–58.

Moraes, C. F. L. de, & Lopes, T. T. M. (2019). *A conexão entre empreendedorismo e intraempreendedorismo*. Faculdade Victor Hugo. <http://192.100.247.84/bitstream/prefix/1235/1/A%20conex%C3%A3o%20entre%20empreendedorismo%20e%20intraempreendedorismo%20-%20Carolina%20Fran%C3%A7ozo.pdf>

Novaes, A. (2018). *A relevância da gestão de pessoas para o desenvolvimento das organizações*. Revista filosofia capital, (13), 87-90.

Oliveira, A. M. de. (2008). *Manual técnico do formando: "Criação de empresas"*. https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49935/mod_resource/content/0/ManualCriacaodeEmpresas.pdf

Oliveira, E. M. de, Rodrigues, J. I., & Lazzareschi, N. (2021). *As possíveis relações entre o capital humano e o capital social de alunos trabalhadores/ The possible relationships between human capital and social capital of working students*. Brazilian Journal of Development, 7(5), 43735–43752.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Prosperidade e sustentabilidade das organizações. Relatório do custo do stresse e dos problemas de saúde psicológica no trabalho, em Portugal*. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/relatorio_riscos_psicossociais.pdf

Paiva, A. M. de, Silva, M. M. da, & Carrasco, L. C. (2017). *Características de um intraempreendedor dentro de uma empresa para a sobrevivência no mercado atual*. Revista Univap, 22(40),725. <https://doi.org/10.18066/revistaunivap.v22i40.1496>

Palha, F. (2020). *Saúde mental no local de trabalho: Uma prioridade inadiável*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.pt/recursos-gptw/blog/saude-mental-no-local-de-trabalho-uma-prioridade-inadiavel>

Pimenta, T. (2019). *Autoconhecimento: Chave para alta performance e sucesso pessoal*. Blog Vittude. <https://www.vittude.com/blog/autoconhecimento-sucesso-pessoal/>

Pinto, S. M. (2021). *As causas (internas e externas) que explicam uma elevada rotatividade nas empresas. E como a reverter*. Human Resources. <https://hrportugal.sapo.pt/as-causas-internas-e-externas-que-explicam-uma-elevada-rotatividade-nas-empresas-e-como-a-reverter/>

Pordata. *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. ([s.d.]). Recuperado 25 de novembro de 2021, de <https://www.pordata.pt/Home>

Rego, P., & Lopes, M. P. (2021). *Capital psicológico positivo: Imperativo para as organizações em contexto de crise*. RHmagazine. <https://rhmagazine.pt/artigo-capital-psicologico-positivo-imperativo-para-as-organizacoes-em-contexto-de-crise/>

Richardson, Roberto J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. Atlas. 334.

Rodrigues, J. de S. J. (2017). *Zona de conforto—Ficar ou experimentar sair?* https://www.psicologia.pt/artigos/ver_carreira.php?zona-de-conforto-ficar-ou-experimentar-sair&id=337

Saraiva, E. (2019). *Felicidade no trabalho: Sinais de uma consciencialização social ou uma utopia?* Great Place to Work. Recuperado 24 de novembro de 2021, de <https://www.greatplacetowork.pt/recursos-gptw/blog/felicidade-no-trabalho-sinais-de-uma-consciencializacao-social-ou-uma-utopia>

Sentanin, V., Henrique, L., & José, R. (2005). *Conceitos de empreendedorismo*. Revista científica eletrônica de administração – issn: 1676-6822. http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMWBx_2013-4-26-12-25-36.pdf

Schultz, T. W. (1973). *O capital humano: Investimentos em educação e pesquisa*. Zahar Editores.

Urbano, A. C. P. (2018). *A relação entre o capital psicológico e o bem-estar no trabalho*. [Dissertação de Mestrado para obtenção de Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional]. Universidade Lusíada de Lisboa. <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/3865>

Vale, G. M. V. (2014). *Empreendedor: Origens, concepções teóricas, dispersão e integração*. Revista de Administração Contemporânea, 18, 874–891. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>

Vieira, L., & Carvalho, N. M. R. (2015). *A importância da gestão de pessoas nas organizações*. <https://docplayer.com.br/16003231-A-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-organizacoes-the-importance-of-personnel-managementin-organizations.html>

Visão. (2021). *Empresas felizes são mais rentáveis e estas foram as distinguidas no happiness works*. <https://visao.sapo.pt/exame/2021-05-28-empresas-felizes-sao-mais-rentaveis-e-estas-foram-as-distinguidas-no-happiness-works/>

World Economic Forum. (2016). *The future of jobs employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

World Economic Forum. (2020). *O futuro do trabalho*. Blog IMAM. <https://blog.imam.com.br/futuro-trabalho/>

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report*. Recuperado 23 de novembro de 2021, de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest/>

Zaask. *Quanto custa um serviço de coaching pessoal na zaask*. ([s.d.]). Recuperado 24 de novembro de 2021, de <https://www.zaask.pt/quanto-custa/coaching-pessoal>