



Growing

[HTTP://GROWING-PROJECT.EU](http://growing-project.eu)

MANUAL SOBRE «COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE COLABORADORES»

Para PME e organismos de educação de adultos

CRESCIMENTO E INOVAÇÃO EM PME ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM EM CONTEXTO DE TRABALHO



Autores

GrowIng — Crescimento e inovação em PME através da aprendizagem em contexto de trabalho
| março de 2021

Parceria



Mentortec — Serviços de Apoio a Projetos Tecnológicos S.A., Portugal
Andreia Monteiro e Rita Sousa
Site: <http://www.mentortec.eu/>



AEP — Associação Empresarial de Portugal, Portugal;
Raquel Araújo e Oriana Noronha
Site: <https://www.aeportugal.pt/>



AKMI — Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Grécia
Vasiliki Karababa
Site: <https://iek-akmi.edu.gr/>



iED — Institute of Entrepreneurship Development, Grécia
Maria Dalakoura
Site: <https://ied.eu/>



DOREA Educational Institute, Chipre
Viktorija Triuskaite
Site: <https://dorea.org/>



CONNECTIS Srl, Itália
Edoardo Bacenetti
Site: <https://connectisweb.com/>



Este trabalho está licenciado ao abrigo da Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Growing

Conteúdo

SUMÁRIO	9
BEM-VINDO AO MANUAL SOBRE «COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE COLABORADORES»!	11
Sobre o manual!	12
Como utilizar este manual?	13
PREPARAR A PME	15
Estruturar uma organização aprendente	16
Estabelecer práticas de aprendizagem em contexto de trabalho.....	19
E em relação ao espírito empreendedor dos colaboradores?	21
AVALIAR AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS COLABORADORES	25
O que é a ferramenta de autoavaliação do empreendedorismo?.....	26
De que forma está estruturada a ferramenta?.....	27
Como utilizar a ferramenta?	29
Utilizador/perfil individual	29
Utilizador/perfil empresarial.....	35
Como compreender e utilizar os resultados?.....	41
Gráfico com as 10 competências	41
Detalhes completos dos resultados.....	42
Resultados comparativos.....	43
Compreender as cores, percentagens e níveis	44
PROMOVER AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE COLABORADORES.....	45
Visão geral das iniciativas propostas no manual	46
Iniciativas para promover as competências empreendedoras de colaboradores	53
1. Informações de imagem	53
2. Utilizações alternativas.....	55
3. Desenhe isto	56
4. Desenvolvimento do contexto	57
5. Liberte a sua mente criativa	60
6. <i>Brainwriting</i>	69
7. Seis chapéus do pensamento	75
8. Penso criativamente!.....	79
9. Sou uma pessoa inovadora!.....	87
10. O bilhete da lotaria vencedor.....	95
11. Estabelecer uma visão geral.....	96
12. Estratégia sustentável.....	97

13. Defina as suas prioridades	98
14. Uma máquina bem oleada	99
15. Adaptação à mudança	101
16. Atualizações de equipa	102
17. Liderar um workshop de team-building	104
18. Trabalhar melhor em conjunto	107
19. Ferramentas do passado, presente e futuro para trabalhar melhor em conjunto	114
20. Ser um intruso!	119
21. Workshops sobre risco	121
22. Sessões de mentoria	124
23. Aprenda a adaptar-se	125
24. Construir resiliência e segurança psicológica	126
25. A Janela de Johari	127
26. Testes de personalidade	133
27. O “diagrama da liberdade”	134
28. Trabalhe com a sua escolha de palavras	136
29. Emoções no envelope	138
30. Caça ao tesouro ao ar livre	141
31. Visualize os seus objetivos	146
32. O meu plano de resiliência	153
33. Desproteger o pensamento negativo	163
34. “Shark Tank” no escritório	170
35. Um amanhã mais verde!	172
36. Ritmo circadiano	174
37. Mesa-redonda de emergência	177
38. O entusiasmo é um motor!	178
39. Debates Kaizen	182
40. Reuniões de bom dia	189
41. “My media buddy”	190
42. Laboratórios financeiros	192
43. Visita em torno das principais empresas	194
44. Notícias sobre... regras fiscais	196
45. Começar com o porquê	197
DESAFIOS EMPREENDEDORES	201
Como planear e implementar mudanças	202
Descrição	202
A organização e o Júri	202
A equipa	202
O concurso	202
Análise e avaliação	203
Partilhar e tornar os resultados visíveis para todos.....	204
GLOSSÁRIO	205
BIBLIOGRAFIA.....	207

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Identificação dos capítulos deste manual.....	12
Figura 2 — Apresentação dos tópicos principais deste manual.....	12
Figura 3 — Apresentação de dois conceitos principais, sobre os quais assenta este manual.....	13
Figura 4 — Identificação dos outros recursos e tópicos abrangidos pelo portefólio GrowInG.....	14
Figura 5 — Exemplo de perguntas às quais os gestores e os gestores de recursos humanos devem responder ao refletirem na cultura de organização aprendente da empresa.	16
Figura 6 — Componentes essenciais e sugestões para estruturar uma organização aprendente.	17
Figura 7 — As três características principais de uma organização aprendente.	18
Figura 8 — Alguns dos benefícios de uma organização aprendente.....	18
Figura 9 — Componentes essenciais de políticas eficazes da educação de adultos em contexto de trabalho, conforme definidas pelo Grupo de Trabalho EF 2020.....	20
Figura 10 — Características principais de uma pessoa com espírito empreendedor.....	21
Figura 11 — Identificação das 10 competências suscetíveis de serem avaliadas e desenvolvidas com as ferramentas empreendedoras do GrowInG.....	22
Figura 12 — Breve descrição das 10 competências empreendedoras abordadas pelas ferramentas do GrowInG.....	24
Figura 13 — Identificação das 10 competências que podem ser avaliadas com a ferramenta do GrowInG...	26
Figura 14 — Benefícios das estratégias de autoavaliação.....	26
Figura 15 — Quem pode beneficiar da ferramenta <i>online</i> de autoavaliação das competências empreendedoras.....	27
Figura 16 — Captura de ecrã das três áreas na ferramenta.	27
Figura 17 — Número de competências e afirmações por área na ferramenta.	27
Figura 18 — Caracterização dos níveis de proficiência das competências empreendedoras, conforme definido na ferramenta.....	28
Figura 19 — Exemplo de uma afirmação e dos quatro níveis de proficiência.	28
Figura 20 — Os cinco passos a realizar com o utilizador/perfil individual.....	29
Figura 21 — Os cinco passos a realizar com o utilizador/perfil empresarial.....	35
Figura 22 — Exemplo de gráfico com as 10 competências.	41
Figura 23 — Exemplo dos detalhes completos ao aceder aos resultados por área e competência.	42
Figura 24 — Exemplo dos detalhes completos ao aceder aos resultados pelos critérios da competência.	42
Figura 25 — Exemplo dos resultados comparativos por utilizador/perfil individual.	43
Figura 26 — Exemplo dos resultados comparativos por utilizador/perfil empresarial.	43
Figura 27 — Interpretação das percentagens, cores e níveis de proficiência ao verificar os resultados.	44
Figura 28 - Temas a serem abordados nos desafios empreendedores.....	202
Figura 29 - Critérios para apoiar a análise e avaliação da solução/melhoria.....	203

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Identificação das atividades para fortalecer as competências empreendedoras dos colaboradores.	52
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CEDEFOP	Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
FPC	Formação profissional contínua
IFPC	Inquérito à formação profissional contínua
DG EMPL	Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão
EntreComp	Quadro Europeu de Competências Empreendedoras
QEQ	Quadro Europeu de Qualificações
ESCO	Classificação europeia das competências/aptidões, qualificações e profissões



SUMÁRIO

Growing

SUMÁRIO

O **manual «Competências empreendedoras de colaboradores»** foi desenvolvido para inspirar e apoiar gestores, gestores de recursos humanos em PME e profissionais de organismos de educação de adultos, na **construção de uma organização aprendente e uma cultura de aprendizagem em contexto de trabalho**. O manual disponibiliza orientações, ferramentas e atividades de empreendedorismo, tendo em vista a integração de práticas de avaliação e desenvolvimento de competências empreendedoras de colaboradores.

Dirigido a gestores de recursos humanos e consultores de PME, o documento está organizado em quatro capítulos:

- **Preparar a PME** – Com ideias e sugestões de como as empresas se podem preparar e organizar para definir e implementar uma estratégia de avaliação e desenvolvimento de competências empreendedoras de colaboradores
- **Avaliar as competências empreendedoras de colaboradores** – Que introduz a ferramenta online de auto avaliação desenvolvida no projeto - <http://growing-project.eu/self-assessment-tool/> - permitindo que colaboradores conheçam o nível de proficiência das suas competências empreendedoras.
- **Promover as competências empreendedoras de colaboradores** – Que disponibiliza um conjunto de atividades e iniciativas suscetíveis de serem implementadas em contexto de trabalho para reforçar as competências empreendedoras de colaboradores.
- **Desafios empreendedores** – Uma iniciativa que as empresas podem lançar no seu contexto de trabalho e que tem duplo objetivo: 1. Responder a desafios e necessidades existentes na empresa; 2. Maximizar as oportunidades de reforço das competências empreendedoras de colaboradores.

É fundamental realçar que neste contexto, **empreendedorismo** é entendido como a capacidade de agir sobre oportunidades e ideias para criar valor social, cultural ou financeiro para outras pessoas. É uma competência para toda a vida, sendo relevante para o desenvolvimento pessoal, a progressão de carreira e a criação de novas ideias de negócio. Este conceito é o mesmo preconizado pelo **EntreComp: Referencial Europeu para Competências Empreendedoras**¹. As competências empreendedoras abordadas neste manual e na ferramenta online de auto avaliação são parte das competências que constam no EntreComp, e inclui:

- Identificar oportunidades
- Criatividade
- Autoconhecimento e autoeficácia

¹ Comissão Europeia. (2022). O Referencial Europeu de Competências Empreendedoras (EntreComp). Disponível em inglês aqui: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>.

- ☉ Motivação e perseverança
- ☉ Mobilizar recursos
- ☉ Literacia financeira e económica
- ☉ Mobilizar outras pessoas
- ☉ Planeamento e gestão
- ☉ Lidar com incerteza, ambiguidade e risco
- ☉ Trabalhar com outras pessoas

Este documento é um guia prático que PME podem utilizar para proceder com a avaliação e desenvolvimento das competências empreendedoras dos seus colaboradores e está disponível em inglês, português e grego.

Palavras-chave: Competências empreendedoras; avaliação



BEM-VINDO AO MANUAL SOBRE «COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE COLABORADORES»!

Seja embaixador do espírito empreendedor!

Growing

Sobre o manual!

O **manual «Competências empreendedoras de colaboradores»** foi desenvolvido no âmbito do projeto **GrowIng²** para inspirar e apoiar gestores, gestores de recursos humanos em PME e profissionais de organismos de educação de adultos, na **construção de uma organização aprendente e uma cultura de aprendizagem em contexto de trabalho**.

O manual está organizado em quatro capítulos, permitindo que as empresas saibam como definir e implementar estratégias para **avaliar e desenvolver as competências empreendedoras dos colaboradores em contexto de trabalho**:



Figura 1 — Identificação dos capítulos deste manual.

Estes capítulos oferecem dicas, ferramentas e atividades, dirigidas a pequenas e médias empresas, essenciais para:



Figura 2 — Apresentação dos tópicos principais deste manual.

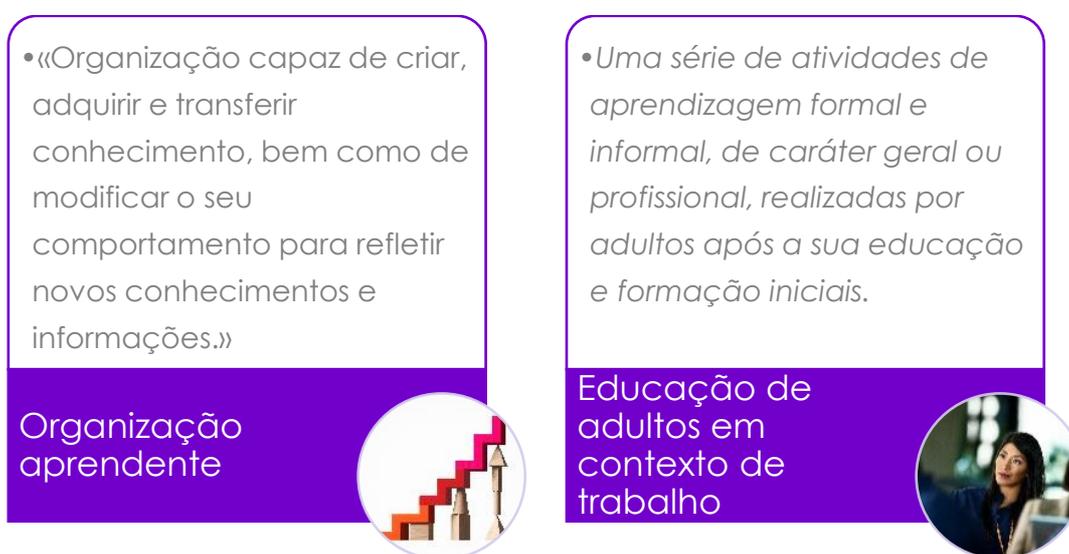
² Projeto GrowIng — Crescimento e inovação de PME através da aprendizagem em contexto de trabalho, projeto n.º: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD.

Como utilizar este manual?

O princípio básico deste manual é que o **empreendedorismo** é uma competência, tal como definido no **EntreComp — Quadro Europeu de Competências Empreendedoras**³, e que, como tal, pode ser avaliada, adquirida e fortalecida:

Empreendedorismo é a capacidade de agir sobre oportunidades e ideias para criar valor social, cultural ou financeiro para outras pessoas. É uma competência para toda a vida, sendo relevante para o desenvolvimento pessoal, a progressão de carreira e a criação de novas ideias de negócio.

O manual também assenta noutros dois conceitos:



4 5

Figura 3 — Apresentação de dois conceitos principais, sobre os quais assenta este manual.

O capítulo **«Preparar a PME»** começa com uma pequena apresentação sobre o tópico da **organização aprendente**, abordando duas perguntas principais: **«Como estruturar uma organização aprendente?»** e **«Por que motivo é importante estruturar uma organização aprendente?»**

O tema da **educação de adultos em contexto de trabalho** é apresentado no documento **Gestão de carreira e aprendizagem em PME** (disponível em [inglês](#), [português](#) e [grego](#)), mas o capítulo **«Preparar a PME»** oferece algumas dicas **sobre como estabelecer práticas de aprendizagem em contexto de trabalho**.

³ Comissão Europeia (2021). *Quadro Europeu de Competências Empresariais (EntreComp)*. Acedido no dia 3 de novembro de 2021, em: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>.

⁴ Definição oficial da Comissão Europeia. Disponível online [aqui](#).

⁵ Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. 18/11/2021. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.

O *manual sobre «Competências empreendedoras de colaboradores»* é parte do portefólio do GrowIng e, como tal, deve ser utilizado em conjunto com os recursos seguintes⁶:



Figura 4 — Identificação dos outros recursos e tópicos abrangidos pelo portefólio GrowIng.

⁶ O portefólio do GrowIng integra os documentos seguintes: a. *Gestão de carreira e aprendizagem em PME*, disponível online [aqui](#); b. *Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho*, disponível online [aqui](#); c. *Ferramenta online para autoavaliação das competências empreendedoras*, disponível [aqui](#).



PREPARAR A PME

Faça da aprendizagem um hábito e dê tempo a todas as pessoas para aprenderem!

Growing

Estruturar uma organização aprendente

Para utilizar, beneficiar e integrar os recursos do GrowInG com sucesso, as PME têm de refletir, (re)definir e implementar a sua estratégia interna, para criarem uma cultura de organização aprendente.

Como podem fazê-lo? Em primeiro lugar, os gestores e os gestores de recursos humanos precisam de analisar profundamente a PME e responder às perguntas seguintes (Figura 5):

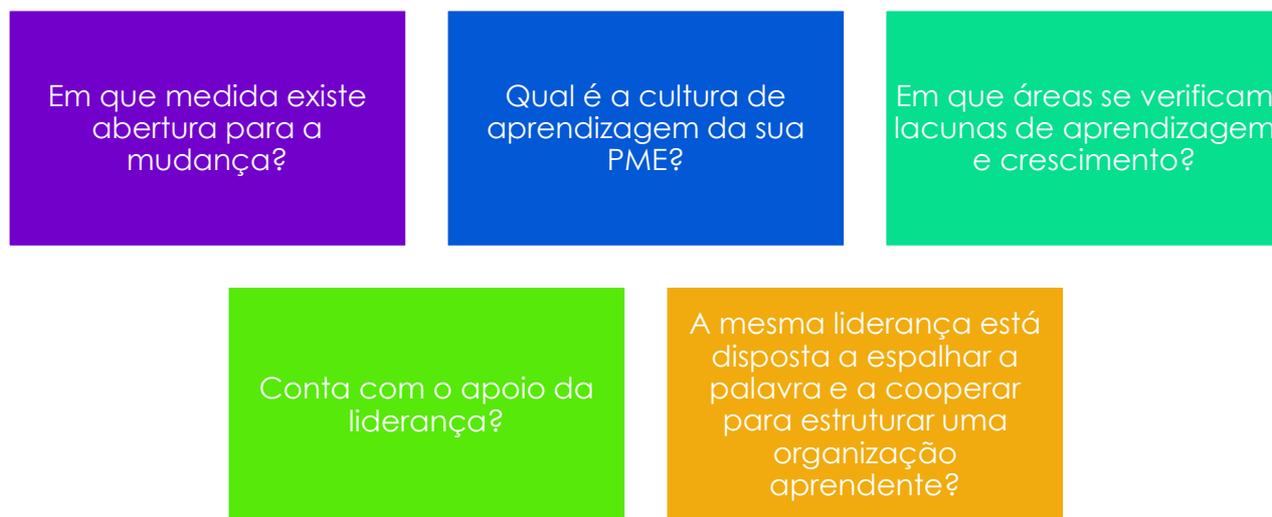


Figura 5 — Exemplo de perguntas às quais os gestores e os gestores de recursos humanos devem responder ao refletirem na cultura de organização aprendente da empresa.

Assumindo que, como resultado desta reflexão inicial, considera importante e possível prosseguir com a criação de uma cultura de organização aprendente, chegou o momento de esboçar a estratégia interna para o fazer, definindo:

1. Os objetivos que pretende atingir;
2. Os colaboradores que estarão envolvidos, bem como as suas responsabilidades e funções;
3. O nível de implementação da estratégia (unidade, área ou toda a empresa);
4. As iniciativas a realizar, especificando o contexto, recursos e pessoas e envolver, bem como o cronograma;
5. O processo de comunicação da estratégia à liderança e aos colaboradores;
6. Um plano de ação para a implementação, monitorização e avaliação da estratégia e do progresso do processo.

Que iniciativas podem ser realizadas para criar uma cultura de organização aprendente? No projeto GrowInG, a parceria definiu cinco componentes essenciais, relacionados com a visão da estruturação de uma organização aprendente⁷ (veja a Figura 6):

⁷ Estes componentes essenciais foram inspirados em Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Disponível através do ELM Learning em <https://elmllearning.com/what-is-a-learning-organization/>.



Figura 6 — Componentes essenciais e sugestões para estruturar uma organização aprendente.

Estes são os cinco aspetos principais, considerados relevantes para prosseguir corretamente com a criação de uma cultura de aprendizagem na sua empresa; no entanto, é importante personalizar a abordagem aos objetivos, atividade, recursos e metas da empresa. Também é importante garantir que toda a empresa está devidamente informada, consciente e envolvida nas atividades que se preveem realizar no âmbito da estratégia.

Como tal, uma organização aprendente facilita a aprendizagem de todos os membros e transforma-se a si mesma constantemente. Isto significa que, para se tornar numa organização aprendente, as empresas precisam de mostrar três características principais (veja a Figura 7):

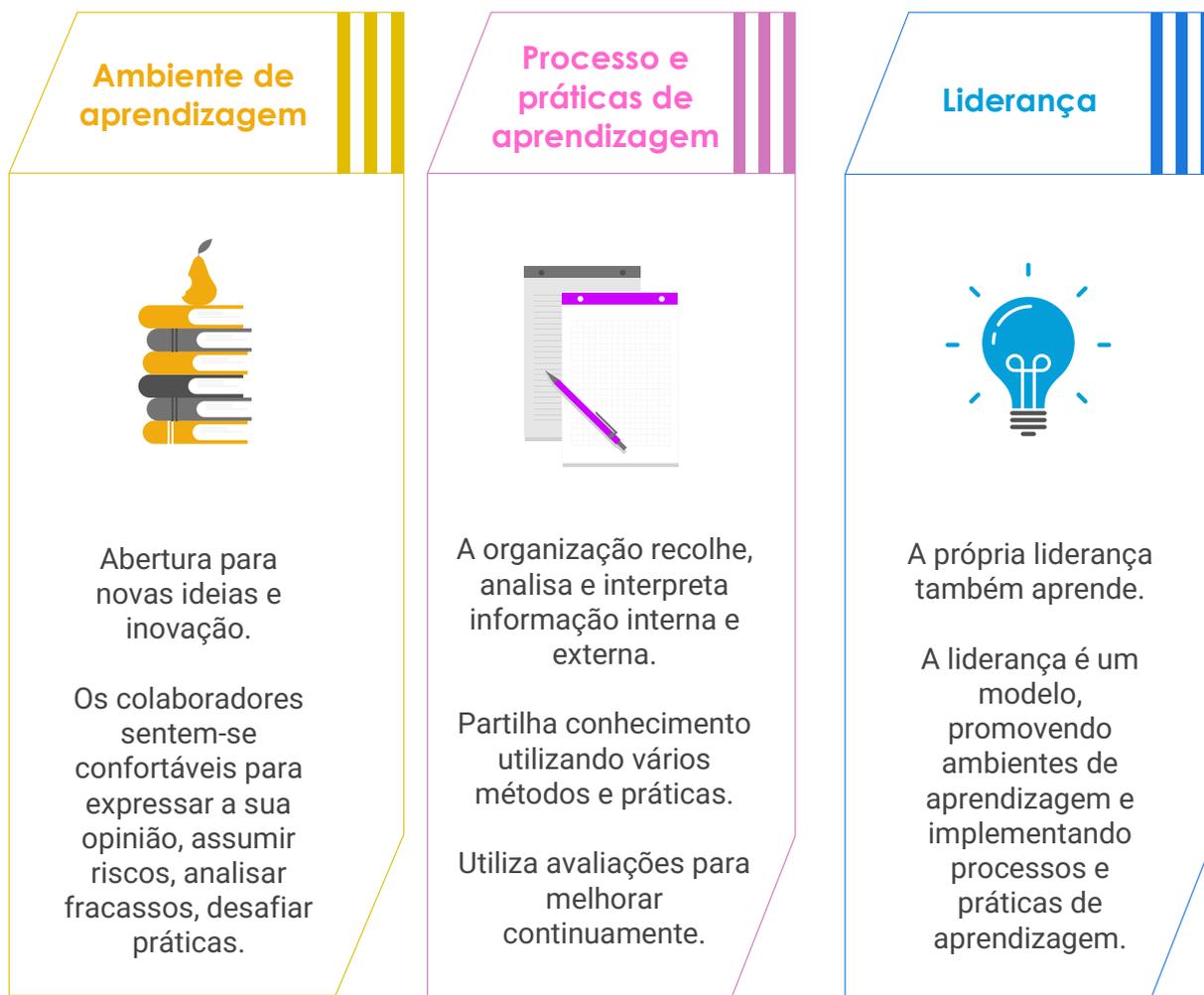


Figura 7 — As três características principais de uma organização aprendente.

Estruturar uma organização aprendente é um passo importante para integrar práticas relacionadas com a gestão de carreira em contexto de trabalho, a educação de adultos em contexto de trabalho e o desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores. Comumente, os benefícios de estruturar uma organização aprendente são (Figura 8.):



Figura 8 — Alguns dos benefícios de uma organização aprendente.

Estabelecer práticas de aprendizagem em contexto de trabalho

Criar uma cultura de organização aprendente pode ser um passo importante para estabelecer práticas de aprendizagem em contexto de trabalho, o que significa promover um ambiente e oportunidades que permitam aos colaboradores aprender enquanto trabalham ou enquanto estão em contexto de trabalho⁸. É possível que se esteja a questionar sobre **«Porque é que a aprendizagem em contexto de trabalho é tão importante para as empresas?»** Fundamentalmente para responder a dois desafios resultantes das alterações demográficas, da flexibilidade do mercado de trabalho e da 5.ª (r)evolução industrial, que são a necessidade de:

- ☉ apostar na aprendizagem contínua dos colaboradores, da liderança e da gestão
- ☉ garantir a maior adaptabilidade da força de trabalho

Adicionalmente, ao garantir a aprendizagem em contexto de trabalho, as empresas também irão contribuir para a valorização do:

- ☉ **local de trabalho como contexto de aprendizagem privilegiado**, onde os empregos atuais e futuros são moldados e as competências dos colaboradores são desenvolvidas ao longo da vida
- ☉ **desenvolvimento de colaboradores** aos níveis pessoal, económico e de bem-estar social
- ☉ **lucro das empresas**, uma vez que a aprendizagem contribui para a competitividade e inovação das mesmas, bem como para a motivação da força de trabalho
- ☉ **bem-estar e progresso sociais**, uma vez que a crescente participação na aprendizagem estimula a justiça e a igualdade económica, cívica e social

O documento «Gestão de carreira e aprendizagem em PME»⁹, também produzido pela parceria do GrowIng, apresenta a importância da educação de adultos e a forma como é possível promover a educação de adultos em contexto de trabalho. Entre as ideias e estratégias referidas, encontra-se uma, apresentada pelo Grupo de Trabalho EF 2020 de 2016-2018 sobre a educação de adultos, no relatório «Promoting adult learning in the workplace»¹⁰. De acordo com este relatório, para se conseguir uma política eficaz, que garanta a educação de adultos em contexto de trabalho, é fundamental considerar 10 aspetos principais (veja a Figura 9):

⁸ União Europeia. 2018. «Promoting adult learning in the workplace» — Relatório final do Grupo de Trabalho EF 2020 de 2016-2018 sobre a educação de adultos. Disponível em inglês [aqui](#).

⁹ Parceria do GrowIng. (2020). Gestão de carreira e aprendizagem em PME. Disponível online [aqui](#).

¹⁰ União Europeia. 2018. «Promoting adult learning in the workplace» — Relatório final do Grupo de Trabalho EF 2020 de 2016-2018 sobre a educação de adultos. Disponível em inglês [aqui](#).

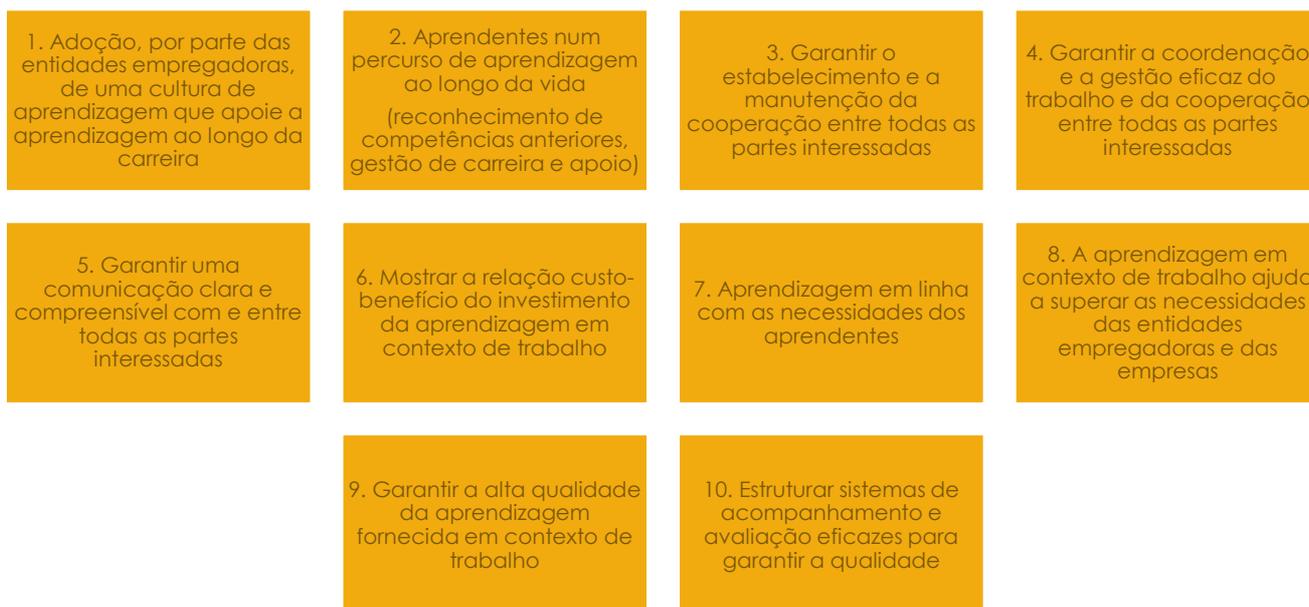


Figura 9 — Componentes essenciais de políticas eficazes da educação de adultos em contexto de trabalho, conforme definidas pelo Grupo de Trabalho EF 2020.

Como tal, este documento pode ser utilizado pelas empresas para estabelecer práticas de aprendizagem em contexto de trabalho. É possível encontrar informação adicional sobre este tópico no documento «Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho»¹¹, igualmente produzido pela parceria do GrowiNg.

¹¹ Parceria do GrowiNg. (2021). *Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho*. Disponível online [aqui](#).

E em relação ao espírito empreendedor dos colaboradores?

Mais do que nunca, as empresas precisam de investir na capacitação dos colaboradores, permitindo-lhes ser os melhores profissionais que conseguirem ser. O sucesso, progresso e aprendizagem dos colaboradores depende da personalidade e do envolvimento destes, certamente, mas as empresas podem desempenhar um papel importante na criação do ambiente e oportunidades adequados, fomentando o seu desenvolvimento e crescimento. Uma das opções pode ser o fortalecimento do espírito empreendedor dos colaboradores, um objetivo para o qual o projeto GrowiNg pode contribuir.

Então, a que nos referimos quando falamos em «espírito empreendedor dos colaboradores»? Saiba-se que as pessoas com espírito empreendedor tendem a (veja a Figura 10):



Figura 10 — Características principais de uma pessoa com espírito empreendedor.

Como tal, um colaborador com espírito empreendedor possui algumas características relevantes que podem beneficiar a empresa, bem como permitir-lhe ser uma pessoa orientada para a ação, altamente envolvida, resiliente, orientada para a solução, com pensamento crítico e disposta a colaborar com outras pessoas e a trabalhar em equipa. Seguindo esta ideia, lógico que ao investir na promoção do espírito empreendedor dos colaboradores, as empresas possam, por um lado, contribuir para o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores e, por outro, serem economicamente eficientes e oferecerem bons contextos de trabalho. Por este motivo, é importante investir no espírito empreendedor dos colaboradores, o que pode ser feito por via do reforço das suas competências empreendedoras.

O projeto GrowiNg pode apoiar as empresas neste desafio, uma vez que oferece ferramentas e recursos para orientar e apoiar as empresas na avaliação, desenvolvimento e consolidação das competências empreendedoras dos colaboradores, incluindo as seguintes (ver a Figura 11):



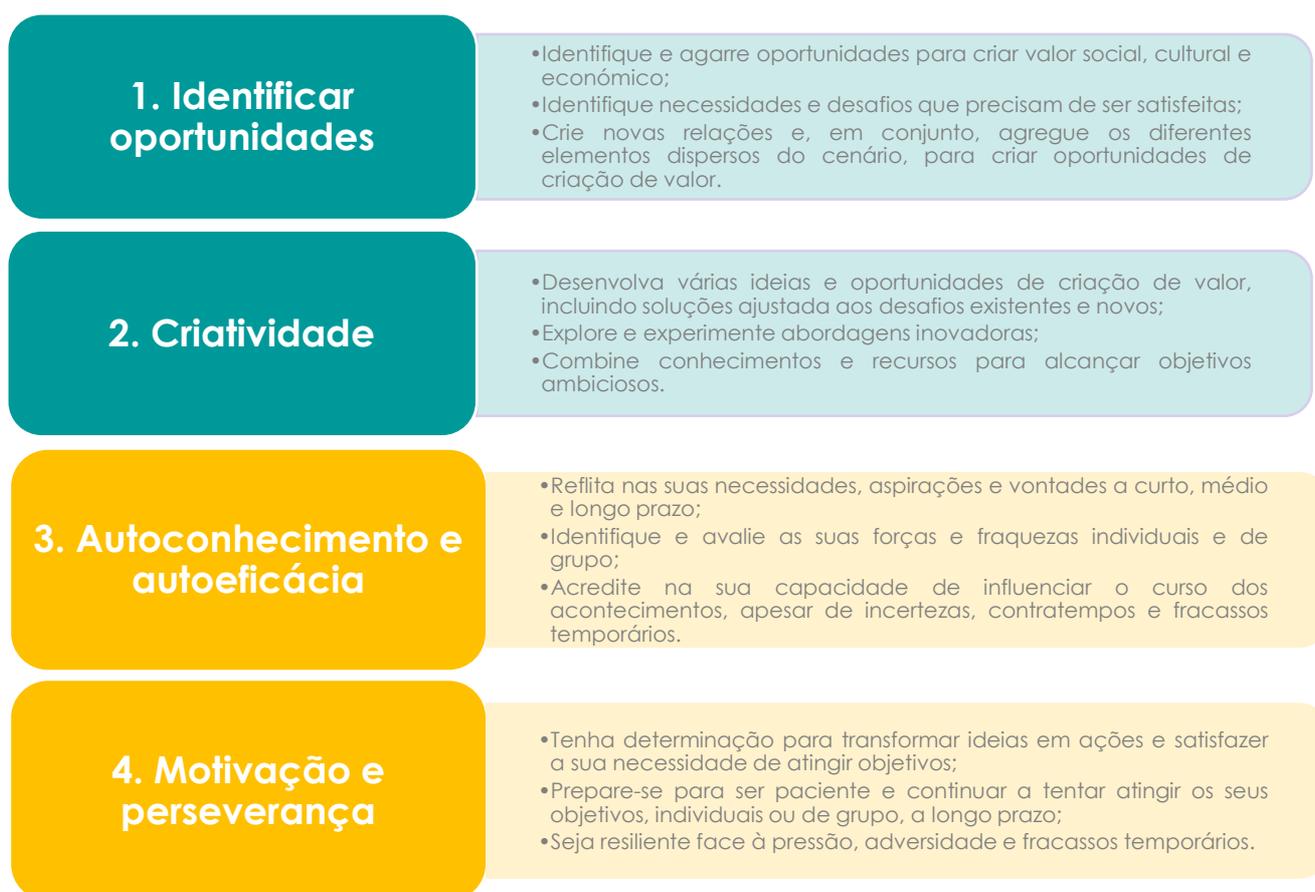
Figura 11 — Identificação das 10 competências suscetíveis de serem avaliadas e desenvolvidas com as ferramentas empreendedoras do Growing.

Como podemos ver na Figura 11, as ferramentas empreendedoras do GrowiNg focam-se em 10 competências empreendedoras principais. Estas competências podem ser agrupadas em três áreas principais: «Ideias e oportunidades», «Recursos» e «Em ação». Estas áreas e competências são parte do modelo conceitual apresentado no *EntreComp – Quadro Europeu de Competências Empresariais*¹², e podem ser definidas da seguinte forma:

- **Ideias e oportunidades** — Capacidade de identificar e criar novas oportunidades e ideias;
- **Recursos** — Capacidade de identificar, alcançar ou mobilizar recursos para colocar ideias e oportunidades em ação;
- **Em ação** — Capacidade de concretizar as ideias e oportunidades identificadas ou definidas.

Quanto às competências em si, a parceria do GrowiNg selecionou 10 das 15 competências apresentadas no quadro *EntreComp*, com base nos resultados recolhidos através do estudo realizado no início do projeto¹³.

No âmbito do GrowiNg são 10 as competências suscetíveis de serem avaliadas e reforçadas (Figura 12):



¹² Comissão Europeia (2021). *Quadro Europeu de Competências Empresariais (EntreComp)*. Acedido no dia 3 de novembro de 2021, em: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>.

¹³ Para saber mais sobre o estudo, consulte o documento produzido pelo consórcio: *Gestão de carreira e aprendizagem em PME*, [aqui](#); para saber mais sobre o processo de seleção, consulte a *Matriz de investigação do GrowiNg*, [aqui](#).

5. Mobilizar recursos

- Obtenha e gira recursos materiais, não materiais e digitais, necessários para transformar ideias em ações;
- Tire o máximo partido de recursos limitados;
- Obtenha e gira as competências necessárias em qualquer etapa, incluindo competências técnicas, jurídicas, fiscais e digitais.

6. Literacia financeira e económica

- Estime o custo de transformar uma ideia numa atividade que crie valor;
- Planifique, ponha em prática e avalie decisões financeiras ao longo do tempo;
- Gira as finanças para garantir que a sua atividade de criação de valor dura a longo prazo.

7. Mobilizar outras pessoas

- Inspire e entusiasme *partes interessadas* relevantes;
- Obtenha o apoio necessário para atingir resultados ambiciosos;
- Demonstre capacidades de comunicação, persuasão, negociação e liderança eficazes.

8. Planeamento e gestão

- Defina objetivos a curto, médio e longo prazo;
- Defina prioridades e planos de ação;
- Adapte-se a mudanças imprevistas.

9. Lidar com incerteza, ambiguidade e risco

- Tome decisões quando o resultado dessa decisão é incerto, quando a informação disponível é parcial ou ambígua, ou quando existe o risco de obter resultados não intencionais;
- No processo de criação de valor, inclua formas estruturadas de testar ideias e protótipos, logo nas fases iniciais, para reduzir o risco de fracasso;
- Resolva, de forma imediata e flexível, situações que mudem rapidamente.

10. Trabalhar com outras pessoas

- Trabalhe e coopere com outras pessoas para desenvolver ideias e torná-las em ações;
- Crie a sua rede;
- Resolva conflitos e enfrente a concorrência de forma positiva, quando necessário.

Figura 12 — Breve descrição das 10 competências empreendedoras abordadas pelas ferramentas do Growing.



AVALIAR AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS COLABORADORES

Crie oportunidades para que os colaboradores dominem a arte da autoavaliação!

Growing

O que é a ferramenta de autoavaliação do empreendedorismo?

A ferramenta de autoavaliação do empreendedorismo é um **questionário online**, o qual inclui **45 afirmações** estruturadas de forma a permitir aos colaboradores conhecerem o seu **nível de proficiência nas 10 competências empreendedoras** (veja a Figura 13)¹⁴:



Figura 13 — Identificação das 10 competências que podem ser avaliadas com a ferramenta do Growing.

O questionário deve ser preenchido individualmente; este requer autorreflexão sobre os cenários apresentados nas afirmações e permite que os colaboradores se avaliem a si próprios, façam correções rapidamente e melhorem as suas competências. Adicionalmente, enquanto autoavaliação, irá permitir:

Um maior nível do envolvimento e compromisso dos colaboradores na avaliação e reforço de competências

Reforçar o autoconhecimento dos colaboradores

Aumentar a autoconfiança dos colaboradores

Uma melhor correspondência entre as competências dos colaboradores e as competências necessárias para a profissão

Planear e implementar estratégias relacionadas com a gestão de carreira e a capacitação de colaboradores

Figura 14 — Benefícios das estratégias de autoavaliação.

A ferramenta *online* de autoavaliação das competências empreendedoras está disponível em inglês, português e grego, e pode ser acedida através da seguinte ligação <http://growing-project.eu/self-assessment-tool/>.

¹⁴ Para saber mais sobre as competências empreendedoras, consulte a secção «[E em relação ao espírito empreendedor dos colaboradores?](#)» no segundo capítulo deste documento.

De que forma está estruturada a ferramenta?

A ferramenta *online* de autoavaliação das competências empreendedoras foi projetada para ser utilizada por pequenas e médias empresas (PME) e por qualquer indivíduo (veja a Figura 15):

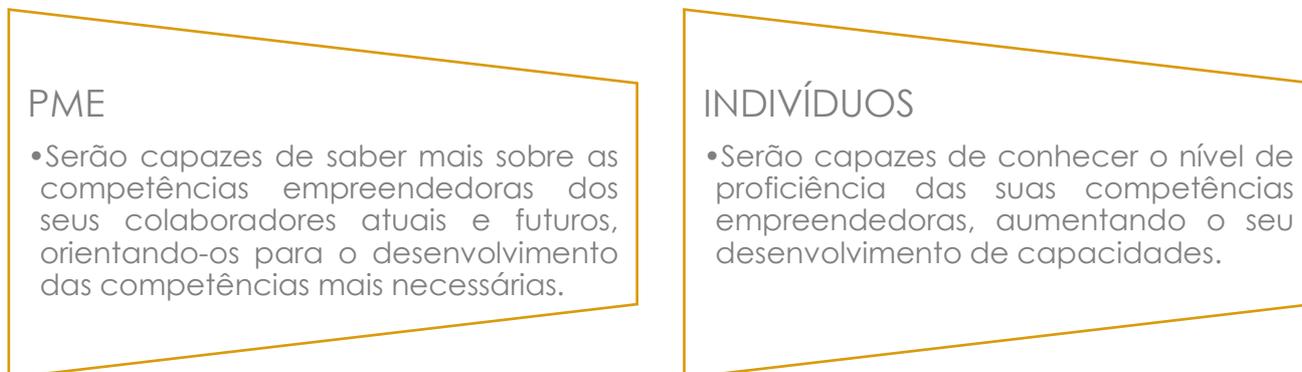


Figura 15 — Quem pode beneficiar da ferramenta *online* de autoavaliação das competências empreendedoras.

Tal como o quadro EntreComp, a ferramenta está estruturada em três áreas principais: «Ideias e oportunidades», «Recursos» e «Em ação» (veja a Figura 16):



Figura 16 — Captura de ecrã das três áreas na ferramenta.

O número de competências e afirmações correspondentes em cada área é diferente, tal como podemos ver na Figura 17:

Área	N.º de competências	N.º de afirmações
Ideias e oportunidades	2	9
Recursos	5	21
Em ação	3	15
TOTAL	10	45

Figura 17 — Número de competências e afirmações por área na ferramenta.

Ao responder ao questionário, as empresas e os colaboradores serão capazes de avaliar o nível de proficiência dos colaboradores em relação a uma determinada competência, do nível 1 ao nível 4 (veja a Figura 18):

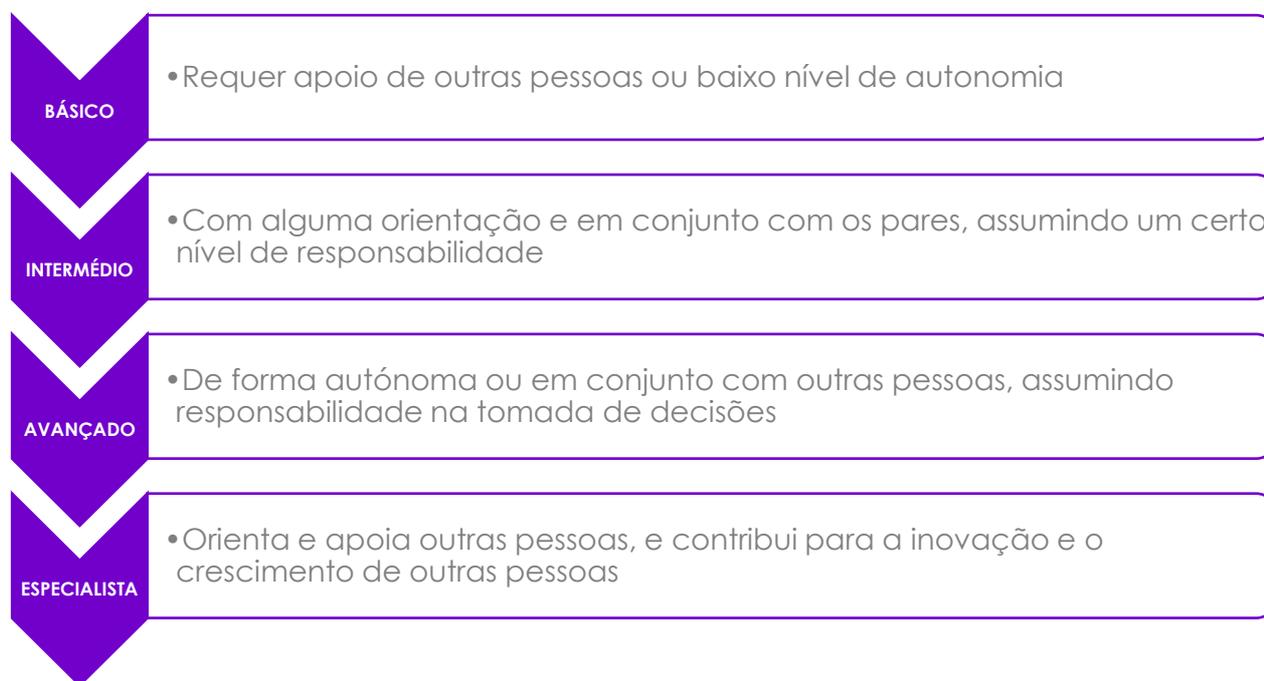


Figura 18 — Caracterização dos níveis de proficiência das competências empreendedoras, conforme definido na ferramenta.

Isto significa que, para cada afirmação, os colaboradores terão quatro respostas possíveis e terão de seleccionar a resposta que melhor descreve o seu nível de proficiência. Cada uma das respostas possíveis corresponde a um dos níveis referidos acima, mas encontram-se organizadas aleatoriamente, e a posição muda sempre que os colaboradores abrirem o questionário.

7 - Definir problemas e procurar soluções

<input type="radio"/> Sou capaz de contribuir para ou definir um problema trabalhando sozinho ou como elemento de uma equipa.	<input type="radio"/> Sou curioso e tenho Interesse em analisar problemas sob diferentes perspectivas no sentido encontrar várias soluções.	<input type="radio"/> Sou capaz de guiar e mostrar aos outros como utilizar diferentes métodos, técnicas e estratégias para definir e resolver problemas.	<input type="radio"/> Sou capaz de definir problemas, encontrar soluções e implementá-las, utilizando múltiplas estratégias criativas.
---	---	---	--

Figura 19 — Exemplo de uma afirmação e dos quatro níveis de proficiência¹⁵.

Após responderem às 45 perguntas, os colaboradores podem submeter o questionário e aceder aos resultados e a algumas diretrizes para aumentarem o seu nível de proficiência, se necessário.

Esta ferramenta é essencial para definir as estratégias, práticas e oportunidades, pessoais e da empresa, para promover e/ou reforçar as 10 competências empreendedoras referidas acima.

¹⁵ Os níveis de proficiência estão misturados e aparecem sempre numa posição diferente.

Como utilizar a ferramenta?

A ferramenta está disponível na seguinte ligação <http://growing-project.eu/self-assessment-tool/>, e é possível aceder à mesma através dos dois utilizadores/perfis seguintes:

- ☉ Individual;
- ☉ Empresarial.

O registo e o acesso à ferramenta são semelhantes para ambos os perfis, mas existem algumas diferenças entre eles.

Utilizador/perfil individual



Figura 20 — Os cinco passos a realizar com o utilizador/perfil individual.

1. **Aceda à ferramenta online através da ligação <http://growing-project.eu/self-assessment-tool/>:**

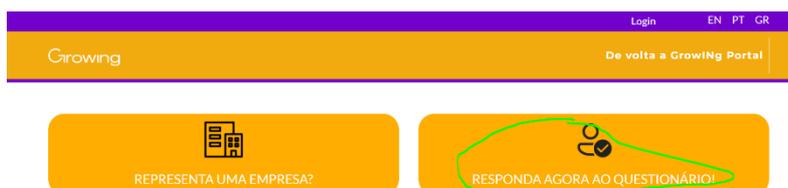


Pode seleccionar o idioma que pretende utilizar na parte superior da página: inglês, português ou grego.

Na página inicial, irá encontrar uma pequena apresentação da ferramenta com algumas instruções sobre como a utilizar.

2. **Clique no botão «FAZER O TESTE INDIVIDUALMENTE >>> COMEÇAR AGORA!»:**

Se pretender começar a responder ao questionário individualmente para conhecer as suas competências, ou se quiser apenas testar a ferramenta, clique na parte inferior, conforme ilustrado na figura. Tenha em atenção que, ao utilizar a opção «acesso individual», não pode registar as suas respostas para continuar a responder mais tarde. Precisa de começar e terminar de responder ao questionário.



3. **Registe-se no site:**

São solicitadas algumas informações para efeitos estatísticos:

- Nome ou alcunha;
- País
- Função
- Género
- Idade

4. Responda às 45 perguntas do questionário, escolhendo a afirmação que melhor se adequa a si:

Bem-vindo Andipandi (pin: e97z7) EN PT GR

De volta a GrowiNg Portal Questionário

Home / Questionário

Ideias e Oportunidades Recursos Em ação

Pergunta 10 Pergunta 11 Pergunta 12 Pergunta 13 Pergunta 14 Pergunta 15 Pergunta 16

10 - Ser capaz de atingir um objetivo

Sou capaz de decidir que etapas seguir para concretizar um objetivo, mas com algum esforço.

Sou capaz de concretizar facilmente um objetivo por mim mesmo.

Compreendo como posso concretizar um dos meus objetivos.

Sou capaz de identificar o objetivo que quero atingir, especialmente quando recebo apoio de amigos.

Pergunta anterior Próxima questão

Você terminou 11/45 perguntas 24%

- **Selecione a resposta clicando na mesma >>>** Não precisa de clicar no ponto, basta clicar no retângulo;
- **Na parte superior, pode verificar a área e a pergunta onde se encontra >>>** Na figura, pode ver que o colaborador se encontra na área «Recursos» e na pergunta 10;
- **Pode avançar clicando na seta da direita ou no botão «Próxima questão» >>>** Também pode voltar atrás sem perder informação clicando na seta da esquerda ou no botão «Pergunta anterior». Em alternativa, também pode clicar na barra superior, que mostra o número de perguntas, para aceder a uma pergunta específica;
- **Na parte inferior, é mostrada uma barra que mostra seu o progresso (em percentagem) no questionário >>>** Na figura, pode ver que o colaborador já respondeu a 24% do questionário;
- **Tenha em atenção que não pode guardar as respostas e continuar a responder ao questionário mais tarde.**

Depois de responder às 45 perguntas, clique em «Concluir» para submeter o questionário.

Será mostrada uma caixa para confirmar que pretende submeter; em caso afirmativo, clique em «OK».

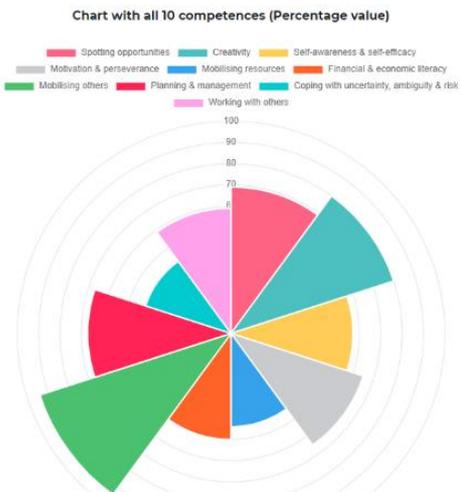
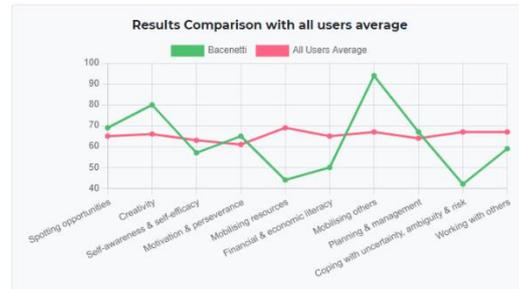
5. Aceda aos resultados e verifique-os:

Após submeter, pode obter os resultados clicando em «Ver os resultados».

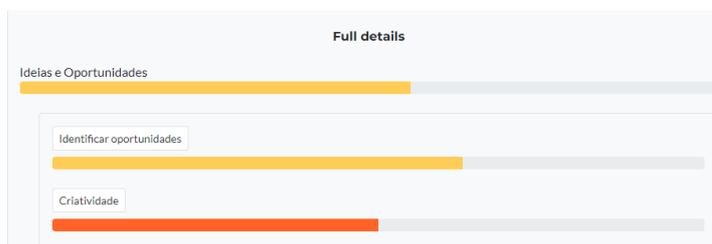
Será mostrada uma página com os resultados individuais em três gráficos:

O primeiro gráfico mostra a comparação entre os resultados individuais e a média de todos os utilizadores que utilizaram a ferramenta.

User Stats



O segundo gráfico mostra os resultados para cada competência, através de um diagrama circular.



Após estes gráficos, também estão incluídas informações detalhadas completas sobre o nível atingido em cada competência mostrada, ao clicar no nome da competência.

Os resultados individuais podem ser exportados para o Excel ou guardados como PDF (através do botão «Imprimir esta página»).

Welcome Bacenetti (pin: 6vg3u) EN PT GR

[Back to Growing Portal](#) | [Questionnaire](#)

[Export results in Excel](#)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Result of Bacenetti											
2												
3	Spotting c	Creativity	Self-aware	Motivatio	Mobilising	Financial	Mobilising	Planning	Coping wi	Working with others		
4	69	80	57	65	44	50	94	67	42	59		
5												
6												
7	Result of all Users											
8												
9	Spotting c	Creativity	Self-aware	Motivatio	Mobilising	Financial	Mobilising	Planning	Coping wi	Working with others		
10	65	66	63	61	69	65	67	64	67	67		
11												
12												

Utilizador/perfil empresarial

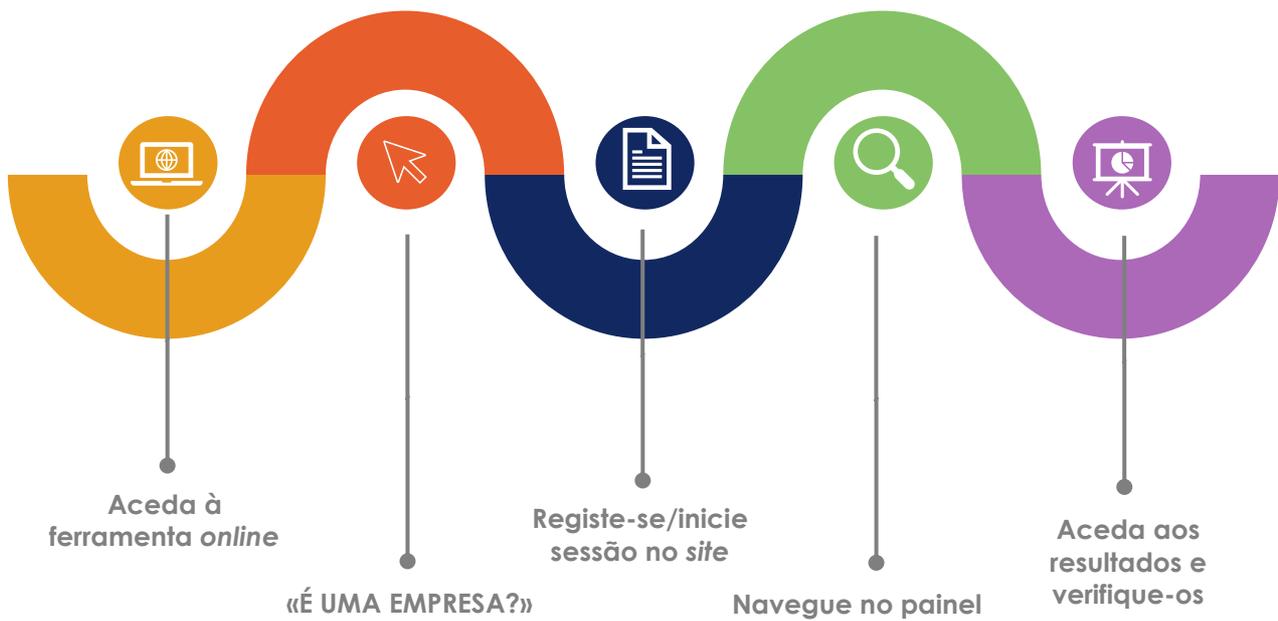


Figura 21 — Os cinco passos a realizar com o utilizador/perfil empresarial.

1. Acuda à ferramenta online através da ligação <http://growing-project.eu/self-assessment-tool/>:

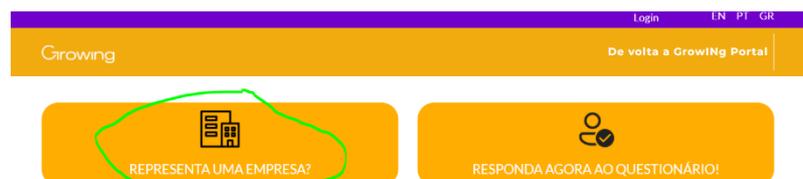
Pode selecionar o idioma que pretende utilizar na parte superior da página: inglês, português ou grego.



Na página inicial, irá encontrar uma pequena apresentação da ferramenta com algumas instruções sobre como a utilizar.

2. Clique no botão «É UMA EMPRESA?»:

Se quiser avaliar as competências dos seus colaboradores, clique neste botão. É aberta uma nova página, na qual terá três opções.



3. Registe-se/inicie sessão no site:

- Se a empresa ainda não estiver registada:

Clique no botão «É uma empresa e ainda não é membro?»:

Prossiga com o registo da empresa, fornecendo algumas informações sobre a empresa e a pessoa de contacto, tais como:

- Empresa:
 - Nome;
 - País;
 - Dimensão;
 - Setor;
- Pessoa de contacto:
 - Nome;
 - Apelido;
 - Função;
 - Endereço de e-mail;
 - Palavra-passe.

The screenshot shows the 'Register as a Company' form on the Growing website. The form is titled 'Register as a Company' and includes the following fields and options:

- Designação da empresa *
- Selecione o seu país *
- Dimensão (nr. De colaboradores) *
- Setor * (with a list of industry sectors and services)
- Outro (por favor, especifique):
- Pessoa de contacto:
 - Nome *
 - Apelido *
 - Função *
 - Endereço de e-mail *
 - Palavra-passe* (mínimo 8 caracteres)
 - Confirmar palavra-passe *

At the bottom of the form, there is a large blue button labeled 'Inscreva-se' (Register), which is circled in red in the image.

Antes de iniciar sessão, é necessário clicar nas caixas que confirmam que a empresa está legalmente estabelecida no país indicado, que tem autorização legal para prosseguir com o registo da empresa e que concorda com a política de privacidade definida, que rege a utilização da plataforma da ferramenta. Em seguida, só precisa de clicar no botão «Registar-se».

O registo da empresa deve ser efetuado pelo representante legal ou outro profissional com autorização. Para confirmar o registo da empresa verifique as mensagens que se seguem:

- Ao clicar, confirma que a empresa está legalmente estabelecida no país identificado.
- Ao clicar, confirma que tem autorização legal para proceder ao registo da empresa.
- Ao clicar, confirma que concorda com a política de privacidade aqui definida que rege o uso da plataforma da ferramenta.



➤ Se já tiver uma conta criada:

Login EN PT GR

Growing De volta a Growing Portal

Home / Login for Company

Login for Company

Aceder

[Esqueceu-se da palavra-passe?](#)

[Are you a Company and not a Member Yet?](#)

[Problemas com o registo ou login?](#)

Inicie sessão com o e-mail e a palavra-passe seleccionados: introduza o seu endereço de e-mail e palavra-passe e clique no botão roxo que diz «Iniciar sessão».

➤ Se se tiver esquecido da palavra-passe:

Clique no botão «Esqueceu-se da palavra-passe?»:

Introduza o endereço de e-mail e faça um pequeno teste anti-spam. Neste caso, o teste anti-spam é o cálculo « $17 + 5 = \dots$ » e só precisa de introduzir o número certo. Em seguida, clique em «Enviar palavra-passe» e aceda ao seu e-mail para recuperar a palavra-passe.

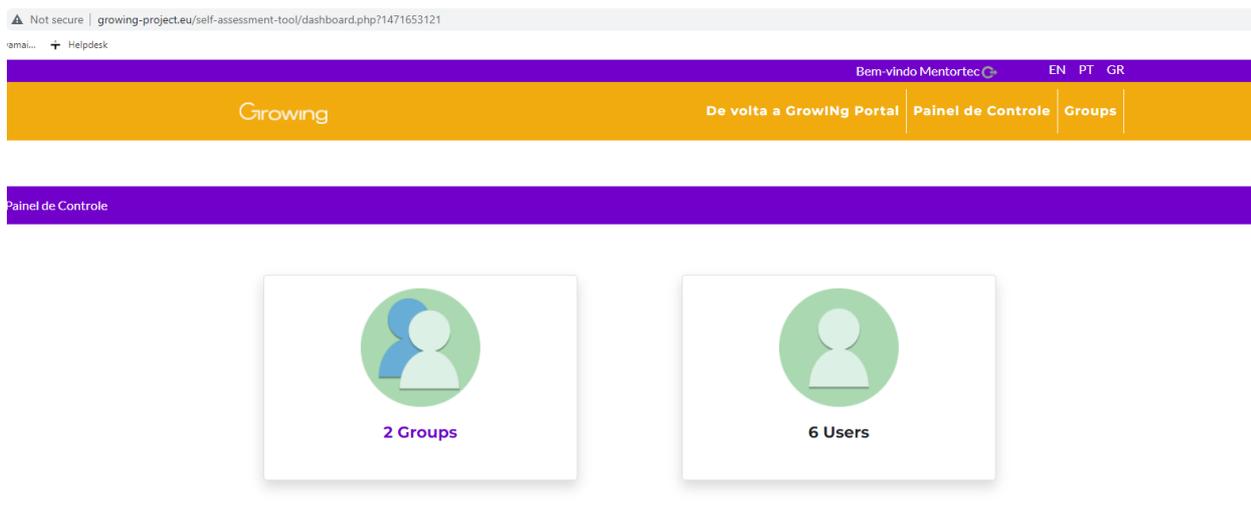
Recuperar palavra-passe

Antispam

$14 + 6 =$

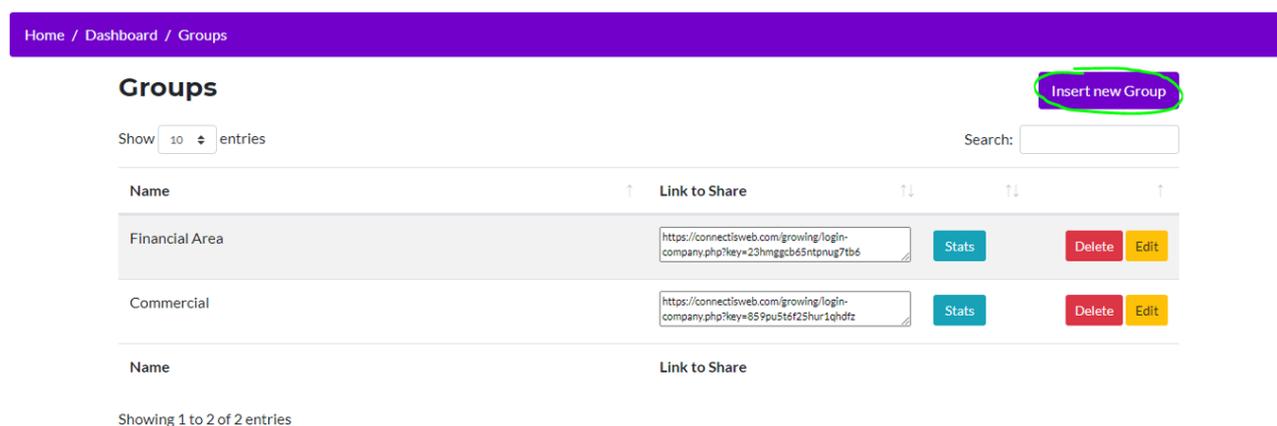
Enviar palavra-passe

4. Navegue no painel:



Depois de registar a sua empresa, terá acesso a um painel que lhe mostra o número de utilizadores (o qual corresponde aos seus colaboradores) e de grupos (que podem ser, por exemplo, os vários departamentos) da sua organização que estão registados no *site*.

Ao clicar em «Grupos», poderá gerir os grupos que criou, bem como adicionar novos grupos clicando em «Inserir novo grupo». Só precisa de inserir o nome e a data de expiração, que corresponde à data-limite até à qual os colaboradores podem responder ao questionário. Esta informação pode ser alterada a qualquer momento, clicando no botão amarelo que diz «Editar».



Pode gerar uma ligação para a ferramenta e partilhá-la com os seus colaboradores, e é possível gerar ligações diferentes para cada grupo. Cada ligação também pode ter uma data-limite («data de expiração»), após a qual deixará de funcionar. Para isso, só precisa de copiar a «Ligação para partilha» e enviá-la aos seus colaboradores. Os seus colaboradores terão acesso a uma página semelhante a esta:

Home / Access by "Mentortec"

Access for "Grupo de trabalho 3 - Portugal"

Go to the Questionnaire

5. Aceda aos resultados e verifique-os:

Para aceder aos resultados por grupo, pode clicar em «Estatísticas».

Commercial <http://growing-project.eu/self-assessment-tool/login/company.php?key=cpr3pvmfte59v6gufg5> **Estatísticas** Eliminar Editar

Em seguida, irá aceder a uma página que mostra os resultados gerais de todos os seus colaboradores (pelo que mostrará a média dos resultados), bem como os resultados de cada colaborador. Para seleccionar os resultados individuais, clique em «Ver tudo» e selecione o colaborador que pretende analisar.

Stats EntreComp Areas - "Commercial"

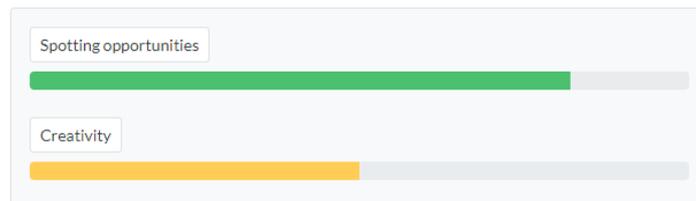
2 users finished the questionnaire

Select a user from those who finished the questionnaire to see the statistics for him only:

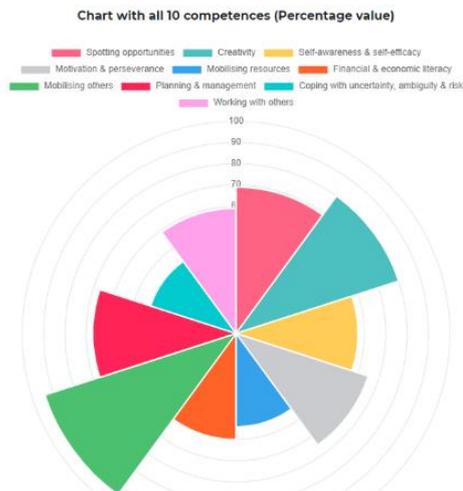
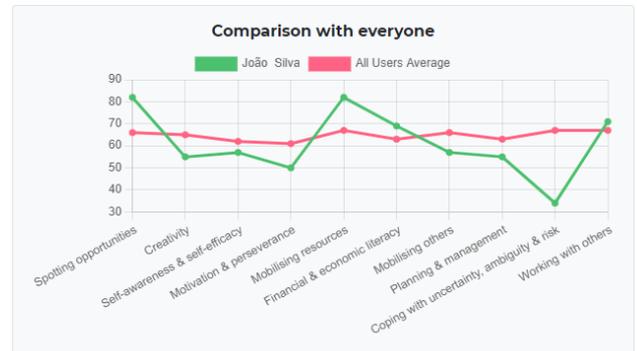
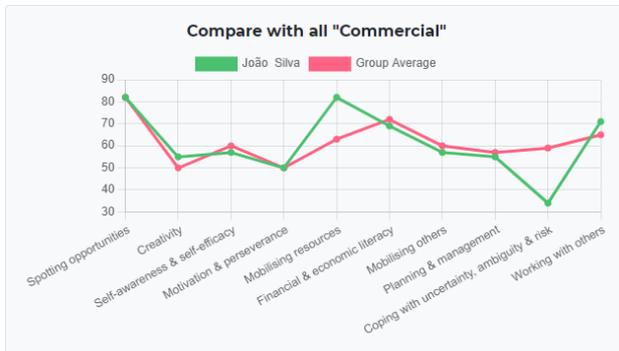
See all
See all
João Silva
Joana Costa

Full details

Ideas & Opportunities

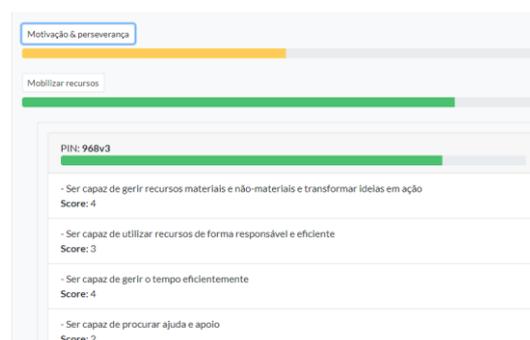


Ao analisar os resultados individualmente, são mostrados dois gráficos: um que compara os resultados individuais com a média do grupo, e outro que compara os resultados individuais com a média de todos os utilizadores.



Será mostrado um terceiro gráfico, que apresenta os resultados para cada competência, através de um diagrama circular.

Em seguida, também estão incluídas informações detalhadas completas sobre o nível atingido em cada competência mostrada, ao clicar no nome da competência.

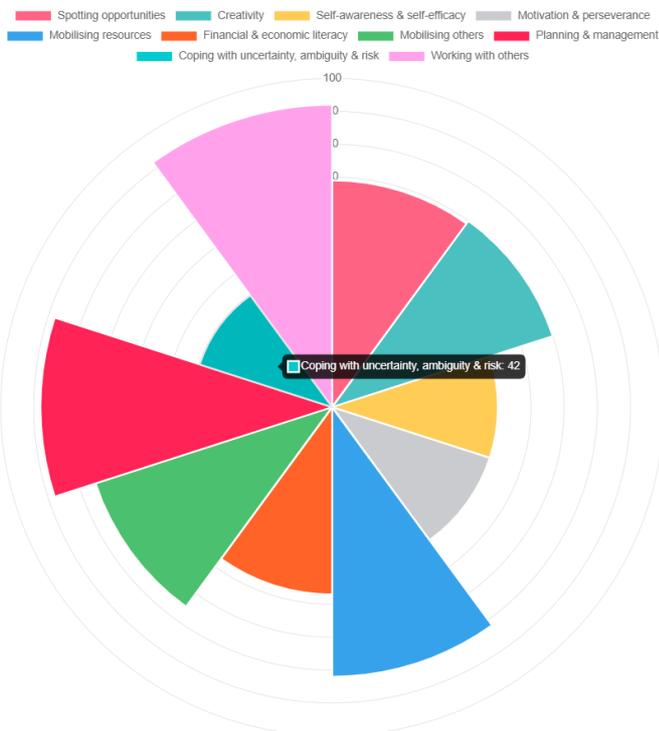


Como compreender e utilizar os resultados?

Os resultados são apresentados em três formatos:



Gráfico com as 10 competências



Este gráfico oferece uma visão global do nível de proficiência das competências em percentagem (%).

Cada cor corresponde à competência, conforme identificado na legenda. Por exemplo, na Figura 22, a cor cinzenta representa «Motivação e perseverança».

Ao passar o cursor sobre uma determinada cor, é possível verificar a percentagem. Na Figura 22, por exemplo, a percentagem relacionada com a competência «Lidar com incerteza, ambiguidade e risco» é de 42%.

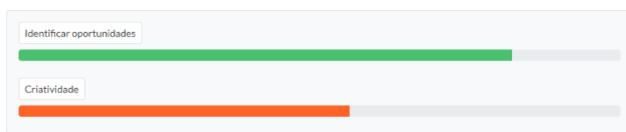
Figura 22 — Exemplo de gráfico com as 10 competências.

Detalhes completos dos resultados

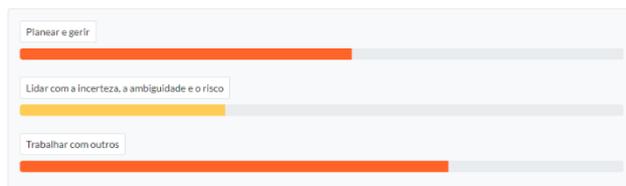
Os resultados são mostrados:

- pelas 3 áreas de competências: «Ideias e oportunidades», «Recursos» e «Em ação»,
- pelas 10 competências: identificar oportunidades; criatividade; autoconhecimento e autoeficácia; motivação e perseverança; mobilizar recursos; literacia financeira e económica; mobilizar outras pessoas; planeamento e gestão; lidar com incerteza, ambiguidade e risco; trabalhar com outras pessoas,
- pelos vários critérios que definem as competências.

Ideias e Oportunidades



Em ação



Recursos

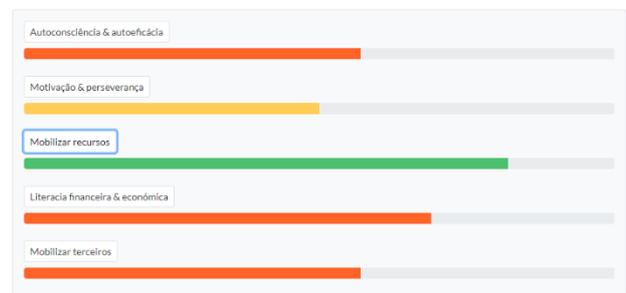
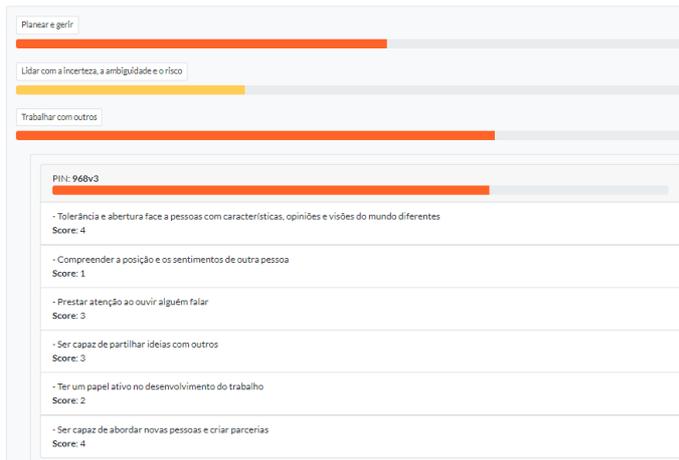


Figura 23 — Exemplo dos detalhes completos ao aceder aos resultados por área e competência.

Em ação



Ao clicar na competência, é possível verificar o nível de proficiência por cada critério definido. Por exemplo, na Figura 24, na competência «Trabalhar com outras pessoas», o colaborador apresenta o nível 3 de proficiência em «Tolerância e abertura para com pessoas com características, opiniões e visões diferentes», o que significa que esse colaborador tem um nível avançado de proficiência neste critério.

Figura 24 — Exemplo dos detalhes completos ao aceder aos resultados pelos critérios da competência.

Resultados comparativos

No caso dos utilizadores/perfis individuais, os resultados podem ser comparados com a média dos profissionais que responderam a este questionário.

User Stats

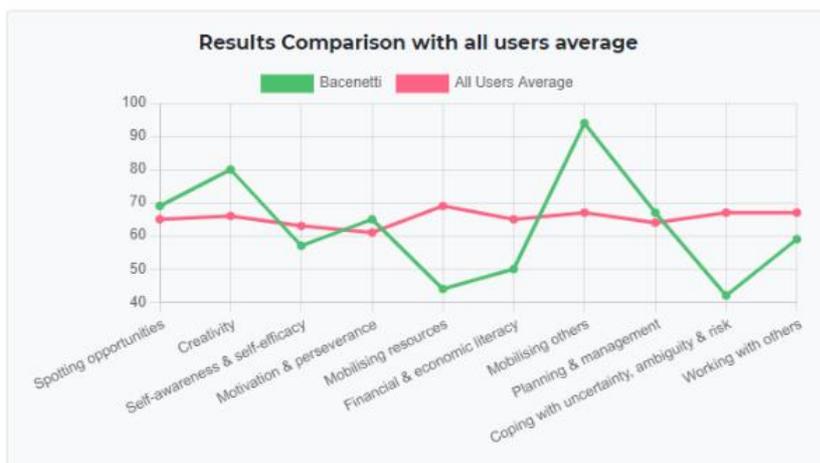


Figura 25 — Exemplo dos resultados comparativos por utilizador/perfil individual.

Neste gráfico, os resultados aparecem por competência e por percentagem (%). A linha verde é relativa aos resultados dos colaboradores e a linha cor-de-rosa é relativa à média dos resultados de todas as pessoas que responderam ao questionário. Na Figura 25, por exemplo, os resultados do colaborador relativos à competência «Criatividade» estão acima da média de todos

os resultados, e os resultados do colaborador relativos à competência «Mobilizar recursos» estão abaixo da média de todos os resultados.

Ao passar o cursor sobre uma determinada cor, é possível verificar a percentagem.

No caso de uma resposta enquanto grupo/equipa numa empresa, é possível comparar os resultados com a média dos elementos do grupo/equipa e com a média dos resultados de todas as pessoas que responderam ao questionário (veja a Figura 26):

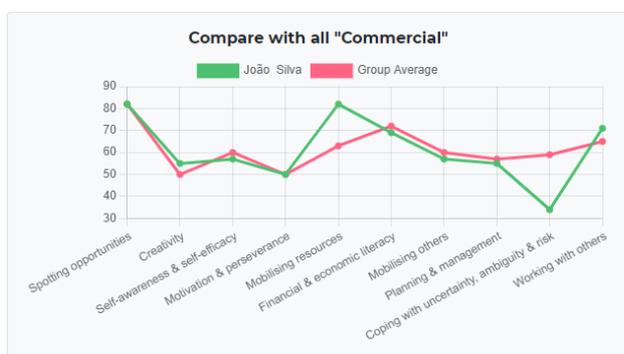


Figura 26 — Exemplo dos resultados comparativos por utilizador/perfil empresarial.

A interpretação dos resultados, neste caso, é semelhante ao utilizador/perfil individual.

Compreender as cores, percentagens e níveis

Nos três casos, os resultados são mostrados através de cores, percentagens ou níveis obtidos, os quais correspondem ao nível de proficiência do colaborador na área, competência ou critério em análise. A correspondência entre cores, percentagens ou níveis, e o nível de proficiência é a seguinte:



Figura 27 — Interpretação das percentagens, cores e níveis de proficiência ao verificar os resultados.



PROMOVER AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE COLABORADORES

Seja pioneiro/a na gestão de carreira e no crescimento!

Growing

Visão geral das iniciativas propostas no manual

A ferramenta de autoavaliação *online* é complementada por 45 atividades, identificadas e preparadas especificamente para apoiar empresas no desenvolvimento e consolidação das competências empreendedoras dos colaboradores. Para cada uma das 10 competências abordadas, são apresentadas, neste manual, quatro ou cinco atividades, que as empresas podem selecionar e implementar em contexto de trabalho.

A Tabela 1 identifica todas as atividades apresentadas, incluindo o tipo de atividade, a duração, a abordagem da competência e uma breve descrição. Assim, as empresas podem identificar e selecionar facilmente as atividades mais adequadas ao seu contexto. Consultando a tabela, é possível encontrar uma descrição completa de cada atividade, bem como as fichas de trabalho que podem ser utilizadas para preparar e implementar as atividades em contexto de trabalho. Para facilitar a pesquisa, pode clicar no título da atividade e aceder diretamente à página correspondente.

N.º	Título	Tipo	Duração	Competência	Breve descrição
1	<u>Informações de imagem</u>	Sessão de formação	2 h	Identificar oportunidades	Consiste em dividir os participantes em grupos, para que possam fazer um <i>brainstorming</i> sobre novos desafios possíveis, inspirados por situações da vida diária. Esta é uma sessão de formação, a partir da qual podem aprender a prestar atenção e a identificar oportunidades. Não existe um limite para o número de participantes, desde que cada grupo conte com três a quatro pessoas.
2	<u>Utilizações alternativas</u>	Sessão de formação	30 min	Identificar oportunidades	As equipas devem consistir em quatro a cinco pessoas, e cada equipa terá um especialista, cujo objetivo é inventar inovações a partir de palavras aleatórias ditas pelos outros membros. Esta é uma grande forma de ajudar o seu grupo a pensar sozinho e a resolver problemas de forma criativa.
3	<u>Desenhe isto</u>	Prática	45 min	Identificar oportunidades	Esta atividade requer que os participantes falem e trabalhem em equipa, cooperando com os colegas para adquirir a informação em falta. Depois de apreenderem a informação com os colegas, podem preencher o «espaço em branco» e completar a tarefa ou atividade, tentando replicar, num desenho, uma imagem que o parceiro está a descrever. O número esperado de participantes é de, aproximadamente, 20 pessoas.

N.º	Título	Tipo	Duração	Competência	Breve descrição
4	<u>Desenvolvimento do contexto</u>	Sessão de formação	45 min	Identificar oportunidades	Aleatoriamente, divida os participantes em grupos de três ou quatro elementos. Dê-lhes cinco minutos para pensarem numa expressão e escreva-a no quadro. Depois, devem criar situações nas quais a expressão seja inadequada ou nas quais possa ser dita. Esta atividade ajuda os participantes a comunicarem e a aprenderem a trabalhar com espírito de equipa.
5	<u>Liberte a sua mente criativa</u>	Workshop e reunião de acompanhamento	1 h 30 min	Criatividade	Esta é uma atividade de grupo composta por cinco passos principais, projetada para desenvolver ideias e propostas de soluções, bem como para aumentar as capacidades criativas através da utilização de mapas mentais.
6	<u>Brainwriting</u>	Workshop	1 h	Criatividade	Esta é uma atividade de grupo que conta com cinco passos principais, projetada para desenvolver ideias e propostas de soluções, bem como para aumentar as capacidades criativas através da utilização da técnica de <i>brainwriting</i> .
7	<u>Seis chapéus do pensamento</u>	Workshop	1 h 30 min	Criatividade	Esta atividade de grupo é composta por quatro passos principais, tendo sido projetada para melhorar a identificação e resolução de problemas, bem como aumentar as capacidades criativas.
8	<u>Penso criativamente!</u>	Workshop	2 h	Criatividade	Esta é uma atividade de grupo composta por sete passos principais, projetada para incentivar o pensamento criativo e inovador dos colaboradores, ao desenvolverem novos produtos, serviços ou processos, através da utilização do método SCAMPER.
9	<u>Sou uma pessoa inovadora!</u>	Workshop	1 h 30 min	Criatividade	Esta é uma atividade de grupo que inclui por seis passos principais, que foi projetada para incentivar o pensamento criativo e inovador dos colaboradores, ao criarem conceitos «combinados» inovadores.
10	<u>O bilhete da lotaria vencedor</u>	Sessão de formação	30 min	Planeamento e gestão	Aleatoriamente, divida os participantes em grupos de quatro ou cinco elementos. Dê-lhes 30 minutos para concluírem todo o processo e separe algum tempo no fim para discutir a experiência. Esta atividade com três passos requer que os participantes pensem no que fariam se ganhassem 20 milhões, 10 milhões e 5 milhões de euros; é ideal para iniciar a sessão de formação de forma criativa e para quebrar quaisquer barreiras, em termos de ambiente formativo, especialmente quando os participantes não se conhecem.
11	<u>Estabelecer uma visão geral</u>	Sessão de formação	45 min	Planeamento e gestão	Aleatoriamente, divida os participantes em grupos de dois a cinco elementos. Esta atividade de quatro passos é ideal para iniciar a sessão de formação e aumentar a criatividade e o planeamento, ao delegar corretamente e ao criar sistemas que respondam às necessidades dos participantes. Não existe um limite para o número de participantes desde que a duração da atividade seja adequada.
12	<u>Estratégia sustentável</u>	Reunião	8 h	Planeamento e gestão	Esta atividade é, essencialmente, uma grande discussão sobre como criar um plano de negócio sustentável e atingir os objetivos da sua

N.º	Título	Tipo	Duração	Competência	Breve descrição
					empresa. Não é necessário dividir os participantes em grupos. Esta atividade irá ajudar os participantes a sentirem-se confortáveis para falar em frente a outras pessoas, expressando as suas opiniões. Adicionalmente, ouvir as opiniões das outras pessoas irá ajudá-los a enriquecer o seu conhecimento e a ver as coisas de forma diferente.
13	<u>Defina as suas prioridades</u>	Reunião	1 h	Planeamento e gestão	Peça aos membros da sua equipa que identifiquem, de forma autónoma, as tarefas e projetos mais importantes, nos quais deveriam gastar mais tempo, por ordem de prioridade do mais importante para o menos importante. Produza uma ferramenta para os membros da sua equipa, a qual possam continuar a utilizar periodicamente para autoavaliarem se gastaram o seu tempo da forma como pretendiam. Esta atividade ajuda os participantes a estabelecerem prioridades. Partindo da sua rotina diária, e mantendo uma discussão descontraída sobre os seus hábitos, pode dar continuidade à discussão passando para um nível mais profissional. Isto pode ajudar-nos a ver a forma como as nossas escolhas pessoais podem ser úteis num emprego.
14	<u>Uma máquina bem oleada</u>	Reunião	1 h	Planeamento e gestão	Divida os participantes em grupos de dois a cinco elementos e discutam alguns tópicos. Irá ouvir várias opiniões sobre a gestão e a monitorização do progresso empresarial. Destaque procedimentos fortes e eficazes e discuta os pontos a fazer e a evitar. A duração desta atividade é de uma hora e o número de participantes deve ser, aproximadamente, 20 pessoas.
15	<u>Adaptação à mudança</u>	Reunião	1 h	Planeamento e gestão	Esta atividade ajuda os participantes a perceberem o quão recetivos estão à mudança no seu ambiente de trabalho. Permite-lhes expressarem a sua opinião e partilharem as suas experiências com outros participantes. Adicionalmente, ouvir as opiniões de outras pessoas, permite-lhes aprender e, possivelmente, rever certas coisas. Consiste em dois grupos: gestores e colaboradores, os quais discutem pontos de vista diferentes em relação a certas questões.
16	<u>Atualizações de equipa</u>	Reunião	1 h - 1 h 30 min	Trabalhar com outras pessoas	Esta prática combina apresentações sobre os próximos objetivos conjuntos da PME, discussões, <i>brainstorming</i> e troca de ideias. Também pode ser considerada como uma «sala» para resolução de problemas e atividades de criação de espírito de equipa.
17	<u>Liderar um workshop de criação de espírito de equipa</u>	Prática	2 h	Trabalhar com outras pessoas	Esta prática consiste em duas fases principais: a) uma fase preparatória antes da sessão e b) a implementação da sessão de formação. Pode envolver até 12 membros. O facilitador deve utilizar uma aplicação <i>online</i> , tal como a Slido ou a Kahoot!, para preparar o jogo. Os participantes precisam de responder a uma série de perguntas, partilhando informação pessoal, interesses e talentos.

N.º	Título	Tipo	Duração	Competência	Breve descrição
18	<u>Trabalhar melhor em conjunto</u>	Sessão de formação	2 h - 3 h	Trabalhar com outras pessoas	A análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma excelente ferramenta para utilizar em <i>workshops</i> , com o objetivo de ajudar uma equipa a trabalhar melhor em conjunto. Esta atividade foca-se na criação de espírito de equipa e na melhoria do espírito de colaboração do pessoal. Envolve cerca de 12 a 15 pessoas e combina atividades experimentais, exercícios práticos e tarefas de reflexão.
19	<u>Ferramentas passadas, presentes e futuras para trabalhar melhor em conjunto</u>	Sessão de formação	2 h - 3 h	Trabalhar com outras pessoas	Baseia-se em três pilares: 1. o passado (onde estivemos), 2. o presente (onde estamos agora) e 3. o futuro (para onde queremos ir). Ajuda os gestores e as equipas a enfrentarem as possibilidades do futuro, em vez de estarem presos ao passado, considerando, também, a situação atual. A atividade apresentará uma visão geral de uma melhor forma de trabalhar, enquanto também oferece inspiração para o que o futuro pode trazer. Tem de envolver até 12 a 15 participantes, divididos em três a quatro subgrupos.
20	<u>Ser estrangeiro!</u>	Prática	30 min	Trabalhar com outras pessoas	Um exercício interativo que explora os efeitos de não aceitar a diversidade de um grupo e a sensação de rejeição. Tem de ser implementado numa equipa com um mínimo de 10 pessoas. Combina momentos de discussão, observação e reflexão. Este é considerado um exercício de aprendizagem experimental, com especial foco na aceitação da diversidade entre as pessoas, em termos de características externas, valores e visões.
21	<u>Workshops de risco</u>	Sessão de formação	2 h	Lidar com incerteza, ambiguidade e risco	Cinco grupos de trabalho multidisciplinares (ao nível geracional e formativo). Cada grupo trabalha uma vez por mês. Em cada manhã de terça-feira, um dos cinco grupos junta-se para discutir e experimentar cenários de risco sobre vários assuntos. O assunto de cada <i>workshop</i> é escolhido pelos gestores do departamento, tendo em conta as necessidades mais urgentes da empresa e classificando o risco de acordo com a tabela de nível de risco. A formação pode ser ajustada para ambientes <i>online</i> .
22	<u>Sessões de mentoria</u>	Mentoria	4 h	Lidar com incerteza, ambiguidade e risco	Sessões de mentoria presenciais ou <i>online</i> , em grupo ou individuais, para orientar os colaboradores sobre como lidarem com cenários de incerteza. Este programa de mentoria baseia-se num percurso evolutivo de sessões.
23	<u>Aprender a adaptar</u>	Sessão de formação	1 h 20 min	Lidar com incerteza, ambiguidade e risco	Consiste em quatro salas diferentes, com quatro problemas diferentes que devem ser resolvidos pelos participantes, como uma corrida em contrarrelógio. Esta atividade não deve incluir mais de dois a três colaboradores.

N.º	Título	Tipo	Duração	Competência	Breve descrição
24	<u>Construir resiliência e segurança psicológica</u>	Sessões individuais com um profissional	2 h	Lidar com incerteza, ambiguidade e risco	Quatro sessões individuais por ano, com duas horas por sessão, com um profissional (médico ou psicólogo), sobre questões relacionadas com o stress e a resiliência. Dirigido a gestores de alto desempenho, que, diariamente, assumem responsabilidade sobre decisões de risco da empresa.
25	<u>A janela de Johari</u>	Mentoria	2 h - 3 h	Autoconhecimento e autoeficácia	A atividade visa o desenvolvimento da competência de autoconhecimento para aumentar a capacidade de se reconhecer o seu «verdadeiro eu» e acreditar nele. Tem de ser implementada numa equipa com cinco a oito participantes. Combina momentos de reflexão e discussão num grupo grande, bem como trabalho de autorreflexão e individual.
26	<u>Teste de tipo de personalidade</u>	Testes psicométricos	1 h	Autoconhecimento e autoeficácia	Os colaboradores podem implementar esta atividade individualmente. Os facilitadores irão sugerir à equipa que experimente uma das ferramentas psicométricas. Depois, a pessoa deve dedicar algum tempo à autorreflexão. Pode escolher discutir os resultados principais do teste psicométrico com os facilitadores/gestores. Esta atividade irá ajudar a pessoa a compreender as características e traços fortes e fracos da sua personalidade, e a pensar na forma como os mesmos podem afetar o local de trabalho.
27	<u>O diagrama da liberdade</u>	Mentoria	2 h	Autoconhecimento e autoeficácia	Exercício sobre o desenvolvimento do autoconhecimento e a melhoria de aspirações futuras. Consiste em três elementos principais — talento, diversão e exigência — e é apresentado no formato de três círculos concêntricos. Pode ser implementado individualmente ou em equipas de até oito pessoas. Inclui principalmente momentos de autorreflexão, discussão e autodescoberta. Ao criar este diagrama, os colaboradores podem decidir em que competência gostariam de se focar para terem uma maior oportunidade de sucesso.
28	<u>Trabalhar com a sua escolha de palavras</u>	Prática	Contínua	Autoconhecimento e autoeficácia	Os gestores podem implementar esta prática diariamente em contexto de trabalho, especialmente quando têm de prestar apoio à sua equipa para resolver um problema ou realizar uma tarefa séria. O objetivo principal desta prática é cultivar uma cultura que promova a autoeficácia da equipa e que motive os membros da mesma a acreditarem mais nas suas capacidades, quando se trata de realizar vários deveres e tarefas.
29	<u>Emoções no envelope</u>	Workshop	2 h	Motivação e perseverança	Esta é uma atividade de grupo composta por nove passos principais, projetada para incentivar os colaboradores a manterem-se estimulados e motivados, e a ajudarem os colegas a fazerem o

N.º	Título	Tipo	Duração	Competência	Breve descrição
					mesmo. Esta atividade implica o <i>brainstorming</i> sobre cinco tipos de emoções: esperança, alegria, paz, diversão e gratidão.
30	<u>Caça ao tesouro no exterior</u>	Atividade no exterior	2 h	Motivação e perseverança	Esta é uma atividade de grupo composta por seis passos principais, projetada para aumentar a capacidade dos colaboradores de superarem desafios e manterem a determinação para atingirem os objetivos definidos. O número mínimo de participantes deve ser nove (três grupos de três pessoas), e a atividade consiste num conjunto de desafios que os grupos devem ultrapassar.
31	<u>Visualize os seus objetivos</u>	Workshop	2 h	Motivação e perseverança	Esta é uma atividade de grupo composta por cinco passos principais, projetada para aumentar a capacidade dos colaboradores de descobrirem os fatores de motivação mais adequados para si mesmos e de utilizá-los para manterem a motivação no trabalho.
32	<u>O meu plano de resiliência</u>	Workshop e reunião de acompanhamento	2 h 30 min - 3 h	Motivação e perseverança	Esta é uma atividade de grupo composta por oito passos principais, projetada para aumentar a capacidade dos colaboradores para perseverarem perante contratempos e obstáculos, bem como as capacidades de resiliência, em geral, através da criação do respetivo plano de resiliência. O número de participantes recomendado é de quatro, no mínimo, e de vinte, no máximo.
33	<u>Desenraizar pensamentos desnecessários</u>	Workshop e reunião de acompanhamento	2 h 30 min - 3 h	Motivação e perseverança	Esta é uma atividade de grupo composta por quatro passos principais, projetada para aumentar a capacidade dos colaboradores para identificarem pensamentos desnecessários, alterarem a sua forma de pensamento e continuarem a avançar perante contratempos e desafios. O número de participantes recomendado é de quatro, no mínimo, e de vinte, no máximo.
34	<u>"Shark Tank" no escritório</u>	Prática	2 h	Mobilizar recursos	Os participantes (grupos de três a quatro pessoas) criam uma inovação com os recursos do seu escritório e apresentam argumentos de venda aos colegas, para que estes possam, hipoteticamente, investir.
35	<u>Um amanhã mais verde!</u>	Reunião	1 h	Mobilizar recursos	Reunião na qual os participantes dão a sua opinião sobre as práticas ecológicas das organizações, para refletirem nos seus respetivos comportamentos.
36	<u>Ritmo circadiano</u>	Prática	1 dia e meio	Mobilizar recursos	Os participantes (individualmente) atribuem nomes aos blocos horários do seu dia, para compreenderem a sua produtividade.
37	<u>Mesa-redonda de emergência</u>	Prática	1 h	Mobilizar recursos	Sessão de perguntas e respostas entre uma equipa de colaboradores e o/a líder de equipa para abordar um prolema, a qual deve ser realizada sempre que necessário.
38	<u>O entusiasmo é um motor!</u>	Sessão de formação	1 h 30 min	Mobilizar outras pessoas	Os participantes (oito a quinze) são encorajados a partilhar os seus pensamentos sobre o entusiasmo em contexto de trabalho, individualmente e em grupo.

N.º	Título	Tipo	Duração	Competência	Breve descrição
39	<u>Debates kaizen</u>	Prática	Contínua	Mobilizar outras pessoas	Os participantes (oito a quinze) são encorajados a partilhas as suas ideias/sugestões de melhoria do local de trabalho, as quais, se implementadas, serão comunicadas na organização para estimular novas recomendações.
40	<u>Reuniões de bom dia</u>	Prática	15 minutos	Mobilizar outras pessoas	Reuniões de arranque diárias, onde os colaboradores atualizam a supervisão sobre a situação atual de um projeto/processo de produção, para reduzir/evitar problemas relacionados com o trabalho.
41	<u>Um/a parceiro/a multimédia</u>	Mentoria	Contínua	Mobilizar outras pessoas	Os participantes com dificuldade em utilizar certas ferramentas/canais digitais formam pares com um/a colega que esteja disposto/a a ajudar, para que possam aprender mutuamente.
42	<u>Laboratórios financeiros</u>	Aulas	4 h	Literacia financeira e económica	Conjunto de laboratórios criados para aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre orçamentação e conceitos económicos e financeiros e, também, sobre como criar um plano de negócio.
43	<u>Visitar empresas líderes</u>	Visitas anuais	3 a 5 dias	Literacia financeira e económica	Duas visitas anuais a empresas que aplicam conceitos financeiros inovadores.
44	<u>Novidades sobre... regras de tributação</u>	Reunião	4 h	Literacia financeira e económica	Reuniões de clarificação com um especialista em questões legais e de tributação.
45	<u>Começar com "porquê"</u>	Reunião	2 h	Literacia financeira e económica	Reunião com um pequeno grupo de colaboradores (cinco a oito) para os ajudar a desenvolver capacidades de argumentação de vendas, para que possam facilmente recolher fundos quando necessário.

Tabela 1 — Identificação das atividades para fortalecer as competências empreendedoras dos colaboradores.

Estas 45 atividades estão detalhadamente descritas nas páginas que se seguem. Para além disso, foram desenvolvidos três livretos, um por cada área, por forma a facilitar a implementar destas atividades nas empresas. Os livretos foram estruturados para serem impressos, mas as versões digitais estão disponíveis nos links que se seguem: [ideias e oportunidades](#), [recursos](#) e [em ação](#).

Iniciativas para promover as competências empreendedoras de colaboradores

1. Informações de imagem

Competência empreendedora: Identificar oportunidades

Duração: 2 h

Tipologia: Sessão de formação

Objetivos:

- ◆ Encontrar oportunidades empreendedoras através de *start-ups* existentes;
- ◆ Aprender a prestar grande atenção ao mundo à nossa volta;
- ◆ Ver as nossas experiências diárias com um olhar empreendedor.

Preparação:

- ◆ Fotografias;
- ◆ Quadro/apresentação;
- ◆ Ligação à *Internet*;
- ◆ Telemóvel/PC/computador portátil

Referências:

- ◆ <https://www.teachingentrepreneurship.org/teaching-opportunity-identification/>

Esta atividade consiste em três passos:

1. Aleatoriamente, divida os participantes em grupos de três a quatro elementos, e distribua entre eles uma fotografia com uma situação do dia a dia, tal como uma paragem de autocarro, uma fotografia de um casamento, uma estação de comboios ou um ginásio. Após partilhar as fotografias com os grupos, dê-lhes a seguinte tarefa: com base na imagem dada a cada equipa, realizar uma rápida pesquisa de cinco minutos, para identificar, pelo menos, três iniciativas empreendedoras interessantes que tenham um produto ou serviço que impacte a situação distribuída. Após uma rápida investigação documental (por exemplo, «*startups*» na indústria dos casamentos), os grupos devem selecionar os melhores resultados com os quais encontraram correspondências;
2. Peça a cada grupo que partilhe a sua fotografia com a restante audiência e apresente as empresas que encontraram, bem como o problema que essas empresas resolvem. Escreva as empresas num quadro ou apresentação, categorizadas por imagem. Os grupos que analisaram a mesma imagem irão, inevitavelmente, repetir as empresas encontradas. O «momento a-ha!» ocorre durante a apresentação do segundo ou terceiro grupo, enquanto os restantes grupos aguardam para apresentarem os seus resultados, quando ouvem repetidamente as empresas semelhantes encontradas. Como resultado, percebem que não aprofundaram o suficiente — incentive os participantes a partilharem isto;
3. Dê aos participantes uma segunda oportunidade. Diga-lhes que irão realizar a mesma atividade, mas que não podem referir nenhuma das empresas encontradas na primeira ronda. Incentive os participantes a não se limitarem apenas à fotografia que estão a ver. Incentive-os a pensarem no que foi necessário para criar aquela

fotografia — o que teve de acontecer para que aquilo que está a acontecer na fotografia acontecesse, etc. Incentive-os a focarem-se no que está a acontecer em segundo plano e não apenas no que identificam à primeira vista.

Esta sessão de formação deve ser concluída com soluções para os problemas. Como tal, enquanto facilitador/a, pode fazer algumas perguntas de fecho para tocar nos seguintes pontos principais:

- ◆ Em que medida aprofundaram a procura de oportunidades empreendedoras na vossa fotografia?
- ◆ Quanto tempo passaram a pensar criticamente neste conceito, em comparação com o tempo que gastaram a realizar a tarefa?
- ◆ Como se podem esforçar para chegarem mais longe?
- ◆ Como dar um novo toque a ideias que já existem no mercado?

Dicas: Os facilitadores podem ter um exemplo pronto para apresentar aos participantes, antes de estes iniciarem a investigação. Assim, será mais fácil compreenderem os requisitos da atividade e o trabalho dos facilitadores será, igualmente, mais fácil. Esta atividade pode ser realizada online, utilizando as salas de discussão do Zoom.

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

2. Utilizações alternativas

Competência empreendedora: Identificar oportunidades (foco em desafios)

Duração: 30 minutos

Tipologia: Sessão de formação

Objetivos:

- ◆ Ajudar as equipas a descontraírem, quebrar o gelo, construir confiança e mudar o foco mental das mesmas para um espaço mental mais relaxado e criativo;
- ◆ Gerar o movimento das engrenagens mentais antes das sessões de ideação, para que a equipa esteja preparada para começar a trabalhar com ideias originais.

Preparação:

- ◆ Papel;
- ◆ Caneta/lápis.

A atividade inclui quatro passos:

1. Nomeie uma pessoa para agir enquanto «especialista». Os participantes podem votar para eleger o/a especialista e, depois, dividem-se em grupos de quatro ou cinco pessoas;
2. Os restantes membros da equipa dizem duas palavras não relacionadas. A primeira palavra que lhes vier à mente. Estas palavras devem ser combinadas num novo «produto». Por exemplo, digamos que a equipa sugere «mesa» e «sapatilha». O produto seria uma «mesa de sapatilha» ou uma «sapatilha de mesa»;
3. O/a «especialista» age enquanto perito desse produto e tenta vender à equipa todos os benefícios e características maravilhosas do mesmo;
4. Repita este exercício ao trocar o/a especialista de uma equipa com o/a especialista de outra equipa, e repita o processo.

Para finalizar a sessão, os facilitadores podem fazer algumas perguntas aos participantes, tais como:

- ◆ A seleção do/a especialista foi aleatória ou alguma coisa vos inspirou a escolher esta pessoa?
- ◆ Como se sentiram quando o/a especialista mudou?
- ◆ Acharam difícil pensar numa ideia?

Dicas: Os facilitadores podem dar um exemplo aos participantes, para que estes compreendam os requisitos da atividade mais facilmente; o trabalho dos facilitadores será, igualmente, mais fácil.

VOLTAR À TABELA >>>

3. Desenhe isto

Competência empreendedora: Identificar oportunidades (descobrir necessidades; encontrar disparidades)

Duração: 45 minutos

Tipologia: Prática

Objetivos:

- ◆ Desenvolver o espírito de equipa;
- ◆ Deixar os participantes mais confortáveis ao pedirem detalhes.

Preparação:

- ◆ Fotografias;
- ◆ Papel;
- ◆ Caneta/lápis.

A atividade inclui dois passos:

1. Divida os participantes em pares. Dê uma fotografia ou imagem à primeira pessoa de cada par, sem a mostrar à segunda pessoa;
2. A primeira pessoa descreve a fotografia à segunda pessoa. Em seguida, a segunda pessoa desenha uma imagem baseada na descrição. A segunda pessoa pode fazer perguntas que a ajudem a compreender de que se trata a imagem ou fotografia.

Esta atividade pode ser adaptada a qualquer nível. Selecione imagens que incorporem uma linguagem que as pessoas do grupo tenham estudado ou com a qual estejam familiarizadas. Por exemplo, no exemplo seguinte existe um foco nas cores. Por exemplo:

Pessoa A: «O fundo é azul-claro.»

Pessoa B: «OK.»

Pessoa A: «Existe uma mulher no centro da fotografia.»

Pessoa B: «De que cor é o cabelo dela?»

Pessoa A: «O cabelo dela é castanho.»

Pode tornar esta atividade num «concurso», o qual é ganho pelo par que melhor reproduzir a fotografia. Se quiser expandir a atividade, peça aos participantes que troquem de função e distribua uma segunda imagem.

A sessão pode terminar com os facilitadores a fazerem algumas perguntas aos participantes, tais como:

- ◆ A comunicação com o/a vosso/a parceiro/a foi fácil?
- ◆ Sentiram-se desconfortáveis a fazer muitas perguntas?
- ◆ Como se sentiram quando inverteram os papéis?

Dicas: Os facilitadores podem ter um exemplo pronto para apresentar aos participantes, antes de estes iniciarem a investigação. Assim, será mais fácil compreenderem os requisitos da atividade e o trabalho dos facilitadores será, igualmente, mais fácil.

[**VOLTAR À TABELA >>>**](#)

4. Desenvolvimento do contexto

Competência empreendedora: Identificar oportunidades

Duração: 45 minutos

Tipologia: Sessão de formação

Objetivos:

- ◆ Oferecer aos aprendentes muitas oportunidades para desenvolverem o seu próprio contexto para o tipo de linguagem apresentado;
- ◆ Destacar a importância do contexto no qual a linguagem ocorre naturalmente.

Preparação:

- ◆ Quadro;
- ◆ Caneta;
- ◆ Ficha de trabalho 1 — Exemplo de desenvolvimento do contexto.

A atividade inclui quatro passos:

1. Escreva uma expressão (por exemplo, «Não tens nada a ver com isso!») no quadro e dê quatro situações diferentes. Os grupos têm de identificar em que situação a frase pode ser inapropriada. Dê seguimento com perguntas para aprofundar o contexto e expandir a frase para um diálogo;
2. Escreva uma expressão (por exemplo, «Espera aí!») e peça aos grupos que realizem um *brainstorming* sobre situações nas quais essa expressão pode ser dita. Depois, dê seguimento da mesma forma, tal como indicado no passo anterior;
3. Os exercícios de preenchimento podem ser adaptados à utilização em atividades de desenvolvimento de contexto. Primeiro, realize a atividade habitualmente e, depois, escolha uma ou duas frases e pergunte: «Quem tinha a maior probabilidade de dizer isto?» Dê algumas opções para os grupos poderem escolher ou convide-os a sugerirem os seus próprios exemplos;
4. Apresente um diálogo curto, ou parte de um diálogo, ao realizar atividade de sensibilização, ajudando os grupos a repararem numa característica particular da linguagem (por exemplo, formas fracas). Em conjunto, leiam o diálogo em coro; depois, peça aos grupos que, a pares, respondam a perguntas, tais como:
 - ◆ Quem são estas duas pessoas? Inventem os nomes delas.
 - ◆ Que idade têm?
 - ◆ Qual é a relação entre elas?
 - ◆ Onde estão?
 - ◆ Que horas são?
5. Quando terminar, junte dois pares e peça-lhes que discutam as suas respostas. A finalidade deste passo é encontrar quaisquer inconsistências lógicas e corrigi-las, oferecendo explicações adicionais. Os participantes podem formar novos grupos e continuar da mesma forma, até estarem satisfeitos com os resultados, os quais podem apresentar. Finalmente, voltem a ler o diálogo em coro e individualmente, a pares. Considerem, também, se qualquer uma das situações apresentadas pode ser adequada para uma encenação!

6. As telenovelas ou filmes românticos são uma fonte particularmente rica de linguagem informal, adequada para este tipo de atividade. Para os filmes de Hollywood mais famosos, é fácil encontrar legendas completas na *Internet*, o que facilita a preparação. Por outro lado, existe o perigo de os participantes poderem conhecer a cena específica, o que os impediria efetivamente de utilizarem a imaginação.

Dicas: Os facilitadores podem ter um exemplo (Ficha de trabalho 1) para apresentar aos participantes, antes de estes iniciarem o processo. Assim, será mais fácil compreenderem os requisitos da atividade e o trabalho dos facilitadores será, igualmente, mais fácil. Esta atividade pode ser realizada *online*, utilizando algumas ferramentas *online*, tais como o Mentimeter, Miroboard, etc.

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

Ficha de trabalho 1 — Exemplo de desenvolvimento do contexto

Aqui, por exemplo, apresentamos um pequeno diálogo do filme Notting Hill. Repare na grande utilização de palavras do campo semântico «alimentos» e da linguagem funcional «oferecem».

A: «Eh, queres uma chávena de chá antes de ires embora?»

B: «Não.»

A: «Café?»

B: «Não.»

A: «Sumo de laranja? Provavelmente não. Hm, algo fresco. Eh... Cola? Água? Uma bebida açucarada nojenta, que finge ter alguma coisa a ver com frutos do bosque?»

B: «Não.»

A: «Queres comer alguma coisa? Eh, algo para petiscar? Hm, alperces com mel? O porquê ninguém sabe, porque faz com que deixem de saber a alperce... e deixa-os a saber a mel, e se quisesses mel, comprarias apenas mel em vez de... alperces. Hm, mas aqui tens. São teus, se quiseres.»

B: «Não.»

A: «Dizes sempre "não" a tudo?»

B: «Não... É melhor ir andando.»

5. Liberte a sua mente criativa

Competência empreendedora: Criatividade (mostrar curiosidade e abertura)

Duração: 1 h 30 min

Tipologia: *Workshop* e reunião de acompanhamento

Objetivos:

- ◆ Apresentar aos colaboradores a técnica de mapa mental e respetivos benefícios;
- ◆ Apresentar aos colaboradores várias aplicações da técnica de mapa mental;
- ◆ Ajudar os colaboradores a descobrirem novas formas de desenvolverem as suas competências;
- ◆ Ajudar os colaboradores a enfrentarem os desafios atuais ao visualizarem ideias;
- ◆ Motivar os colaboradores a procurarem novos conhecimentos e a desenvolverem novas capacidades.

Preparação:

- ◆ Uma sala, uma ficha com uma pequena descrição do que são mapas mentais, um quadro branco ou projetor, papel (tamanho A4 ou A3), marcadores coloridos e canetas;
- ◆ Ficha de trabalho 1 — Breve introdução aos mapas mentais;
- ◆ Ficha de trabalho 2 — Exemplos de mapas mentais;
- ◆ A atividade também pode ser realizada *online*. Nesse caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc. Os facilitadores podem utilizar várias plataformas *online*, nas quais os colaboradores podem criar os seus próprios mapas mentais, tais como: [Bubbl](#), [Miro](#), [Mindmup](#) ou [Mindmeister](#).

Referências:

- ◆ <https://www.emeraldgrouppublishing.com/how-to/study-skills/mind-map/>;
- ◆ <https://www.mindmeister.com/>;
- ◆ <https://www.mindmeister.com/blog/mind-mapping-benefits-who-needs-mind-maps/>;

Vídeos para visualizar:

- ◆ Chris Croft, «[How to solve problems using Mind Maps](#)»;
- ◆ Investis Digital, antiga Vertical Measures, «[Brainstorming with mind maps in a group](#)»;
- ◆ Mind Tools «[Mind mapping](#)»;
- ◆ Ayoa «[How to Mind Map with Tony Buzan](#)».

A atividade inclui seis passos:

1. Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la *online*, conforme a situação;
2. Faça uma rápida introdução à técnica de mapa mental — o que é, como se utilizam os mapas mentais (vários contextos), bem como recomendações sobre como os elaborar. Seria muito bom mostrar exemplos de mapas mentais, para também ajudar os participantes a visualizarem-nos (**consulte a Ficha de trabalho 1 — Breve introdução aos mapas mentais**);
3. Peça a cada participante da equipa que pense numa área, capacidade, ou competência que gostasse de melhorar num futuro próximo (por exemplo, competências de comunicação, competências informáticas, língua estrangeira, etc.). Depois de o fazerem, convide os membros da equipa a preparem os seus mapas mentais, com base na capacidade/competência selecionada. Ofereça-lhes um «exemplo» de um mapa mental, que os orientará na preparação dos seus mapas mentais (**consulte a Ficha de trabalho 2 — Exemplos de mapas mentais**). Sublinhe que os membros da equipa devem utilizar perguntas orientadoras e manter-se realistas (por exemplo, não escrever ideias que sejam impossíveis de implementar ou recursos impossíveis de adquirir) ao preparem os seus mapas mentais. As ideias propostas devem sempre levar a uma ação SMART (específica, mensurável, atingível, realista, relevante, definida no tempo);
4. Cada membro da equipa deve apresentar o seu mapa mental, enquanto os restantes membros podem oferecer *feedback* — outras possíveis ideias, soluções, etc., — bem como ajuda para desenvolver certas capacidades ou competências (se tiverem experiência).
5. Com base no *feedback*, peça a cada membro da equipa que prepare um plano de ação simples para implementar a ideia selecionada;
6. Organize uma reunião de acompanhamento (preferencialmente, após um mês) para discutir sobre como correu a implementação dessas ideias — conseguiram melhorar ou adquirir as capacidades desejadas, que desafios enfrentaram, etc.

No final da atividade, peça *feedback* aos membros da equipa — se gostaram da técnica de mapa mental, se a acharam útil, etc. Desafie os membros da equipa a pensarem noutros contextos onde podem utilizar esta equipa — por exemplo, numa reunião de equipa ao discutirem um determinado tópico, resolverem um problema, apresentarem um novo produto, aprenderem nova informação, etc.

Dicas: O mapa mental pode ser utilizado para compreender melhor os problemas existentes e encontrar soluções. Os mapas mentais podem ser realizados em equipas, por exemplo, pode apresentar o tópico específico aos membros da equipa. Pode ser dedicado às necessidades dos colaboradores — por exemplo, melhorar a comunicação da equipa/gestão de projetos/capacidades, etc. — ou às necessidades de desenvolvimento de negócio — por exemplo, apresentar um novo produto ou serviço, desenvolver o site ou aplicação da empresa, as necessidades dos clientes, etc. Os membros da equipa podem realizar um *brainstorming* e preparar o mapa mental em conjunto. É importante que cada membro da equipa tenha tempo para apresentar o seu mapa mental e receber o *feedback* dos colegas. Todas as opiniões têm de ser respeitadas e ouvidas. Os facilitadores podem ser membros dos recursos humanos, da gestão, ou de uma equipa de formação interna ou externa.

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

Ficha de trabalho 1 — Breve introdução aos mapas mentais

O que é um mapa mental?

Um mapa mental é uma ferramenta de pensamento visual, que inclui muitas vantagens, em comparação com as técnicas tradicionais de tomada de notas e de escrita. Um mapa mental é um diagrama utilizado para representar tarefas, palavras, conceitos ou itens associados a, ou organizados à volta de um conceito ou assunto central, utilizando uma disposição gráfica não linear, que permite que os utilizadores construam um referencial intuitivo em torno de um conceito central. Pode transformar uma longa lista de informação monótona num diagrama colorido, memorável e altamente organizado, que funciona em linha com a forma natural do cérebro fazer as coisas.

De um modo simples, um mapa mental é uma forma altamente eficaz de tirar informação do cérebro — é uma forma lógica e criativa de tirar notas, as quais mapeiam literalmente as suas ideias.

Os mapas mentais são perfeitos para:

- ◆ realizar *brainstormings* e visualizar conceitos,
- ◆ investigar e consolidar informação de várias fontes,
- ◆ apresentar e comunicar ideias,
- ◆ utilizar com organizadores gráficos e blocos de notas eletrónicos,
- ◆ realizar reuniões de forma mais eficaz,
- ◆ compreender a ideia geral de relatórios e documentos,
- ◆ simplificar a gestão de tarefas e projetos,
- ◆ resolver problemas.

Os mapas mentais estão, geralmente, associados ao popular psicólogo, autor e consultor educativo britânico Tony Buzan, embora abordagens semelhantes tenham sido utilizadas por Porfírio de Tiro, no século III, para conceitualizar as ideias de Aristóteles, por Leonardo da Vinci e por Picasso, por exemplo. No entanto, Tony Buzan tornou-os populares, esquematizando-os, nos anos 60 e nos anos 70.

Benefícios dos mapas mentais

Os benefícios dos mapas mentais, enquanto técnica, são permitir ao utilizador envolver todo o poder do cérebro, tanto do hemisfério direito — utilizado para a noção espacial, sentimento de totalidade (Gestalt), imaginação, devaneios e cores — quanto do hemisfério esquerdo — mais lógico e analítico.

Os mapas mentais recorrem à capacidade do cérebro de armazenar um número infinito de associações e, em conjunto com as qualidades visuais (espaço, imagem, cor, etc.), ajudam-no a estimular a memória para armazenar mais factos. Fisicamente, também ocupam menos espaço do que notas cronológicas e demoram menos tempo a serem produzidos.

Para resumir o que são mapas mentais:

1. Permitem uma aprendizagem significativa;
2. Ajudam a memorizar e reter;
3. São uma forma mais envolvente de aprender;
4. Tornam questões complexas mais fáceis de compreender;
5. Melhoram a produtividade;
6. Desencadeiam a criatividade;
7. Melhoram a escrita.

Criar um mapa mental

As cinco características essenciais dos mapas mentais:

1. A ideia, assunto ou foco principal é cristalizada numa imagem central;
2. Os temas principais disseminam-se a partir da imagem central, como «ramos»;
3. Os ramos incluem uma imagem principal ou palavra-chave, desenhada ou escrita na linha associada;
4. Os tópicos de menor importância são representados como «galhos» do ramo relevante;
5. Os ramos formam uma estrutura nodal relacionada.

Como criar um mapa mental?

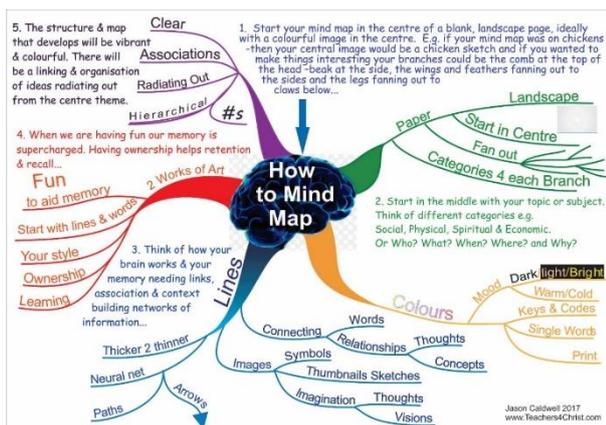
Os passos envolvidos na criação de um mapa mental podem ser resumidos da seguinte forma:

- Passo 1 — Determine a sua imagem ou conceito central;
- Passo 2 — Crie a estrutura de organização básica das suas ideias: estas representam os ramos principais; são conhecidas como «ideias de organização básica» e representam-se por ramos que se disseminam a partir do conceito principal;
- Passo 3 — Nos ramos mais pequenos, ligados ao ramo principal, escreva as palavras-chave associadas às ideias de organização básica;
- Passo 4 — Revisite o seu mapa mental, ponha ideias em ordem e numere os ramos. Se necessário, realize-o novamente noutra folha de papel.

Técnicas

Os pontos seguintes devem ser tidos em conta ao criar um mapa mental:

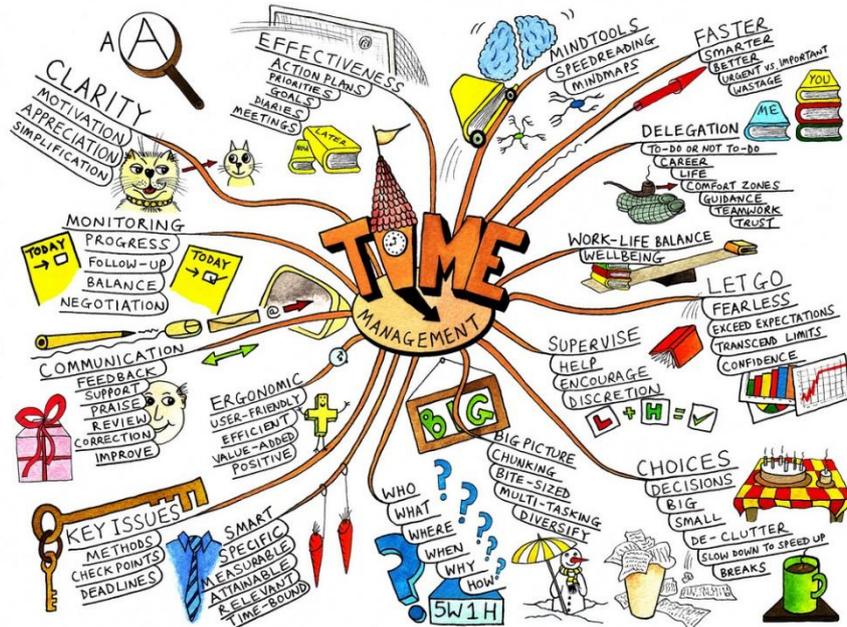
- ◆ Utilize o pensamento radial — Comece a partir do centro e ramifique para o exterior;
- ◆ ¹⁶Utilize a hierarquia e a associação — As suas ideias de organização básica são integradas em linhas espessas que ramificam a partir do centro; as ideias que ramificam das ideias de organização básica individuais têm linhas mais finas. (Se pensar que poderá haver outras ideias de organização básica e ideias nas quais pode vir a pensar, deixe linhas em branco para referência futura.)
- ◆ Utilize imagens e cores — Estas irão estimular a capacidade visual e criativa do seu cérebro e contribuir para que se divirta durante o processo!
- ◆ Utilize palavras-chave em vez de frases — Estas são mais fáceis de lembrar;
- ◆ Utilize símbolos (por exemplo, «X» para «não») e códigos. Também pode acrescentar notas ao seu mapa mental, por exemplo, pode escrever referências para outras fontes com canetas de outras cores;



¹⁶ Fonte: Jason Caldwell, 2017

- ◆ Seja claro/a — Escreva as palavras com o mesmo comprimento que as linhas (melhor utilização do espaço) e utilize letras maiúsculas, que são mais fáceis de ler e destacam palavras-chave;
- ◆ Utilize setas para denotar relações entre ideias;
- ◆ Desenhe rapidamente e sem critério, numa folha de papel A4, ou maior (talvez duas folhas A4 juntas, o que também tem a vantagem de ser mais facilmente discernível de outras folhas soltas na sua secretária!), orientada horizontalmente;
- ◆ Reveja o seu mapa mental após concluir a sua primeira tentativa, não imediatamente, mas após dar tempo aos seus pensamentos de «assentarem».

17 Ficha de trabalho 2 — Exemplos de mapas mentais

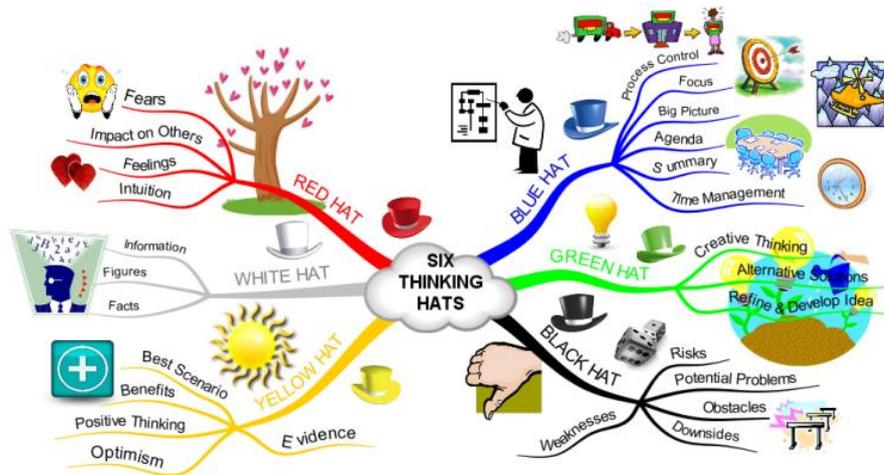


18

¹⁷ Fonte: Sanida Gocic, <https://alrasub.com/mind-map/>

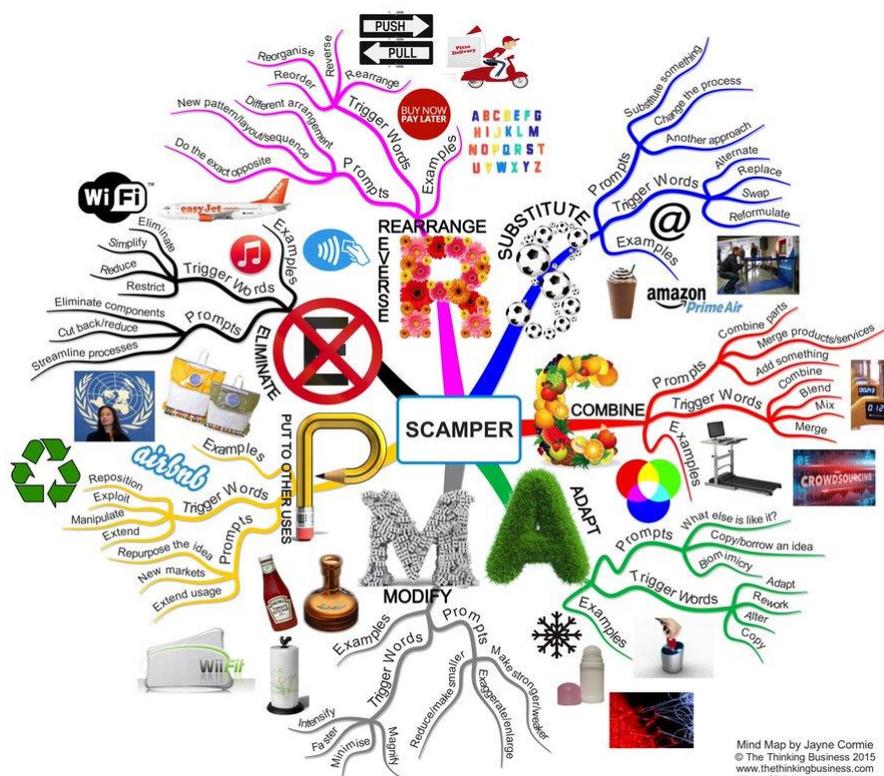
¹⁸ Fonte: Mind Tools

Mapa mental utilizado para apresentar o método dos seis chapéus do pensamento (referência à atividade «Definir problemas»):



19

Mapa mental utilizado para apresentar o método SCAMPER (referência à atividade «Criar valor»):



Mind Map by Jayne Cormie
© The Thinking Business 2015
www.thinkingbusiness.com
All rights reserved.

20

19 Fonte: Jayne Cormie

20 Fonte: Jayne Cormie

Mapa mental utilizado para melhorar a comunicação:



6. Brainwriting

Competência empreendedora: Criatividade (desenvolver ideias)

Duração: 1 h

Tipologia: Workshop

Objetivos:

- ◆ Apresentar aos colaboradores a técnica de *brainwriting* e respetivos benefícios;
- ◆ Ajudar os colaboradores a descobrirem novas formas de desenvolverem ideias, partilhando-as e desenvolvendo-as;
- ◆ Ajudar os colaboradores a enfrentarem os desafios atuais ao codesenvolverem várias soluções;
- ◆ Ajudar os colaboradores a aumentarem a sua criatividade, desenvolvimento de ideias e capacidades de resolução de problemas;
- ◆ Oferecer aos colaboradores um espaço que permita a emergência de ideias antes de estas serem criticadas, um espaço para a cocriação de ideias, permitindo, assim, uma maior probabilidade de finalização.

Preparação:

- ◆ Uma sala, uma ficha com uma pequena descrição da técnica de *brainwriting*, um quadro branco ou projetor, papel (tamanho A4 ou A3), cartões ou folhas de papel, canetas e autocolantes em forma de estrela;
- ◆ Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao *brainwriting*;
- ◆ Ficha de trabalho 2 — Modelo de uma sessão de *brainwriting*;
- ◆ A atividade também pode ser realizada *online*. Nesse caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc. Os facilitadores podem utilizar várias plataformas *online*, nas quais os colaboradores podem fazer um *brainstorming* das suas ideias *online*, tais como: [Nearpod](#), [Miro](#), [Padlet](#) ou [Ideaboradz](#).

Referências:

- ◆ SessionLab, «[Essential Meeting Facilitation Toolkit](#)»;
- ◆ Mind Tools, «[Brainwriting](#)»;
- ◆ Lucid Content, «[How to Use Brainwriting to Generate Ideas](#)».

A atividade inclui cinco passos:

1. Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la *online*, conforme a situação;
2. Faça uma rápida introdução à técnica de *brainwriting* (**consulte a Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao *brainwriting***);
3. Escreva o tópico sobre o qual os membros da equipa terão de gerar ideias, e desenhe uma imagem do mesmo no quadro branco ou numa folha de papel. Certifique-se de que os membros da equipa conseguem ver tudo;
4. Distribua os cartões/folhas de papel a cada membro da equipa e peça-lhes que giram ideias em silêncio, durante um período estabelecido. Ao terminarem cada ideia, peça-lhes que passem a ideia para a pessoa à sua direita. Peça aos membros da equipa para lerem o cartão que receberam e para o considerarem como um cartão de «inspiração para ideias». Podem acrescentar uma ideia inspirada no que acabaram de ler, ou melhorar a ideia e, depois, passá-la novamente para a direita. Continue este processo de «*brainwriting*» e de passagem de cartões até que todos os participantes tenham escrito ideias em todos os cartões.
5. Quando terminar, recolha os cartões/folhas de papel e cole-os na parede, ao redor do tópico e da sua imagem (se estiver no exterior, pode dispor tudo no chão ou em qualquer superfície disponível). Peça aos membros da equipa que se juntem em redor das ideias para as reverem e desenharem/colarem estrelas ao lado das ideias que acham mais atrativas. Discuta com a equipa: «Que ideias acham serem as melhores para resolver o problema discutido e porquê?»

No final da atividade, peça *feedback* aos membros da equipa — se gostaram do exercício, se o acharam útil, qual foi a parte mais desafiante, se utilizariam esta técnica novamente/com outros colegas, etc. Desafie os membros da equipa a pensarem noutros contextos, nos quais as ideias de resolução de problemas desenvolvidas poderiam ser úteis.

Dicas: A atividade pode ser realizada com membros de equipas que se conhecem e trabalham juntos, ou com membros de equipas provenientes de departamentos diferentes, que não trabalhem juntos.

Devido à natureza «silenciosa» do *brainstorming*, este método envolve igualmente cada membro da equipa e evita que os membros/líderes mais faladores, ou seniores, influenciem demasiado o *brainstorming*. Esta técnica permite-lhe ouvir cada membro da equipa.

Estabeleça um tempo-limite para os membros da equipa escreverem a ideia, por exemplo, três a cinco minutos.

- ◆ Não há problema em relembrar os participantes para trabalharem em silêncio, quando estes estiverem a falar ou a sussurrar.
- ◆ É melhor implementar esta atividade com uma equipa pequena, idealmente, de seis membros. O número de membros da equipa recomendado é de três, no mínimo, e de oito, no máximo.
- ◆ Pode utilizar cartões/folhas de papel em branco ou o modelo preparado pela *mindtools.com* (consulte a **Ficha de trabalho 2 — Modelo de uma sessão de *brainwriting***).

[**VOLTAR À TABELA >>>**](#)

Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao *brainwriting*

O que é o *brainwriting*?

O *brainwriting* é semelhante ao *brainstorming*: pode ser utilizado para gerar novas ideias, incentivar a resolução de problemas e desenvolver soluções inovadoras. Mas, em vez de as pessoas discutirem ideias em voz alta, o *brainwriting* consiste em que as pessoas escrevam as suas ideias e as partilhem de forma anónima. Esta técnica foi criada pelo especialista de *marketing* alemão Bernd Rohrbach, em 1969.

O *brainstorming* é frequentemente utilizado para ajudar membros de equipas tímidos ou introvertidos a falarem durante sessões de *brainstorming* em grupo, a participarem e a expressarem as suas ideias. A técnica de *brainwriting* ultrapassa estas limitações, permitindo-lhes, alternativamente, escreverem as suas ideias, dando a todos os participantes a oportunidade de participarem igualmente. Isto incentiva as pessoas a despenderem mais tempo na formulação dos seus pensamentos e permite-lhes desenvolverem ideias oferecidas por outras pessoas.

Vantagens do *brainwriting*

O *brainwriting* tem várias vantagens:

1. Como referido anteriormente, permite que os membros introvertidos das equipas se expressem e sejam ouvidos;
2. Uma vez que os membros da equipa trabalham em silêncio, não existem membros dominantes que influenciam os outros e as suas ideias. Igualmente, cada membro da equipa dispõe do mesmo tempo para pensar na questão;
3. Este método evoca uma maior sinergia — ao ler as ideias dos outros participantes, as quais foram escritas no topo da folha, cada participante é encorajado a pensar em ideias criativas. Cada ideia é, então, a origem de uma nova ideia ou a expansão de si própria;
4. Trata-se de uma atividade de geração de ideias mais rápida e eficiente, que, frequentemente, gera ideias mais diversificadas e criativas;
5. Esta atividade pode ser ajustada para ser realizada *online*.

Diferentes tipos de *brainwriting*

1) *Brainwriting* 6-3-5:

Uma das formas de *brainwriting* mais populares é conhecida como «6-3-5». Numa sessão 6-3-5, os exercícios de *brainwriting* são divididos em várias rondas. Em cada ronda, seis pessoas escrevem três ideias dentro de um período de cinco minutos.

Após a primeira ronda, todos os participantes trocam a sua folha de papel com outra pessoa, leem o que está escrito e escrevem mais três ideias. Estas podem ser ideias novas ou desenvolvidas a partir de ideias que já tenham sido partilhadas.

Após seis rondas, as folhas de papel são recolhidas, todas as ideias sugeridas são debatidas e os passos seguintes são acordados.

Para mais informações, veja este vídeo sobre o método de *brainwriting* 6-3-5, preparado por Ed Tchoi: <https://www.youtube.com/watch?v=zbj0C5aaE4E>.

2) *Brainwriting colaborativo*

No caso de pretender evitar uma reunião formal, o *brainwriting* colaborativo é uma boa alternativa. Neste processo, seleccione um espaço (uma parede ou quadro branco, por exemplo), ao qual a sua equipa possa aceder facilmente, e partilhe uma mensagem. Depois, ao longo do dia ou da semana (o prazo que escolher), os membros da sua equipa podem acrescentar ideias ao quadro, quando se sentirem inspirados ou lhes for conveniente.

Este método é mais flexível e discreto, o que pode ser melhor para pessoas que preferem refletir nos problemas ao seu próprio ritmo, sem pressão da parte de outras pessoas ou do relógio.

3) *Brainwriting remoto*

Semelhante ao *brainwriting* colaborativo, o *brainwriting* remoto oferece um método simples para que as equipas remotas giram e partilhem ideias eficazmente. Normalmente, este processo segue o método colaborativo quando é apresentada uma pergunta ou problema, e a equipa pode responder dentro de um prazo determinado. A diferença é que a plataforma para partilha de ideias é virtual. Existem muitas plataformas que pode utilizar, tais como a nearpod.com, miro.com, www.padlet.com, www.ideaboardz.com, etc.

No entanto, se decidir recorrer ao *brainwriting* remoto, considere fazer primeiro um teste, para resolver quaisquer dificuldades técnicas e determinar as diretrizes e boas práticas mais adequadas à sua equipa.

4) *Brainwriting com cartões*

Esta técnica não é tão limitada pelo número de participantes ou de ideias quanto a técnica acima. Cada participante escreve uma ideia ou faz um esboço num cartão e passa-o aos outros participantes. A ideia gerada a partir da leitura de uma ideia é escrita num novo cartão, o qual é passado.

Exemplo de *brainwriting*

Abaixo está um exemplo da mindtools.com sobre como uma sessão de *brainwriting* se pode desenrolar. Neste exemplo, os membros da equipa de uma companhia de autocarros estão a explorar formas de melhorar a aplicação para os passageiros.

Ficha de trabalho de *brainwriting*: A empresa Local Bus Co.

Data: 18 de agosto

Foco: O que podemos fazer para que mais pessoas utilizem a nossa aplicação e para aumentar o valor para os passageiros

	Ideia 1	Ideia 2	Ideia 3
Ronda 1	Redesenhar o ícone para torná-lo mais fácil de encontrar.	Inclua jogos simples para as pessoas jogarem durante as viagens.	Associe a aplicação a notícias de trânsito para oferecer conselhos de viagem em tempo real
Ronda 2	Faça o novo ícone parecer um autocarro!	Alguns desses jogos podem estar relacionados com informações locais?	Podemos associar a aplicação ao nosso sistema de localização de autocarros para permitir que as pessoas vejam exatamente onde?
Ronda 3	Certifique-se de que algumas partes ou toda a aplicação possa funcionar sem internet.	Conecte a aplicação ao GPS, para fornecer informações personalizadas e monitorizar viagens.	Talvez disponibilize ligação a câmaras no autocarro, para mostrar o quão ocupado um determinado autocarro está?
Ronda 4	Para o novo ícone, use a letra O do nome da nossa empresa como uma das rodas do autocarro!	Use os dados para identificar as viagens mais populares – depois use-os para dar sugestões e conselhos mais personalizados.	Os passageiros podem usar o ap para relatar problemas durante a viagem?
Ronda 5	Permitir que os utilizadores leiam o conteúdo da nossa aplicação em diferentes idiomas.	Dêem às pessoas opções para armazenar dados sobre o número de viagens realizadas, distância percorrida, etc.	Converta dados de viagem em informações ambientais, por exemplo, quantidade de carbono libertado.
Ronda 6	Use a conversão de texto em voz para ajudar as pessoas com dificuldades de visão também.	Permita que os utilizadores comprem e enviem vouchers de viagem como presentes através da aplicação.	Gamificar viagens e utilização da app. Atribua "pontos verdes" aos utilizadores, que vão acumulando para ganhar prémios.

Please feel free to copy this sheet for your own use and to share with friends, co-workers or team members, just as long as you do not change it in any way.

Copyright: Emerald Works, 2006 – 2020

Ficha de trabalho 2 — Modelo de uma sessão de *brainwriting*

Data:

Foco (o tópico, questão ou problema que pretende explorar):

	Ideia 1	Ideia 2	Ideia 3
Ronda 1			
Ronda 2			
Ronda 3			
Ronda 4			
Ronda 5			
Ronda 6			

Please feel free to copy this sheet for your own use and to share with friends, co-workers or team members, just as long as you do not change it in any way.

Copyright: Emerald Works, 2006 – 2020

7. Seis chapéus do pensamento

Competência empreendedora: Criatividade (definir problemas)

Duração: 1 h 30 min

Tipologia: Workshop

Objetivos:

- ◆ Ajudar a ver o problema e a resolução de problemas a partir de perspetivas diferentes e a compreender melhor o problema;
- ◆ Aumentar o conhecimento sobre várias formas criativas de resolver problemas, propor soluções/ideias de desenvolvimento e resolver conflitos;
- ◆ Mostrar aos colaboradores vários estilos de pensamento;
- ◆ Envolver os colaboradores na resolução de problemas e na proposta de soluções;
- ◆ Promover uma discussão estruturada e eficiente entre os membros da equipa.

Preparação:

- ◆ Uma sala, seis chapéus coloridos ou impressões de chapéus coloridos, ficha com uma pequena descrição da técnica dos chapéus do pensamento, quadro branco ou projetor (se a atividade for realizada no interior), papel e canetas para tirar notas;
- ◆ Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao referencial dos seis chapéus do pensamento;
- ◆ A atividade também pode ser realizada *online*. Se for esse o caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc.

Referências:

- ◆ Edward de Bono, «Six thinking hats», 2017;
- ◆ SessionLab, «[Essential Meeting Facilitation Toolkit](#)»;
- ◆ Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao referencial dos seis chapéus do pensamento.

A atividade inclui quatro passos:

1. Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la *online*, conforme a situação. Selecione uma equipa pequena, preferencialmente com cinco a seis pessoas, consoante se estiver a pensar participar igualmente na discussão, ou não;
2. Faça uma rápida introdução à técnica dos seis chapéus do pensamento e apresente o tópico/questão para esta atividade (**consulte a Ficha de**

trabalho 1 — Breve introdução ao referencial dos seis chapéus do pensamento). Em alguns casos, dependendo da complexidade do tópico/questão em debate, é melhor informar antecipadamente os membros da equipa sobre o tópico. Os tópicos podem ser, por exemplo, «Como podemos melhorar o nosso serviço de apoio ao cliente, para satisfazer melhor os nossos clientes», «Como podemos melhorar o nosso *site* para responder às necessidades dos nossos clientes»;

3. Durante esta atividade, cada membro da equipa irá «experimentar todos os chapéus». Isto significa que todos os membros da equipa terão de adotar o mesmo chapéu (a mesma posição) ao mesmo tempo. À medida que a discussão avança, a equipa troca de chapéus até ter observado todos os aspetos que precisam de ser examinados. O «chapéu azul» deve informar os outros participantes quando chegar o momento de trocar de chapéus, por exemplo, «Vamos pensar agora com o chapéu amarelo»;
4. No final da discussão, quando as perspetivas de todos os «chapéus» tiverem sido consideradas, o «chapéu azul» assume a responsabilidade de apresentar o resumo da discussão e destacar os pontos principais referidos. A equipa, então, tem de propor uma solução ou forma de avançar, que leve a uma ação SMART (específica, mensurável, atingível, realista, relevante e definida no tempo).

No final da atividade, peça *feedback* aos membros da equipa — se gostaram do exercício, se o acharam útil, qual foi a parte mais desafiante, etc. Incentive os membros da equipa a pensarem noutros contextos, nos quais podem utilizar esta técnica.

Dicas: Se tiver menos tempo, pode pedir a cada pessoa que represente um chapéu. Assim, os membros da equipa têm de discutir a questão a partir da perspetiva do seu «chapéu». Também pode optar por ser o/a facilitador/a — o «chapéu azul» — ou permitir que um dos membros da equipa o seja e assuma a função de observação. Pode escolher aleatoriamente a sequência dos chapéus ou definir sequências simples de dois ou três chapéus, que serão utilizadas em conjunto, para uma finalidade particular (por exemplo, o chapéu amarelo que segue o chapéu preto pode ser utilizado para avaliar uma ideia; o chapéu preto que segue o chapéu verde pode ser utilizado para melhorar um *design*). É importante que cada membro da equipa tenha tempo para expressar a sua opinião, e todas as opiniões devem ser respeitadas e ouvidas. Se a atividade for realizada *online*, pode utilizar plataformas (tais como a <https://padlet.com/>, <https://ideaboardz.com/>, etc.) para escrever os pontos principais discutidos, bem como ações/ideias propostas.

[**VOLTAR À TABELA >>>**](#)

Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao referencial dos seis chapéus do pensamento

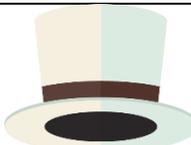
A abordagem «Seis chapéus do pensamento» foi criada por Edward de Bono, um físico, psicólogo e filósofo maltês. De Bono utilizou-a no seu trabalho consultivo junto de agências governamentais, mas também quis que esta fosse uma ferramenta prática para a resolução de problemas do dia a dia. Surgiu inicialmente no seu livro, publicado em 1985, com o mesmo nome, o qual foi revisto várias vezes desde então²¹.

«Seis chapéus do pensamento» é uma forma de investigar uma questão/problema a partir de várias perspetivas, mas de forma clara e não conflituosa. Pode ser utilizada por colaboradores ou grupos para saírem das formas de pensamento habituais, experimentarem abordagens diferentes e, assim, pensarem de forma construtiva sobre como avançar.

Descrição dos seis chapéus do pensamento de Edward de Bono²²:

1. Chapéu branco: apresentar os factos e não o problema;
2. Chapéu verde: gerar ideias sobre como o problema pode ser resolvido;
3. Chapéu amarelo: avaliar as ideias, enumerando os benefícios das mesmas;
4. Chapéu preto: avaliar as ideias, enumerando os inconvenientes das mesmas;
5. Chapéu vermelho: conhecer a intuição de todos sobre as alternativas;
6. Chapéu azul: resumir a discussão e acordar as conclusões.

Seis chapéus do pensamento de Edward de Bono

Seis chapéus do pensamento	
 Factos	<p>Ao usar o chapéu branco, a pessoa foca-se nos factos e dados para identificar toda a informação necessária. «Os resultados do nosso último inquérito de satisfação mostraram-nos que 68% dos nossos clientes dizem estar satisfeitos com os nossos serviços.»</p>
 Sentimentos	<p>Ao usar o chapéu vermelho, o foco recai sobre as emoções, a intuição e os pressentimentos. Os membros do grupo podem expressar emoções e sentimentos, bem como partilhar medos, o que gostam e o que não gostam, o que adoram e o que detestam. Por exemplo: «Tenho dúvidas quanto a podermos mudar as ofertas», «Tenho orgulho de pertencer à equipa responsável por estas discussões!»</p>
 Críticas	<p>Ao usar o chapéu preto, o foco encontra-se na razão pela qual uma solução pode não funcionar ou nos possíveis resultados negativos. Frequentemente, este é o chapéu mais poderoso e útil, mas também é um problema quando utilizado excessivamente! Por exemplo: «Não existem colaboradores suficientes para trabalhar na oferta» ou «Falta de tempo».</p>

²¹Edward de Bono, «Six thinking hats», 2017

²² SessionLab, «Essential Meeting Facilitation Toolkit», URL: <https://www.sessionlab.com/meeting-facilitation-toolkit>

 Benefícios	<p>Ao usar o chapéu amarelo, todos se focam nos resultados positivos e nos benefícios das soluções potenciais. Por exemplo: «O CRM irá, finalmente, dar-nos dados para avançar», «Acho que conseguimos atingir +20 pontos de satisfação».</p>
 Ideias	<p>Ao usar o chapéu verde, o foco é encontrar soluções criativas, possibilidades e novos conceitos. Esta é uma oportunidade para expressar novas ideias e novas perceções. Por exemplo: «Implementar uma caixa de sugestões para responder aos pedidos dos nossos clientes 24/7» ou «Vamos criar um clube de embaixadores para os nossos clientes VIP».</p>
 Planeamento	<p>O chapéu azul, usado por facilitadores ou líderes de equipa, é usado para gerir o processo dos seis chapéus do pensamento. Por exemplo: «Vamos dividir as ideias em grupos de três ou quatro pessoas para nos ajudar a avançar», «Vamos trabalhar no modo de teste e aprendizagem; realizaremos o primeiro teste e veremos em que ponto nos encontramos!»</p>



Também pode ver o vídeo aqui:

<https://www.youtube.com/watch?v=la19ZNyvflA>

Chapéu branco

“Quais são os factos que conhecemos”

- A pesquisa do mês passado indica que 5% das mulheres com 25 a 45 anos têm uma preferência pelo produto verde.
- As taxas de devolução das vendas caíram mais de 50% desde a introdução da nova embalagem de entrega.
- A Logística da Empresa tem novas rotas de entrega disponíveis.

Chapéu vermelho

“Que reações instintivas tem?”

- A cor verde inspira um look sustentável e é muito apelativa. Este é mesmo um grande tom.
- O impacto das taxas de retorno reduzidas pode levar a recursos adicionais.
- De que forma as novas rotas de entrega afetam os prazos de entrega? Estou interessado em saber mais sobre isso.

Chapéu preto

“ Que riscos devemos ter em mente?”

- Uma preferência de 5% é suficiente para fazermos um produto de cor única? O que acontece se as preferências mudarem.
- Qual o custo de manter a qualidade e sustentabilidade das embalagens?
- As novas rotas de entrega podem ainda não ser comprovadamente confiáveis ou podem aumentar os nossos custos.

Chapéu amarelo

“Porque é que devemos ser otimistas?”

- O novo produto pode aumentar a nossa atividade de diversificação de receita e aumentar o conjunto de produtos que temos disponíveis
- Podemos começar a receber um feedback e testemunhos mais positivos por parte dos nossos clientes.
- Problemas e danos na entrega de produtos pode ter um impacto nos padrões de qualidade do nosso serviço.

Chapéu verde

“Como Podemos criar oportunidades?”

- Pode-se incluir ou expandir uma faixa verde num conjunto de cores diferentes de forma simbólica.
- A criação de canais múltiplos de distribuição permite-nos estabelecer novas parcerias e parceiros.
- Acelerar a qualidade e a confiabilidade da entrega pode permitir a distribuição de grupos de produtos (e não só um grupo).

Chapéu azul

“Que sistemas ou processos serão necessários?”

- Vamos percorrer a sala e discutir as opções de cores de que dispomos.
- Qual o impacto das taxas de retorno reduzidas no armazenamento de produtos?
- Podemos introduzir outras mudanças nos processos de trabalho estabelecendo protocolo com um novo parceiro de distribuição que melhore a logística e tecnologia de apoio?

Exemplo dos seis chapéus do pensamento²³

²³ Fonte: <https://www.groupmap.com/map-templates/six-thinking-hats/>

8. Penso criativamente!

Competência empreendedora: Criatividade (criar valor)

Duração: 2 h

Tipologia: *Workshop*

Objetivos:

- ◆ Apresentar aos colaboradores o método SCAMPER e respetivos benefícios;
- ◆ Incentivar o pensamento criativo e inovador dos colaboradores;
- ◆ Envolver os colaboradores na ideia de projetar novos produtos, serviços ou processos;
- ◆ Ajudar os colaboradores a descobrirem novas formas de propor soluções para melhorar as qualidades dos produtos, serviços ou processos existentes;
- ◆ Motivar e incentivar os colaboradores a criarem produtos, serviços ou processos para resolverem as suas necessidades ou as de outras pessoas.

Preparação:

- ◆ Uma sala, uma ficha com a descrição do que significa cada letra de «SCAMPER» e perguntas sugeridas, um quadro branco ou projetor, papel (tamanho A4 ou A3), marcadores coloridos e canetas;
- ◆ Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao método SCAMPER;
- ◆ Ficha de trabalho 2 — Modelo do *workshop* sobre o método SCAMPER;
- ◆ A atividade também pode ser realizada *online*. Nesse caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc. Os facilitadores podem utilizar várias plataformas *online*, nas quais os colaboradores podem fazer um *brainstorming* e criar modelos SCAMPER, tais como: [Miro](#), [Visual paradigm](#) ou [Concept Board](#).

Referências:

- ◆ Rikke Friis Dam e Teo Yu Siang, «[Learn How to Use the Best Ideation Methods: SCAMPER](#)», 2020;
- ◆ SessionLab, «[Essential Meeting Facilitation Toolkit](#)».

A atividade inclui os seguintes passos:

1. Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la *online*, conforme a situação;
2. Faça uma rápida introdução ao método SCAMPER e ofereça exemplos (consulte a **Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao método SCAMPER**);
3. Dependendo da dimensão da equipa, pode optar por manter apenas um grupo ou dividir os membros da equipa em vários grupos;
4. Apresente, aos membros da equipa, o problema que está a tentar resolver e ao produto, serviço ou processo específico. Ofereça-lhes tantos detalhes quanto possível.

Se a atividade envolver um grupo:

5. Escreva as sete secções (substituir, combinar, adaptar, modificar, procurar outro uso, eliminar e reorganizar) no quadro branco, ou nas folhas de papel e cole-as na parede. Oriente a equipa enquanto esta trabalha sobre cada uma das sete secções, adicionando notas adesivas de cores diferentes a cada secção. No final de cada secção, discuta as ideias em equipa;
6. Quando terminar as sete secções, avalie todas as notas em equipa, discuta os temas comuns da atividade e a direção do foco;
7. Se possível, peça à equipa que teste as ideias propostas. Organize uma reunião de acompanhamento para discutir os resultados.

Se a atividade envolver vários grupos:

5. Se houver vários grupos, peça aos grupos que utilizem o modelo do método SCAMPER (**consulte a Ficha de trabalho 2 — Modelo do workshop sobre o método SCAMPER**) e preencham cada coluna com novas ideias dentro do período estabelecido. Depois de preencherem os modelos do método SCAMPER, cole-os na parede, quadro branco ou mesa, e peça aos participantes que dediquem algum tempo a ler as várias ideias;
6. Incentive a discussão entre os membros da equipa para destacar as ideias mais valiosas, segundo eles. Pode utilizar a técnica de votação por pontos para tal:
 - a. Cada membro do grupo vota nas opções que acharem ser as melhores utilizando pontos, os quais são feitos simplesmente com um marcador nas notas adesivas preferidas. Todos os participantes têm cinco pontos com os quais votar (ou menos, se houver menos opções). Estes pontos podem ser distribuídos de qualquer forma: um ponto por pessoa para cinco ideias diferentes, a totalidade dos cinco pontos para uma ideia, etc.;
 - b. Quando todos os membros tiverem distribuídos os seus pontos, os grupos podem continuar de várias formas: escolhendo simplesmente a opção, ou opções, que recebeu mais pontos; realizando um diálogo aberto sobre priorização, verificando que ideias receberam mais e menos pontos, e quais devem ser os passos seguintes; organizando as ideias

numa linha, da ideia com mais pontos para a ideia com menos pontos, e discutir os méritos relativos.

7. Se possível, peça à equipa que teste as ideias escolhidos. Organize uma reunião de acompanhamento para discutir os resultados.

No final da atividade, peça *feedback* aos membros da equipa — se gostaram do exercício, se o acharam útil, qual foi a parte mais desafiante, etc. Incentive os membros da equipa a pensarem noutros contextos, nos quais podem utilizar esta técnica.

Dicas: É importante oferecer um exemplo sobre o método SCAMPER antes de os participantes iniciarem a atividade de desenvolverem os seus próprios novos produtos, serviços ou processos, bem como distribuir as fichas entre eles.

Se houver vários grupos, precisará de garantir que existe espaço suficiente para que todos possam discutir sem se incomodarem. Terá de utilizar uma sala espaçosa ou vários espaços na empresa.

Ao apresentar a questão, ofereça tanta informação quanto possível aos membros da equipa, para obter os melhores resultados.

É importante que cada membro da equipa tenha tempo para apresentar o seu mapa mental e receber o *feedback* dos colegas. Todas as opiniões têm de ser respeitadas e ouvidas.

Os facilitadores podem ser membros dos recursos humanos, da gestão, ou de uma equipa de formação interna ou externa.

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao método SCAMPER

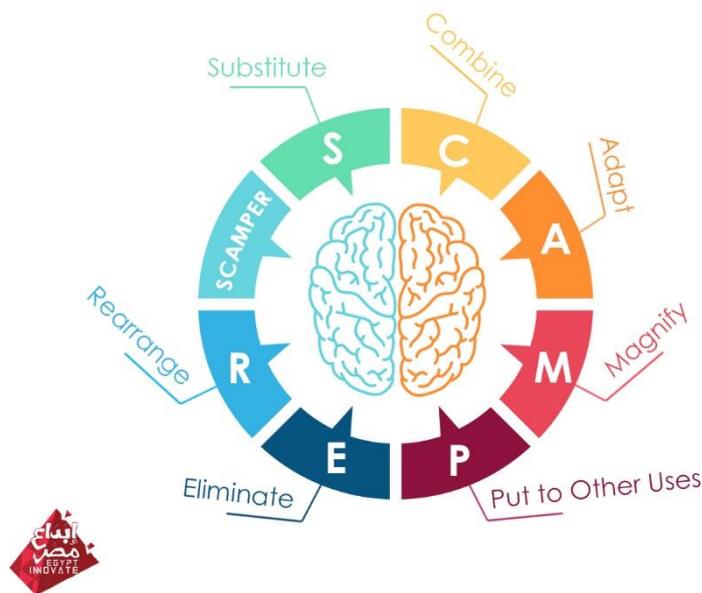
O que é o método SCAMPER?

SCAMPER é um método de inovação que combina várias técnicas numa só. A ferramenta é utilizada ao fazer perguntas sobre produtos existentes, utilizando cada uma das sete palavras-chave abaixo. Estas perguntas ajudam os membros da equipa a pensarem em ideias criativas para desenvolver novos produtos e melhorar produtos existentes.

É importante destacar que a palavra «produtos» não se refere apenas a bens físicos. Os produtos também podem incluir processos, serviços e, até, pessoas. Assim, esta técnica pode ser adaptada a uma grande variedade de situações.

Alex Osborn, creditado por muitas pessoas como o criador do *brainstorming*, criou, originalmente, muitas das perguntas utilizadas nesta técnica. No entanto, foi Bob Eberle, um administrador do ensino e autor, que organizou estas perguntas na mnemónica SCAMPER.

SCAMPER é uma mnemónica que significa:



24

1. **Substituir** — Que componentes, materiais e pessoas podem ser substituídos? Encontre uma parte do conceito, processo, etc., que possa ser substituída por outra coisa e veja se tal resulta em melhorias;
2. **Combinar** — Que funções, ofertas ou serviços são coincidentes ou podem ser combinados? Uma ideia pode não funcionar sozinha, mas pode ser combinada com várias ideias, processos ou produtos, em mais de um resultado eficiente;
3. **Adaptar** — Que elementos adicionais podem ser adicionados? Uma ideia que funcionou para resolver um problema pode ser utilizada para resolver um problema diferente;

²⁴ Fonte: Egypt Innovate

4. **Modificar** — As cores, dimensões, materiais ou itens de menu podem ser modificados? Altere o aspeto da situação ou problema, e veja se tal lhe oferece informação adicional ou acrescenta valor ao processo;
5. **Procurar outro uso** — Como podem os elementos existentes continuar a ser utilizados? Semelhante a «adaptar», consiste em procurar outra forma de usar uma ideia ou conceito existente, que não a inicialmente prevista;
6. **Eliminar** — Menos é mais: que elementos/componentes podem ser removidos, simplificados, reduzidos? Remova processos ineficientes para otimizá-los.
7. **Reorganizar** — Os elementos podem ser utilizados de forma contrária ou a ordem dos mesmos pode ser alterada? Inverta a direção de um processo ou produto — faça as coisas ao contrário.

Exemplos para cada letra da mnemónica: <https://www.consuunt.com/scamper-model/>.

Como utilizar o método SCAMPER?

O método SCAMPER é fácil de utilizar se seguir os passos certos. Primeiramente, é preciso considerar um produto ou serviço existente. Pode ser algo que queira melhorar, algo com que esteja atualmente a ter problemas ou algo que pense ser um bom ponto de partida para um desenvolvimento futuro. Depois, faça perguntas sobre o produto que identificou, utilizando a mnemónica como orientação. Faça um *brainstorming* sobre tantas perguntas e respostas quanto possível. Por fim, observe as respostas que criou. Há alguma que represente uma solução viável? Pode utilizar alguma delas para criar um novo produto ou desenvolver um produto existente? Se alguma das suas ideias lhe parecer viável, explore-as adicionalmente.

Aqui estão algumas perguntas de exemplo, que pode fazer para cada letra da mnemónica:

SUBSTITUIR

De modo geral, a pergunta de reflexão é: «O que posso substituir ou alterar no meu produto, problema ou processo?» Deve pensar em substituir a(s) parte(s) do seu produto ou processo com outra coisa.

- ◆ Que materiais ou recursos pode substituir ou trocar para melhorar o produto?
- ◆ Como posso substituir o local, o tempo, os materiais ou as pessoas?
- ◆ Posso substituir uma pessoa envolvida?
- ◆ Posso utilizar outros processos ou procedimentos?
- ◆ Posso mudar a forma, a cor, a rugosidade, o som ou o cheiro?
- ◆ Que outro produto ou processo pode utilizar?
- ◆ Que regras pode substituir?
- ◆ Pode utilizar este produto noutro contexto ou como substituto de outra coisa?
- ◆ O que acontecerá se mudar as suas emoções ou atitude em relação a este produto?
- ◆ O que posso substituir para melhorar?

COMBINAR

A pergunta geral para reflexão é: «Como posso combinar duas ou mais partes do meu produto, problema ou processo para obter um produto, problema ou processo diferente, para aumentar a sinergia?» O pensamento criativo envolve combinar ideias, produtos ou serviços anteriores e não relacionados para criar algo novo e inovador.

- ◆ Que ideias, materiais, funcionalidades, processos, pessoas, produtos ou componentes posso combinar?
- ◆ O que aconteceria se combinasse este produto com outro para criar algo novo?
- ◆ E se combinar finalidades ou objetivos?
- ◆ O que pode combinar para maximizar as utilizações deste produto?
- ◆ Como pode combinar talento e recursos para criar uma nova abordagem a este produto?

ADAPTAR

De modo geral, a pergunta na qual precisa de refletir é: «O que posso adaptar no meu produto, problema ou processo?» Pense nas partes do produto ou processo que pode adaptar para resolver o seu problema.

- ◆ Como pode adaptar ou reajustar este produto para servir outra finalidade ou utilização?
- ◆ O produto assemelha-se a que outra coisa?
- ◆ Que ideias posso adaptar, copiar ou emprestar dos produtos de outras pessoas?
- ◆ A História oferece alguma solução?
- ◆ Quem ou o que pode reproduzir para adaptar este produto?
- ◆ Posso procurar inspiração noutros produtos ou processos, mas num contexto diferente?
- ◆ Em que outro contexto pode introduzir o seu produto?
- ◆ Que outros produtos ou ideias pode utilizar como inspiração?

MODIFICAR

De modo geral, a pergunta na qual precisa de se focar é: «O que posso modificar, ou destacar mais ou menos, no meu produto, problema ou processo? Posso mudar o item de alguma forma? Posso mudar o significado, a cor, o movimento, o som, o cheiro, a forma ou a silhueta?» Este é o momento de ampliar ou exagerar a sua ideia, produto, problema ou processo para o diminuir. Estas perguntas dar-lhe-ão novas informações sobre os componentes que são mais importantes. Pense em mudar uma parte, ou a totalidade, da situação ou produto atual. Alternativamente, distorça o produto de forma involgar.

- ◆ Como pode mudar a forma, o aspeto e a funcionalidade do seu produto?
- ◆ O que pode adicionar para modificar este produto?
- ◆ O que pode enfatizar ou destacar para criar mais valor?
- ◆ Que elemento deste produto pode fortalecer para criar algo novo?

PROCURAR OUTRO USO

A pergunta geral a considerar aqui é a seguinte: «Como posso afetar outros usos ao item? Que novas formas de utilizar o produto ou serviço existem? Posso alcançar outros utilizadores se modificar o produto? Existe outro mercado para o produto?» Chegou o momento de descobrir como pode afetar o seu produto ou ideia atual a outros usos e finalidades.

- ◆ Pode utilizar este produto noutra contexto, talvez noutra indústria?
- ◆ Que outro grupo-alvo poderia beneficiar com este produto?
- ◆ De que forma é que pessoas com várias incapacidades o utilizariam?
- ◆ Em que medida é que este produto se comportaria de forma diferente noutra contexto?
- ◆ Em que outras coisas pode ser utilizado?
- ◆ Pode reciclar os resíduos deste produto para criar algo novo?

ELIMINAR

A pergunta geral a considerar aqui é: «O que posso eliminar ou simplificar no meu produto, *design* ou serviço?» Pense no que pode acontecer se eliminar, simplificar, reduzir ou minimizar partes da sua ideia. Se continuar a ajustar a sua ideia, serviço ou processo pode, gradualmente, delimitar o seu desafio até chegar à parte ou função mais importante.

- ◆ Como pode otimizar ou simplificar este produto?
- ◆ Que características, partes ou regras pode eliminar?
- ◆ O que pode atenuar ou moderar?
- ◆ Como pode torná-lo mais pequeno, mais rápido, mais leve ou mais divertido?
- ◆ Posso reduzir o esforço ou reduzir custos?
- ◆ O que é não essencial ou desnecessário?
- ◆ O que aconteceria se retirar parte deste produto? Com o que substituiria? O que posso remover sem alterar o seu funcionamento?

REORGANIZAR/INVERTER

De modo geral, tem de refletir na seguinte pergunta: Como posso alterar, reordenar ou inverter o produto ou problema? O que faria se tivesse de realizar este processo ao contrário?

- ◆ O que aconteceria se invertesse este processo ou ordenasse as coisas de forma diferente?
- ◆ E se tentasse fazer exatamente o oposto do que está a tentar fazer agora?
- ◆ O que componentes pode substituir para alterar a ordem deste produto?
- ◆ Que funções pode inverter ou trocar?
- ◆ Como pode reorganizar este produto?

O exemplo desta técnica, desenvolvido por Michael Masters: <https://www.youtube.com/watch?v=-OMJINQIZzA>.

Exemplo do método «Sumo de laranja»: <https://medium.theuxblog.com/how-to-generate-ideas-using-scamper-technique-d2e50de6402c>.

Ficha de trabalho 2 — Modelo do workshop sobre o método SCAMPER²⁵

Substituir S	O que pode ser substituído, o que é que necessita mesmo de ser melhorado? Utilize diferentes opções/elementos que possam substituir o que existe atualmente.
Combinar C	Pode ser parte de uma resolução mais alargada? Combine ou agrupe o que existe com outros elementos ou componentes para criar algo melhor.
Adaptar A	O que pode ser alterado ou utilizado de outra forma? Alterne ou altere a função.
Modificar M	O que é que acontece se de repende alterar o tamanho, forma, tom frequ~encia,...? Modifique o que existe para diferentes escalas e funcionalidades.
Para outra utilização P	Pode ser utilizado para que mais? Utilize o que existe de uma forma diferente e para a qual o objeto não foi construído.
Eliminar E	O que pode ser eliminado e utilizado para melhorar a situação? Elimine características ou attributes de forma a ficar mais simples e funcional.
Reverter R	De que forma pode alterar o loca das coisas de forma a crescerar valor ou a melhorá-las? Inverta a ordem das coisas ou coloque-as numa sequênciã diferente para as melhorar.

²⁵ Fonte: <https://upboard.io/>

9. Sou uma pessoa inovadora!

Competência empreendedora: Criatividade (reconhecer e implementar inovação)

Duração: 1 h 30 min

Tipologia: *Workshop*

Objetivos:

- ◆ Incentivar o pensamento criativo e inovador dos colaboradores;
- ◆ Ajudar os colaboradores a descobrirem novas formas de projetar conceitos inovadores;
- ◆ Motivar e incentivar os colaboradores a encontrarem oportunidades, a projetarem e a gerirem inovações.

Preparação:

- ◆ Uma sala, um quadro branco ou projetor, papel (tamanho A4), folha de cavelete, notas adesivas, marcadores coloridos e canetas;
- ◆ Ficha de trabalho 1 — Breve introdução à inovação;
- ◆ A atividade também pode ser realizada *online*. Nesse caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc. Os facilitadores podem utilizar várias plataformas *online*, nas quais os colaboradores podem fazer um *brainstorming* e criar soluções. As plataformas mais populares, tais como o Microsoft Teams, o Zoom, etc., oferecem salas de discussão para dividir os participantes em grupos e garantir um espaço de discussão.

Referências:

- ◆ Chuck Frey, «[How do you Define Innovation and Make it Practical and Saleable to Senior Management?](#)»;
- ◆ Oslo Manual, 2018, «[Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition](#)»;
- ◆ You matter, «[Innovation: Definition, types of innovation and business examples](#)»;
- ◆ Innolytics.ag, «[What is innovation](#)»;
- ◆ SessionLab, «[Library for facilitation techniques](#)»

A atividade inclui seis passos:

1. Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la *online*, conforme a situação;
2. Faça uma rápida introdução à inovação e aos vários tipos de inovação, e ofereça exemplos para uma melhor compreensão. Pergunte aos membros da equipa se querem apresentar exemplos de inovação que conhecem enquanto outros membros da equipa podem sugerir de que tipo de inovação se trata (consulte a **Ficha de trabalho 1 — Breve introdução à inovação**);
3. Peça ao grupo inteiro que faça um *brainstorming* sobre as áreas de:
 - TECNOLOGIA (por exemplo, telemóveis, impressoras 3D, 5G),
 - NECESSIDADES HUMANAS (por exemplo, amor, transporte, acordar de manhã),
 - SERVIÇOS EXISTENTES (por exemplo, Google Translate, Spotify, Instagram, Candy Crush);Dispense cinco minutos para o *brainstorming* sobre cada área. Peça aos participantes que escrevam uma ideia por nota adesiva. Faça com que o *brainstorming* seja ativo e tenha um ritmo rápido. Peça aos participantes que enunciem cada ideia à medida que a colam na parede. No final do *brainstorming* devem existir três grandes aglomerados de notas adesivas na parede, um para cada área. Quantas mais, melhor;
4. Se necessário, divida os membros da equipa em pequenos grupos de três a cinco pessoas. Explique que terão entre 15 e 20 minutos para criar tantos conceitos combinados quanto possível. Para cada combinação que uma equipa cria, a mesma tem de dar um nome atrativo ao conceito e registá-lo numa folha A4. A folha A4 deve incluir elementos que se combinam para criar um novo conceito (por exemplo, iPad + lavar a roupa + PayPal) e o nome do conceito (por exemplo, lavandaria). *Um conceito combinado consiste em dois ou mais elementos da parede, combinados para criar um novo conceito*;
5. No final do tempo estabelecido, peça a cada grupo que apresente os seus conceitos combinados ao restante grupo. Cole todas as ideias na parede para mostrar visualmente o volume de conceitos gerados;
6. Peça aos participantes que escolham o seu conceito combinado favorito e/ou mais viável, e que o desenvolvam adicionalmente durante 30 minutos, explorando os detalhes do conceito, a sua funcionalidade e um modelo de negócio. Os grupos podem utilizar uma folha de cavalete para visualizar o conceito e apresentá-lo ao restante grupo.

Faça um balanço da experiência, convidando os membros da equipa a refletirem em perguntas, tais como:

- ◆ Como foi trabalhar criativamente desta forma?
- ◆ O que foi fácil? O que foi desafiante?
- ◆ Como se sentiram? Como se comportaram, reagiram e responderam?
- ◆ Que informações ou aprendizagens retiraram sobre vocês próprios?
- ◆ Que informações ou aprendizagens retiraram sobre o desenvolvimento de ideias?
- ◆ Como podem aplicar o que aprenderam daqui para a frente?

Dicas: As três áreas de *brainstorming* do exercício podem ser adaptadas para contextos diferentes. FONTES DE DADOS (por exemplo, registos de saúde, horários de metro, dados de recenseamento) e DESAFIOS GLOBAIS (por exemplo, alterações climáticas, desigualdade de rendimento, obesidade) são exemplos que podem ser adicionados para dar outra dimensão ao exercício e torná-lo mais relevante para as necessidades da empresa.

Os facilitadores podem ser membros dos recursos humanos, da gestão, ou de uma equipa de formação interna ou externa.

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

Ficha de trabalho 1 — Breve introdução à inovação

O que é a inovação?

A palavra «inovação» deriva do verbo latim *innovare*, que significa «renovar». Essencialmente, a palavra reteve o seu significado até hoje. Inovação significa melhorar ou substituir algo, por exemplo, um processo, um produto ou um serviço.

No contexto das empresas e negócios, no entanto, o termo precisa de uma definição. Aqui estão algumas ideias de empreendedores sobre o que inovação significa para eles:

As ações necessárias para criar novas ideias ou produtos, as quais, quando implementadas, levam a mudanças positivas eficazes. Enquanto a inovação requer a criação de novas ideias, processos, ou produtos, a inovação está um passo à frente e requer a implementação da ação inventiva. A inovação também implica um sistema de valores que procura derivar um resultado positivo da ação inventiva. Por exemplo, ações que levem a métricas de desempenho negativas não seriam consideradas inovadoras, ainda que cumprissem os requisitos de novidade e ação adequada. — Marc Chason, Motorola Labs

A inovação é criar um novo valor e/ou capturar valor de uma nova forma. «Valor» é a palavra-chave, que sublinha a diferença entre inovação e invenção. A definição é simples, fácil de memorizar e, também, suficientemente boa para englobar a inovação em toda a cadeia de valor. — Victor Fernandes, Natura

A inovação é algo novo no seu negócio, que satisfaz uma necessidade inexplorada do cliente. Idealmente, a inovação constrói um novo mercado. — Jonathan Rowe, Gene Express Inc.

Ter uma visão do cenário futuro dos desejos e necessidades do consumidor — quer conhecidas, quer inarticuladas — e desenvolver soluções que façam crescer o seu negócio enquanto satisfaz ou altera o estilo de vida e comportamento dos seus consumidores-alvo. — Troy Geesaman, Laga

A definição simplificada, proposta por Joe Dwyer é:

«A inovação é o processo de criar valor ao aplicar soluções novas a problemas significativos.»

Para compreender e avaliar a inovação, é necessário responder a três perguntas:

- ◆ Trata-se de uma novidade? Se não é uma novidade, provavelmente, trata-se mais de otimização do que de inovação;
- ◆ Resolve um problema significativo? Se não, talvez se trate de arte e não de inovação. Isto não significa que a arte não seja valiosa, mas, geralmente, não é criada para resolver um problema. Para nós, a inovação sim.
- ◆ Cria valor? Se não, talvez seja uma invenção e não uma inovação. As invenções podem levar à criação de valor, mas, normalmente, não até que alguém as aplique através da inovação.



De acordo com o Oslo Report, a inovação empresarial é:

«(...) um produto novo ou melhorado, ou um processo de negócio (ou uma combinação de tudo), que difere significativamente dos produtos ou processos empresariais anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado ou colocado em utilização pela empresa.»

No entanto, é importante salientar que a inovação não se trata apenas de negócios. É um processo dinâmico que precisa de implementação, ou seja, algo que foi colocado em utilização ativa ou disponibilizado, mas que pode ocorrer em todos os setores da economia.

1. **Inovação nas empresas** consiste em organizações que estão principalmente orientadas para a produção de bens ou serviços mercantis;
2. **Inovação no governo geral** consiste em unidades institucionais com responsabilidades políticas e reguladoras. Redistribuem rendimentos e riquezas, bem como alguns bens e serviços, para consumo individual e coletivo, normalmente num quadro não comercial;
3. **Agregados familiares** são unidades institucionais constituídas por uma ou mais pessoas. A sua finalidade principal é fornecer trabalho, atuar como consumidores finais e, eventualmente, enquanto empreendedores, produzir também bens e serviços;
4. **ONG de apoio aos agregados familiares** são entidades jurídicas principalmente empenhadas em produzir serviços não comerciais para agregados familiares ou para a comunidade. Os seus recursos e mão de obra são o resultado de contribuições voluntárias.

²⁶ Fonte: DI, <https://digintent.com/what-is-innovation>

Tipos de inovação

Existem vários tipos de inovação, de acordo com o mais recente Oslo Manual (2018):

1. Inovação organizacional:

A inovação organizacional refere-se ao desenvolvimento de uma nova estratégia organizacional, que, de algum modo, irá mudar as práticas comerciais de uma empresa, bem como a forma como o seu trabalho está organizado e a sua relação com *stakeholders* externos.

Exemplos de inovações organizacionais:

- ◆ As primeiras empresas que adotaram uma semana de trabalho de quatro dias;
- ◆ As primeiras empresas que começaram a utilizar o poder do digital e a permitir que os colaboradores não fossem ao escritório e trabalhassem a partir de casa (dependendo da função).

2. Inovação de processos:

A inovação de processos consiste na implementação de uma abordagem nova ou melhorada de produção ou entrega, incluindo alterações nos métodos operacionais, nas técnicas utilizadas e no equipamento ou *software*.

Exemplos de inovações de processos:

- ◆ As primeiras empresas que apostaram na tecnologia de SaaS (*software* como um serviço) e utilizaram, por exemplo, centros de contacto na nuvem do Talkdesk, mudaram a organização dos processos de apoio ao cliente;
- ◆ Os primeiros hotéis que decidiram tomar decisões baseadas em macrodados, utilizando, por exemplo, informações do Climber Hotel, efetuaram alterações à sua abordagem de tomada de decisões.

3. Inovação de produtos:

A inovação de produtos é a introdução de bens ou serviços novos ou melhorados. Estas invenções ou alterações podem estar relacionadas com a melhoria de especificações técnicas, de materiais ou do *software* utilizado, ou até com avanços na UX (experiência do utilizador). No entanto, as inovações de produtos não precisam de melhorar todas as funções ou especificações de desempenho. A melhoria ou adição de uma nova função também pode ser combinada com a perda de outras funções ou com o declínio de algumas outras especificações.

Adicionalmente, uma inovação de produtos tem de acrescentar a disponibilização para utilizadores potenciais, mas não precisa de gerar vendas necessariamente. Porque se o fizesse, então, as inovações com baixa procura ou, por exemplo, produtos digitais, tais como aplicações gratuitas, seriam excluídas. Ao mesmo tempo, alterações ou atualizações de rotina, não são consideradas inovações de produtos, uma vez que apenas corrigem erros ou efetuam algumas alterações temporárias.

Exemplos de inovações de produtos:

- ◆ A Lego tem estado a alterar os materiais dos seus famosos tijolos para plásticos biodegradáveis;
- ◆ Os primeiros veículos elétricos introduzidos no mercado automóvel também foram uma inovação, e as novas baterias com alcances superiores, que continuam a ser lançadas, também são um exemplo de inovação.

4. Inovação de marketing

A inovação de *marketing* significa desenvolver uma nova estratégia de *marketing* que produza alterações, por exemplo, na forma como um produto é projetado ou embalado, ou até noutras decisões relativas ao preço ou à promoção.

Exemplo de inovação de *marketing*:

- ◆ Novo recipiente sem resíduos da Haagen Dazs.

Exemplos de inovadores famosos

- ◆ Steve Jobs começou a desenvolver o mundo dos *smartphones* com o iPad;
- ◆ Marie Curie realizou uma grande investigação sobre a radioatividade;
- ◆ Elon Musk tem feito grandes progressos nos carros elétricos de luxo;
- ◆ Ann Kiessling fez imensas descobertas na área da biologia;
- ◆ Nikola Tesla trabalhou na produção, transmissão e aplicação da energia elétrica;
- ◆ Amanda Jones inventou um método de preparação de conservas a vácuo;
- ◆ Thomas Edison inventou a lâmpada elétrica incandescente;
- ◆ Grace Hopper inventou o primeiro compilador para uma linguagem de programação;
- ◆ Leonardo da Vinci, entre muitas outras coisas, inventou o paraquedas;
- ◆ Josephine Cochrane inventou a primeira máquina de lavar loiça mecânica;
- ◆ Alexander Graham Bell inventou o primeiro telefone.

Porque é que a inovação é importante para as empresas?

As organizações têm várias opções para aumentar a sua competitividade: podem lutar pela liderança de preços ou desenvolver uma estratégia de diferenciação. Em ambos os casos, a inovação é essencial.

- ◆ As empresas que escolhem a liderança de preços têm de assegurar a sua competitividade a longo prazo ao desenvolver processos inovadores e altamente eficientes. A otimização de processos e a melhoria contínua, em termos de custos, são importantes para elas.
- ◆ As empresas que aspiram a uma estratégia de diferenciação precisam da inovação para desenvolver características únicas e diferenciáveis da concorrência.
- ◆ Muitas *startups* iniciam a sua atividade ao desenvolver um produto ou serviço inovador.

A inovação contínua é, então, fundamental para todas as empresas. A diferença principal é o foco da estratégia de inovação, a qual varia consideravelmente de empresa para empresa.

Uma estratégia de inovação é um plano, claramente definido através de passos estruturados, que uma pessoa ou equipa tem de realizar para atingir os objetivos de crescimento e sustentabilidade futura de uma organização.

10. O bilhete da lotaria vencedor

Competência empreendedora: Planeamento e gestão (definir objetivos, ser capaz de definir objetivos claros e realistas)

Duração: 30 minutos

Tipologia: Sessão de formação

Objetivos:

- ◆ Aprender a delimitar os seus valores e prioridades essenciais. Isto traduz-se para o local de trabalho, onde o cumprimento de objetivos requer que determine os valores mais importantes da sua empresa e que descubra como os aplicar.
- ◆ Preparar o pacote de formação sobre o planeamento de vida, como de mostrar o que importa na vida e como o planear em conformidade.

Preparação:

- ◆ Papel;
- ◆ Caneta/lápis.

Esta atividade inclui os três passos seguintes:

1. Diga aos participantes que acabaram de ganhar 20 milhões de euros e pergunte-lhes o que fariam a seguir. Por exemplo, pode perguntar-lhes se escolheriam gastar ou guardar o dinheiro e quais seriam as suas prioridades;
2. Cinco minutos depois, diga aos participantes que, agora, ganharam apenas 10 milhões de euros. Peça-lhes que escrevam que mudanças fariam aos seus planos originais e quais seriam as suas prioridades agora;
3. Após mais cinco minutos, diga aos participantes que, agora, ganharam apenas 5 milhões de euros. Peça-lhes que revejam novamente os seus planos e prioridades.

Os facilitadores podem finalizar a sessão, colocando algumas perguntas:

- ◆ Sentiram-se pressionados quando o montante começou a reduzir gradualmente?
- ◆ Sob a pressão do tempo, conseguiram ter uma ideia clara das vossas necessidades e prioridades?

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

11. Estabelecer uma visão geral

Competência empreendedora: Planeamento e gestão (planear e organizar; ser capaz de definir um plano e gerir melhor)

Duração: 45 minutos

Tipologia: Sessão de formação

Objetivos:

- ◆ Aprender a ser criativo/a em situações onde é necessário agir de forma rápida e eficaz;
- ◆ Planear o seu tempo antecipadamente para que possa ter um maior controlo sobre a sua agenda e uma maior noção das suas tarefas.

Preparação:

- ◆ Papel;
- ◆ Caneta/lápis.
- ◆ Quadro/apresentação;
- ◆ Telemóvel/PC/computador portátil

A atividade inclui os quatro passos seguintes:

1. Divida os participantes em grupos de dois a cinco elementos, decida quem será o/a coordenador/a e atribua-lhes um projeto de planeamento de eventos. Primeiro, precisa de papel e caneta. Passar os pensamentos para o papel pode contribuir para que sejam mais palpáveis. Após decidir uma visão clara da sua ideia, é importante escrever todos os passos principais. Dê-lhes algum tempo para fazerem uma rápida pesquisa no Google para encontrarem mais ideias para o seu evento;
2. Dê-lhes 20 minutos para planearem o evento e discutirem os resultados. Certamente, neste momento, verá excelentes resultados, tendo em conta o tempo atribuído;
3. Escreva os seus resultados no quadro ou, se houver tempo suficiente, prepare alguns diapositivos para apresentar o seu evento ao resto dos participantes;
4. Agora, peça-lhes que planeiem um tipo de evento diferente em 10 minutos, sem acederem à *Internet* e repetindo o processo. Discutam os resultados.

Para finalizar a sessão, os facilitadores podem fazer algumas perguntas aos participantes, tais como:

- ◆ Gostaram de trabalhar com os outros membros da equipa?
- ◆ Como se sentiram quando o/a facilitador/a vos disse que tinham menos tempo e que não podiam aceder à *Internet*?

VOLTAR À TABELA >>>

12. Estratégia sustentável

Competência empreendedora: Planeamento e gestão (desenvolver planos de negócio sustentáveis; desenvolver um plano para atingir objetivos que criam sustentabilidade financeira, social e ambiental)

Duração: 8 h

Tipologia: Reunião

Objetivos:

- ◆ Compreender o ambiente e as limitações sociais, e refletir sobre as exigências e requisitos da sociedade;
- ◆ Garantir que o impacto no ambiente e na sociedade é neutro ou positivo.

Preparação:

- ◆ Papel;
- ◆ Caneta/lápis.

A atividade inclui nove passos:

1. Decida quem será o/a facilitador/a e dê aos participantes um exemplo de um plano de negócio já preparado;
2. Identifique e acorde as questões materiais (prioridades), que apresentam oportunidades estratégicas e ameaças para a empresa;
3. Identifique a ambição empresarial, onde é que a empresa pensa estar na escala da evolução empresarial;
4. Compreenda a forma como a estratégia está desenvolvida na sua própria empresa e avalie se as questões relativas à sustentabilidade são atualmente consideradas como parte do planeamento estratégico e do desenvolvimento de produtos;
5. Estabeleça que processos são utilizados na sua empresa para gerir mudanças estratégicas. Identifique o que funciona, o que não funciona, e porquê;
6. Garanta que inclui as oportunidades estratégicas e ameaças apresentadas pelas questões relativas à sustentabilidade, bem como outras questões empresariais estratégicas que influenciam a estratégia.
7. Garanta o envolvimento com *stakeholders* externos para alcançar um maior consenso sobre o que é essencial para quem e para o quê;
8. Desenvolva respostas para todas as questões estratégicas essenciais, que apoiam o posicionamento competitivo da sua empresa;
9. Desenvolva uma visão estratégica clara e global, que integre dimensões sociais, ambientais e económicas.

[**VOLTAR À TABELA >>>**](#)

13. Defina as suas prioridades

Competência empreendedora: Planeamento e gestão (definir prioridades)

Duração: 1 h

Tipologia: Reunião

Objetivos:

- ◆ Refletir pessoalmente sobre a forma como os participantes gastam o seu tempo, ao longo de uma semana ou mês.

Preparação:

- ◆ Quadro.

A atividade inclui quatro passos:

1. Reúna a equipa e comece por pedir aos membros que digam tudo o que têm de fazer diariamente, tudo o que ocupa o seu tempo. Escreva tudo no quadro branco. Depois de todas as tarefas, por mais pequenas que sejam, terem sido enumeradas, avance para o passo seguinte;
2. Peça à equipa (e não ao/a facilitador/a) que priorize cada item, numa categorização de A a D. A = importante e urgente; B = importante e não urgente; C = não importante e urgente; D = não importante e não urgente. A todos os itens é atribuída uma letra;
3. Agora ordene os itens/tarefas de acordo com a classificação de cada letra. Por exemplo, qual é o item A com importância n.º 1 no quadro? Depois, passe para o n.º 2 e aí por diante, até chegar aos itens D;
4. Considere o conteúdo do quadro branco e produza um documento para a sua equipa com os itens enumerados por ordem de prioridade, de A n.º 1 até D n.º x.

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

14. Uma máquina bem oleada

Competência empreendedora: Planeamento e gestão (monitorize o seu progresso)

Duração: 1 h

Tipologia: Reunião

Objetivos:

- ◆ Conhecer o funcionamento interno da sua empresa ajuda a identificar fraquezas ou oportunidades potenciais;
- ◆ Otimizar o seu fluxo de trabalho e gerir a sua empresa de forma fácil e lucrativa;
- ◆ Ter em vigor um sistema de monitorização que lhe disponibilize dados e estatísticas, para que possa estar a par dos processos da sua empresa.

Preparação:

- ◆ Sem preparação necessária.

A atividade inclui cinco passos principais:

1. Monitorização do tempo:

Fature exatamente o tempo que passou a trabalhar no projeto do seu cliente, sem ter de adivinhar nem cobrar menos. Procure formas de melhorar a sua rentabilidade, por exemplo, reduzindo o tempo gasto em tarefas não faturáveis, como a administração ou faturação. Descubra quais são as tarifas ideais para atingir os seus objetivos financeiros. Liberte recursos importantes na sua equipa, contratando serviços externos, delegando ou automatizando processos. Melhore os fluxos de trabalho e aumente a sua produtividade;

2. Contabilidade:

Mantenha o seu fluxo de caixa saudável com relatórios e projeções regulares. Vigie despesas e garanta que se mantém dentro do seu orçamento. Verifique se está no bom caminho em relação aos seus objetivos financeiros e adapte o seu *marketing* em conformidade. Maximize os lucros minimizando despesas gerais ou custos de produção desnecessários. Identifique fundos para voltar a investir na empresa;

3. Gestão de tempo:

Planifique o seu tempo e recursos, e reaja a dificuldades e à escassez atempadamente. Mantenha os projetos no caminho certo e coordene equipas de trabalho remotas sem esforço. Encontre um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida pessoal, para si e para a sua equipa. Seja flexível e adapte imediatamente as tarefas, conforme necessário. Nunca mais se esqueça do que quer que seja!

4. Monitorização do *marketing*:

Descubra se as suas campanhas de *marketing* são financeiramente viáveis. Monitorize os seus objetivos e verifique se o seu *marketing* está no bom caminho.

Identifique os horários mais e menos preenchidos na sua empresa e planifique atividades e recursos em conformidade. Descubra de onde vêm os seus consumidores e porquê. Utilize análises para realizar testes rápidos e impulsionar campanhas lentas antes de esgotar o seu orçamento;

5. Sistemas de reserva:

Planifique e melhore o seu portefólio de produtos, identificando que é popular e o que não é. Analise o comportamento do seu cliente e utilize informações para melhorar o seu produto, *marketing* ou serviço de apoio ao cliente. Comunique com clientes atuais para aumentar a repetição de negócios, referências e lealdade. Antecipe períodos movimentados e planifique a produção e o armazenamento.

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

15. Adaptação à mudança

Competência empreendedora: Planeamento e gestão (ser flexível e adaptar-se às mudanças)

Duração: 1 h

Tipologia: Reunião

Objetivos:

- ◆ Atingir níveis superiores de inteligência emocional e de resiliência emocional, e ser capaz de se adaptar a situações novas e em mudança;
- ◆ Aprender a comunicar com outras pessoas e a lidar com opiniões diferentes.

Preparação:

- ◆ Sem preparação necessária.

A atividade inclui o seguinte passo:

1. Crie dois grupos. O primeiro será o grupo dos gestores e o segundo será o grupo dos colaboradores. As equipas não se devem ouvir uma à outra, por isso, se for possível, coloque-as em salas diferentes. Se a atividade for realizada *online*, pode utilizar as salas de discussão do Zoom. Discuta as seguintes perguntas e partilhe com o grupo completo as diferenças nos pontos de vista:
 - ◆ Como podemos aplicar referenciais baseados na escala ou no posicionamento, quando passamos de líder de mercado a seguidor de um ano para o outro?
 - ◆ Quando não é claro onde uma indústria termina e outra começa, como avaliamos o posicionamento?
 - ◆ Quando o ambiente é tão imprevisível, como podemos aplicar a previsão e análises tradicionais, as quais são o centro do planeamento estratégico?
 - ◆ Quando nos sentimos assoberbados com informação em mudança, como podem os nossos gestores detetar os sinais certos para compreender e potenciar a mudança?
 - ◆ Quando a mudança é tão rápida, como pode um planeamento de um ano — ou pior, de cinco anos — manter-se relevante?

[VOLTAR À TABELA >>>](#)

16. Atualizações de equipa

Competência empreendedora: Trabalhar com outras pessoas (formar equipas)

Duração: 1 h - 1 h 30 min

Tipologia: Reunião

Objetivos:

- ◆ Fazer com que a sua equipa partilhe conhecimento e atualizações entre si;
- ◆ Dedicar tempo, presencialmente ou *online*, para criar resultados importantes;
- ◆ Levar a sua equipa a compreender que trabalha como um todo e que as tarefas de um membro estão relacionadas com, ou afetarão, as funções de outro membro;
- ◆ Promover a aprendizagem entre pares no seu grupo;
- ◆ Dedicar algum tempo para discussões, debates e *brainstorming*.

Preparação:

- ◆ Agenda, apresentações do PowerPoint, projetores, notas adesivas, bloco de notas (presencial), computador, Zoom ou outra plataforma (*online*).

Referências:

- ◆ Hamilton, P. (2016). *The workshop Book*. Publicado por Pearson.

Os gestores, agindo como facilitadores, devem ter em consideração os seguintes aspetos e passos:

1. **Crie uma agenda** — As suas equipas devem compreender os tópicos de discussão, no caso de terem de preparar algo antes da reunião;
2. **Programe uma duração e frequência particular** — Não mais de uma hora ou de uma hora e meia. As pessoas podem aborrecer-se ou cansar-se, e retirar-se para verificarem os seus e-mails. Uma ou duas vezes por semana é suficiente para se manter a par das tarefas diárias, do progresso e dos prazos, bem como para atribuir novas responsabilidades;
3. **Utilize algum tipo de apresentação juntamente com a discussão e o *brainstorming*** — Se houver apenas uma apresentação e uma escuta passiva, as pessoas irão aborrecer-se;
4. **Peça respostas** — Por exemplo: «Têm alguma pergunta específica que queiram esclarecer hoje?»
5. **Estruture a partilha** — Dedique apenas meio dia para se atualizarem mutuamente e, depois, passem o restante meio dia a relacionarem-se e a criar;

6. **Estabeleça um limite de tempo** — O tempo é tão importante! Por isso, informe a sua equipa que têm apenas cinco a dez minutos para apresentar as suas atualizações. No caso de haver apresentações do PowerPoint, estabeleça, igualmente, um limite de tempo;
7. **Perguntas no final** — Outra forma de poupar tempo é limitando as perguntas e as discussões até um certo ponto no dia. Peça que as perguntas e pontos de discussão sejam partilhados no final das apresentações para que ninguém seja interrompido;
8. **Lidere a sua equipa** — Enquanto líder de equipa, deve facilitar a reunião, intervir quando necessário e envolver todos os membros para que se sintam em pé de igualdade;
9. **Faça um resumo** — Aponte as suas ideias, perguntas ou opiniões numa nota adesiva ou num bloco de notas. Responda ao que puder nesse mesmo dia e guarde o restante para discutir na reunião seguinte. Resuma os pontos principais e atribua novas tarefas e funções.

No final da reunião, pode fazer as perguntas abaixo à sua equipa para destacar os pontos de discussão principais:

- ◆ Querem partilhar algum comentário final?
- ◆ Qual foi a parte mais interessante do panorama atualizado, sobre a qual gostariam de discutir mais na reunião?
- ◆ Há algo que gostariam de discutir na próxima reunião?

Pode perguntar-se a si próprio/a no final:

- ◆ Como podemos manter elevados níveis de energia sempre?
- ◆ Como podemos deixar espaço na agenda para que as pessoas possam utilizar as atualizações para criar ideias?

[**VOLTAR À TABELA >>>**](#)

17. Liderar um workshop de team-building

Competência empreendedora: Trabalhar com outros (Trabalhar em conjunto; trabalhar em equipa)

Duração: 2h

Tipologia: Exercício

Objetivos:

- ◆ Ajudar a sua equipa a aprender mais uns sobre os outros, trabalhando em colaboração
- ◆ Melhorar as relações entre os diferentes departamentos
- ◆ Aprenderem uns com os outros
- ◆ Envolverem-se ativamente numa atividade de união de equipas

Preparação:

- ◆ Questionários antes da reunião (ver ficha de trabalho 1)
- ◆ Slido ou kahoot,
- ◆ Uma sala confortável
- ◆ Telemóveis, portátil, projetor
- ◆ Ficha de trabalho 1. Questionário para os participantes

Referências:

- ◆ Hamilton, P. (2016). *The workshop Book*. Publicado por Pearson.
- ◆ <https://www.sli.do/>

Este exercício compreende duas fases principais *(a) uma fase preparatória* antes da entrega do jogo, e *(b) a sua implementação*, como se segue:

Fase de preparação

1. **Preparar um questionário (pode utilizar a ficha de trabalho aqui fornecida):** Peça às pessoas para responderem a perguntas centradas em informações pessoais, como por exemplo:

- Quais são os seus talentos? Em que é bom?
- Qual é uma conquista sua?
- Qual seria o trabalho ideal e o que gostariam de passar o seu tempo a fazer (para além dos seus trabalhos atuais, claro!)
- Para onde gostaria de viajar?
- Quais são os seus hábitos alimentares? Comida preferida?
- Qual é a sua frase favorita?
- Se tivesse poder, que "aspeto negativo" mudaria no mundo?

2. **Distribua os questionários pela sua equipa:** Fixe um prazo para a entrega dos questionários. Peça-lhes que sejam transparentes e que não discutam a resposta entre eles antes do workshop.
3. **Questionário Slido:** Utilize estas perguntas para preparar um questionário no Slido. Para cada pergunta coloque os nomes de 4-5 pessoas como possíveis respostas corretas, ex. "Para quem o lugar favorito para viajar é Nova Iorque?" (a) Mike, (b) Leo, (c) Katia, (d) Mary. E verifique a resposta correta. Dê 20-25 segundos para que cada pergunta seja respondida. Terá um vencedor no final do questionário, ao mesmo tempo que a sua equipa se conhecerá melhor.
4. **Convide a sua equipa:** Comece por convidar todos a ir para uma determinada sala, a uma hora específica e informá-los sobre o âmbito deste workshop.

Fase de implementação

5. **No início do workshop:** Dê as boas-vindas à sua equipa, introduza os objetivos e explique o seu plano.
6. **Durante o workshop:** As pessoas terão de se ligar ao Slido através dos seus telemóveis, escrevendo um código único para este questionário. Já tinha definido este código quando criou o questionário Slido (ex. Workshop01).
7. **Joguem o jogo!**
8. **Indique o vencedor deste jogo!**
9. Permita que a sua equipa tenha **discussões** entre eles. Atue como dinamizador para reforçar as discussões. Aprenderam algo de novo e interessante sobre os colegas?
10. **Peça feedback:** Pergunte-lhes se se divertiram. Quais eram as suas expectativas e desafios? Como é que se sentem?

No final da reunião pode fazer à sua equipa as perguntas abaixo para destacar o ponto-chave da discussão:

- ◆ O que correu bem?
- ◆ O que poderia ter sido feito melhor?

Dicas: Certifique-se de que mistura equipas para que as pessoas interajam com colegas diferentes dos que normalmente trabalham

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

Ficha de trabalho 1. Questionário para os participantes

Por favor, responda a todas as seguintes perguntas, preenchendo a tabela fornecida. As respostas serão utilizadas durante a sessão de formação, para a qual está convidado a participar.

O seu nome:

Educação:	
Talentos (bom em):	
Características externas (<i>olhos, cabelo, altura, etc.</i>)	
Características Internas (até 3): ex. <i>inteligente, curioso, líder</i>	
Conquistas:	
Emprego/Profissão (o que gostaria de fazer/não o que está a fazer neste momento):	
Cores favoritas:	
Um lugar em que gostaria de viver:	
Viagens (lugares que gostaria de visitar ou viver):	
Hábitos alimentares e comida preferida:	
Tempo livre/hobbies:	
Aspirações/Paixões:	
Interesses:	
Época favorita e porquê:	
Objetivos:	
Sentimento favorito (emoção):	
Frase favorita:	
Se tivesse poder, que "aspecto negativo" mudaria no mundo:	
Acrescente aqui o que quiser:	

18. Trabalhar melhor em conjunto

Competência empreendedora: Trabalhar com outros (Desenvolver inteligência emocional; trabalhar em conjunto)

Duração: 2 a 3 horas

Tipologia: Sessões de formação

Objetivos:

- ◆ Para mudar melhorar a forma como uma equipa trabalha
- ◆ Para ajudar as pessoas a criar ideias que melhorem a sua forma de trabalhar
- ◆ Reconhecer as áreas que necessitam de melhorias
- ◆ Para envolver a sua equipa na tomada de decisões

Preparação:

- ◆ Sala, folhas grandes, post-it, canetas
- ◆ Ficha de trabalho 1. Os quatro flipcharts: Ponto fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças
- ◆ Ficha de trabalho 2. Apresentar cinco (5) novas ideias

Os sete passos que devem ser seguidos para este workshop são os seguintes:

1. **Colocar numa parede ou numa grande mesa os quatro flipcharts**, identificados como Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças (ver ficha de trabalho 1).
2. **Prepare um par de perguntas** para cada tópico, para assegurar que a sua equipa responde de acordo com o objetivo do workshop (para examinar como a equipa está atualmente a trabalhar).
3. **Alguns exemplos de perguntas poderiam ser:**
 - ◆ Quais são os pontos fortes na forma como trabalhamos atualmente?
 - ◆ Quais são os pontos fracos na forma como trabalhamos atualmente?
 - ◆ Quais são as oportunidades que poderíamos criar se melhorássemos a nossa forma de trabalhar?
 - ◆ Quais são as ameaças para a nossa equipa se não melhorarmos a nossa forma de trabalhar?
4. **Contribuição da equipa:** Pedir a cada membro que escreva e cole um post-it debaixo de cada uma das quatro tópicos. Também se pode dividir a equipa em quatro (4) subgrupos e pedir-lhes que trabalhem apenas num dos tópicos (ver ficha de trabalho 1). Depois, peça a cada equipa que leia todos os post-its no seu quadrante e os integre, etiquetando cada tema e apresentando-os de volta.

5. **Reconhecimento das grandes questões:** Por exemplo, se 10 pessoas contribuíram com notas sobre a obtenção de um novo sistema informático na secção de oportunidades, e apenas uma pessoa solicitou fruta no trabalho, o sistema informático é provavelmente uma questão mais importante. Com a rotulagem dos temas, cada equipa descobrirá quais são as questões-chave e as características-chave do seu funcionamento como equipa.

6. **Trabalhar em soluções e novas ideias:** Divida novamente a sua equipa em novos 4 subgrupos e peça a cada grupo que apresente cinco (5) novas ideias para melhorar a sua forma de trabalhar, com base nos resultados da análise SWOT (ver ficha de trabalho 2).

7. **Workshop de encerramento:** Dê algum espaço para discussão e feedback sobre o procedimento. Defina o que deve ser feito para um melhor funcionamento da equipa.

Esta sessão de formação deve terminar com soluções para os problemas. Assim, como dinamizador, pode fazer algumas perguntas finais para recolher os pontos-chave:

- ◆ Quais são as lições aprendidas com o nosso workshop de hoje?
- ◆ Qual foi a coisa mais interessante?
- ◆ Como poderá esta formação beneficiar-nos no futuro?

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

Ficha de trabalho 1. Os quatro flipcharts: Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças

Cada uma das quatro (4) equipas deve desenvolver sobre um dos 4 flipcharts respondendo às perguntas seguintes. Colar até 8 post-its para cada categoria.

Pontos fortes

- ◆ Quais são os pontos fortes na forma como trabalhamos atualmente?

Pontos fracos

- ◆ Quais são os pontos fracos na forma como trabalhamos atualmente?

A large, empty rectangular area enclosed by a dashed purple border, intended for handwritten responses to the question above.

Oportunidades

- ◆ Quais são as oportunidades que poderíamos criar se melhorássemos a nossa forma de trabalhar?

Ameaças

- ◆ Quais são as ameaças para a nossa equipa se não melhorarmos a nossa forma de trabalhar?

Ficha de trabalho 2. Apresentar cinco (5) novas ideias

Com base nas conclusões da análise SWOT realizada anteriormente, por favor, escreva 5 novas ideias para melhorar a forma como trabalhamos em equipa. As ideias devem ser apresentadas numa sequência - desde as mais importantes até às menos importantes. As ideias devem ser realizáveis, realistas, específicas e mensuráveis.

Nº.	Cinco novas ideias para a melhorar a nossa forma de trabalhar
1	
2	
3	
4	
5	

19. Ferramentas do passado, presente e futuro para trabalhar melhor em conjunto

Competência empreendedora: Trabalhar com outros (trabalhar em equipa; ouvir ativamente)

Duração: 2 a 3 horas

Tipologia: Sessões de formação

Objetivos:

- ◆ Compreender melhor as áreas de melhoria relacionadas com o trabalho em equipa
- ◆ Ajudar as pessoas a criar ideias que melhorem a sua forma de trabalhar
- ◆ Gerar muitas ideias sobre como melhorar as áreas negativas
- ◆ Reconhecer a mudança que é necessária e criar algumas formas possíveis de fazer essa mudança
- ◆ Praticar para se ouvirem uns aos outros eficazmente e respeitar outras ideias e pontos de vista sobre como ser bem-sucedido enquanto equipa

Preparação:

- ◆ Sala, folhas grandes, post-its, canetas, mesa ou parede,
- ◆ Ficha de trabalho 1. 3 Colunas: Passado, Presente, Futuro
- ◆ Ficha de trabalho 2. Apresentar cinco (5) novas ideias
- ◆ Se online (computadores portáteis, uma plataforma para a reunião, ex. ZOOM, um espaço comum, ex. Miro, Internet, uma aplicação de chat, ex. Teams/Slack para comunicação entre membros da mesma equipa)

Referências:

- ◆ Hamilton, P. (2016). *The workshop Book*. Publicado por Pearson

As medidas que devem ser tomadas são as seguintes:

1. **No início:** Dê-lhes as boas-vindas e explique-lhes os objetivos deste workshop.
2. **Estabeleça um modelo** que liste o passado, presente e futuro em três colunas (ver ficha de trabalho 1 fornecida aqui).
3. **Dê orientações:** Introduza a ferramenta de passado, presente e futuro, e peça a cada equipa que a preencha.
4. **Divida a sua equipa em 3-4 subgrupos:** Cada subgrupo trabalhará numa só folha (3 ou 4 folhas).
5. **Peça-lhes que preencham as colunas:** Devem começar com a "última coluna" escrevendo cinco formas de trabalho que pertencem ao passado, começando com frases como "a antiga forma de fazer as coisas era...", "a forma como as coisas costumavam ser...", etc. Uma vez terminada a primeira coluna, peça-lhes

que passem à terceira sobre o futuro, utilizando frases como "a forma como seremos...", "o futuro é diferente porque...". Depois peça às equipas que preencham o presente, como uma ponte entre o passado e o futuro, respondendo à pergunta: "O que faremos hoje para que o futuro aconteça?" (ver ficha de trabalho 1).

6. **Discussão:** Peça a cada equipa que apresente as **5 possibilidades** de cada coluna e dedique algum tempo à discussão. Reúna as diferentes respostas dadas pelos subgrupos num único documento comum.
7. **Use a ferramenta como inspiração** para criar pelo menos cinco (5) novas ideias de como trabalhar melhor em conjunto. A coluna "presente" deve incluir essas novas ideias como inspiração para novas formas de trabalhar no imediato (ver ficha de trabalho 2).
8. **Comentários finais:** Peça feedback.
9. **Pergunte a si mesmo:** "Como podemos identificar as principais coisas que precisamos de melhorar como equipa?" "Como podemos utilizar as ideias da equipa para as tornar mais empenhadas na mudança?"

Esta sessão de formação deve terminar com soluções para os problemas. Assim, como facilitador, pode fazer algumas perguntas finais para recolher os pontos-chave:

- ◆ Quais são as lições aprendidas com o nosso workshop de hoje?
- ◆ Qual foi a coisa mais interessante?
- ◆ Como poderá esta formação beneficiar-nos no futuro?

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

Ficha de trabalho 1. 3 Colunas: Passado, Presente, Futuro

Preencha as três colunas de acordo com as instruções do dinamizador. Lembre-se de começar com a coluna 1 "Passado", depois passar à coluna 3 "Futuro" e deixar a coluna 2 "presente" para o fim.

	Coluna 1. Passado	Coluna 2. Presente	Coluna 3. Futuro
Nº.	Cinco formas principais de trabalho que pertencem ao passado	Cinco ideias para inspirar novas formas de trabalho no imediato	Cinco mudanças ambiciosas para cada elemento do passado para o futuro
1			
2			

	Coluna 1. Passado	Coluna 2. Presente	Coluna 3. Futuro
Nº.	Cinco formas principais de trabalho que pertencem ao passado	Cinco ideias para inspirar novas formas de trabalho no imediato	Cinco mudanças ambiciosas para cada elemento do passado para o futuro
3			
4			
5			

Ficha de trabalho 2. Apresentar cinco (5) novas ideias

Com base nas análises de descoberta do passado, presente e futuro, realizadas anteriormente, por favor, escreva 5 novas ideias para melhorar a nossa forma de trabalhar em equipa. As ideias devem ser apresentadas numa sequência - desde as mais importantes até às menos importantes. As ideias devem ser realizáveis, realistas, específicas e mensuráveis.

Nº.	Cinco novas ideias para a melhorar a nossa forma de trabalhar
1	
2	
3	
4	
5	

20. Ser um intruso!

Competência empreendedora: Trabalhar com os outros (Aceitar a diversidade (as diferenças das pessoas))

Duração: 30 minutos

Tipologia: Prática

Objetivos:

- ◆ Capacitar os participantes para retratar a diversidade das pessoas com quem trabalham
- ◆ Compreender profundamente as consequências de um ambiente de trabalho que não é inclusivo e que permite a discriminação
- ◆ Promover a tolerância, aceitação e inclusão de todos os membros da equipa dentro de uma empresa
- ◆ Mostrar respeito, compreensão e apreço pelos colegas, mesmo que existam diferenças entre eles (diferentes minorias e comunidades nacionais, étnicas, religiosas, linguísticas e outras)

Preparação:

- ◆ Uma sala

Referências:

Council of Europe (2003). *T-Kit on Social Inclusion*. Acessível em <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/t-kit-8-social-inclusion?desktop=true>

As três etapas seguintes devem ser aplicadas para a execução desta atividade:

1. Convide pelo menos 10 pessoas e reúna-as numa sala. Peça a uma delas para sair voluntariamente da sala durante 5 minutos. Divida o resto da equipa em dois ou três grupos diferentes seguindo alguns critérios de seleção particulares; tais como penteado, cor dos olhos, tipo de roupa, altura, interesses pessoais, ou opiniões sobre uma questão específica.
2. Chame o voluntário que deixou a sala. Pergunte-lhe a que grupo pertence. Este deve explicar porque é que acredita que pertence ao grupo selecionado, justificando a sua escolha. Se a razão não for a correta, não pode juntar-se ao grupo. Mesmo que tenha escolhido o grupo correto, ele deve permanecer como "o intruso".
3. Pode continuar com um novo voluntário, reagrupando a equipa sob diferentes critérios de seleção desta vez. Pode repetir este processo, dando ao maior número possível de participantes a oportunidade de sair da sala.

Após a conclusão deste exercício interativo, facilite a discussão e a reflexão da sua equipa, fazendo as seguintes perguntas:

- ◆ Como reagimos quando pertencemos a um grupo? Quais são os nossos sentimentos?
- ◆ Como é que nos sentimos quando não pertencemos a um grupo, ou quando somos rejeitados?
- ◆ É fácil rejeitar o intruso?
- ◆ Tem empatia para com o intruso?

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

21. Workshops sobre risco

Competência empreendedora: Lidar com a incerteza, ambiguidade e risco
(Calcular o risco; gerir o risco)

Duração: 2h

Tipologia: Sessão de treino

Objetivos:

- ◆ Estar consciente da necessidade de identificar e tratar o risco
- ◆ Identificar oportunidades em risco
- ◆ Reduzir a incerteza
- ◆ Antecipar o risco
- ◆ Ganhar elementos de defesa no momento em que se decide assumir o risco

Preparação:

- ◆ Flipchart, quadro escolar e projetor de vídeo, apresentações PowerPoint, post-its de cores diferentes, canetas
- ◆ Ficha de trabalho 1. Tabela de Nível de Risco

A atividade inclui sete passos:

1. Acolher e explicar ao grupo que esta é uma ação que visa ajudar a enfrentar o risco, a incerteza, e a ambiguidade.
2. Todos os participantes devem contribuir com considerações para o tema proposto.
3. Apresente o tema e explique a sua escolha.
4. Apresentar e explicar a tabela de riscos (por favor ver ficha de trabalho 1).

Considerando o tema de risco escolhido, todos os participantes devem colocar um post-it na tabela ao nível correspondente, por exemplo, se consideram baixa, média ou alta a probabilidade de acontecer e se consideram que o impacto no desempenho da empresa é baixo, médio ou alto. Todos os participantes devem explicar o nível escolhido na tabela. Todos os participantes devem indicar três cenários diferentes de oportunidades a curto, médio e longo prazo.

Por exemplo, assumindo que a empresa é um minimercado estabelecido há 20 anos numa área na periferia da cidade. Esta zona irá receber um hipermercado.

Na tabela de risco, podemos considerar que a probabilidade de se construir um hipermercado junto ao minimercado é elevada, e que o impacto também será elevado. Por conseguinte, o risco é crítico. Neste estado de risco crítico, devemos indicar três oportunidades, uma a curto, uma a médio e outra a longo prazo.

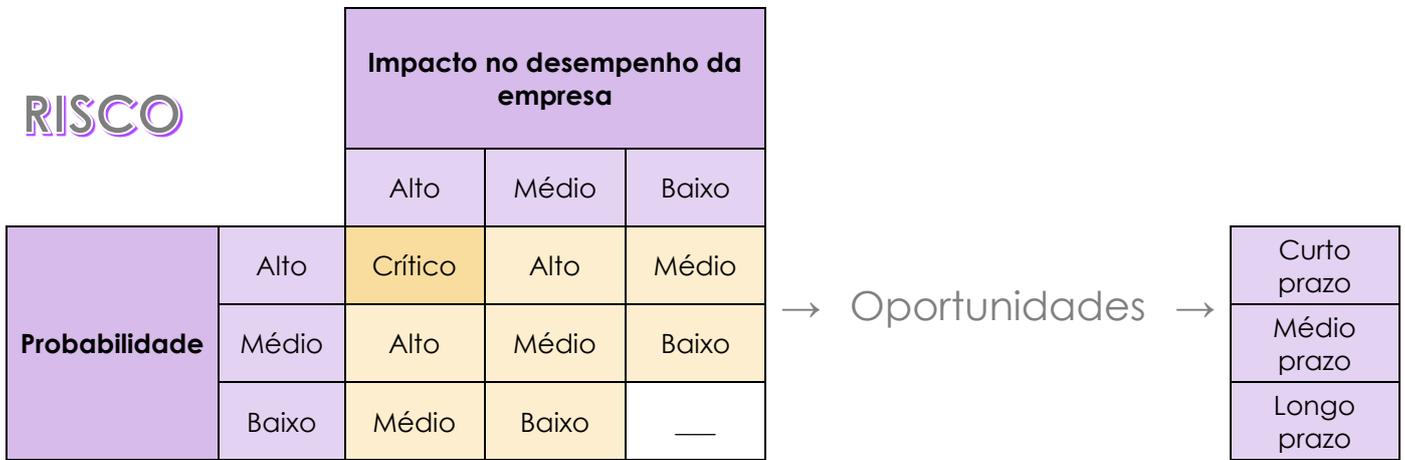
Por ser uma área habitada por uma população idosa que prefere um serviço personalizado:

- ◆ criar um serviço personalizado de entrega ao domicílio - curto prazo
 - ◆ optar por produtos menos genéricos e mais adequados para a população - médio prazo
 - ◆ alargar a gama de serviços e produtos, tais como refeições caseiras, compras a pedido na farmácia, animais de estimação - longo prazo)
5. O Gestor deve marcar um período para discutir as diferentes contribuições que devem conduzir a um resultado, ou seja, os colaboradores devem eleger uma oportunidade a curto, médio e longo prazo.
 6. O debate sobre o que é positivo nos riscos ajuda a criar a perceção de que o risco pode conduzir a situações positivas.
 7. Os resultados podem servir nas diretrizes da empresa em situações futuras semelhantes.

Dicas: Para esta ação, o Gestor deve escolher o tema do Workshop, considerando questões atuais que possam constituir um risco para a atividade da empresa ou optar por um risco potencial sentido na própria empresa. Ao escolher os tópicos, o Gestor deve considerar os riscos improváveis e menos comuns, para além dos riscos óbvios.

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

Ficha de trabalho 1. Tabela de Nível de Risco



22. Sessões de mentoria

Competência empreendedora: Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco (Lidar com a incerteza e a ambiguidade)

Duração: 7 sessões de 4 horas cada uma para cada colaborador - sessões individuais

Tipologia: Mentoria

Objetivos:

- ◆ Praticar a vida diária com incerteza sem falhar
- ◆ Ter consciência do sentimento que provoca uma coexistência diária com a incerteza
- ◆ Autoconhecimento, conhecer os próprios limites
- ◆ Ser capaz de tomar decisões num ambiente VUCA
- ◆ Permanecer confiante e adaptar-se rapidamente às mudanças

Preparação:

- ◆ Sala de reuniões, computador, caderno de notas, caneta

Este programa de mentoria deve desenvolver-se da seguinte forma:

1. O Mentor deve ser uma pessoa mais velha, com mais experiência em lidar com a incerteza, ambiguidade e risco.
2. Na primeira sessão, o Mentor deve:
 - ◆ Contextualizar as Sessões de Mentoria
 - ◆ Diagnosticar as necessidades de aprendizagem do colaborador
 - ◆ Formular os seus objetivos e resultados a alcançar
 - ◆ Escolher a estratégia mais apropriada para que o colaborador atinja os objetivos
3. Da segunda à sexta sessão, o Mentor deve:
 - ◆ Trabalhar a motivação do colaborador para a aprendizagem
 - ◆ Encorajar o colaborador na busca do desenvolvimento profissional e do autoconhecimento, utilizando a sua própria experiência e conhecimentos
 - ◆ Ajudar os colaboradores a adotar uma perspetiva mais estratégica, desenvolver técnicas específicas, e reforçar soft skills como a resiliência, para lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco
4. Na sétima e última sessão, o Mentor deve:
 - ◆ Ajudar o colaborador a sistematizar as ideias e conclusões

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

23. Aprenda a adaptar-se

Competência empreendedora: Lidar com a incerteza, ambiguidade e risco (Gerir o risco)

Duração: 1h20 duas vezes por ano, (4 desafios x 20 minutos)

Tipologia: Sessão de treino

Objetivos:

- ◆ Praticar a capacidade de atuar sempre
- ◆ Praticar o pensamento rápido e versátil
- ◆ Praticar a capacidade de obter sempre respostas aos problemas

Preparação:

- ◆ 4 salas de reuniões, flipchart e canetas

O gestor deve considerar os seguintes passos que precedem a atividade:

1. Identificar os colaboradores que serão sujeitos ao exercício
2. Criar os temas e desafios para as 4 salas
3. Identificar quem será responsável pelo desafio da sala
4. Reservar as 4 salas de reuniões e certificar-se de que em todas há um flipchart com bastante papel. As salas de reuniões devem estar próximas umas das outras

Durante a atividade, o Gestor deve ter em consideração os seguintes passos:

5. O colaborador entra na sala e o responsável pela sala informa o "problema" com o qual terá de lidar
6. O colaborador tem 20 minutos para pensar em 2 soluções alternativas, indicar os riscos inerentes a estas 2 soluções e dizer como irá lidar com elas
7. O colaborador deve escrever as suas conclusões no flipchart
8. Este procedimento deve ser repetido nas 4 salas e para os 3 colaboradores que entram na sala, um de cada vez
9. Após os 3 colaboradores terem terminado os desafios das 4 salas, devem reunir e partilhar as dificuldades e conclusões

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

24. Construir resiliência e segurança psicológica

Competência empreendedora: Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco (Lidar com a incerteza e a ambiguidade)

Duração: 4 sessões por ano, com 2 horas cada uma

Tipologia: Sessões individuais com profissionais, presenciais ou online

Objetivos:

- ◆ Aumentar os seus conhecimentos sobre o seu próprio stress construindo a sua resiliência para lidar com níveis diários de incerteza.
- ◆ Ter a coragem de arriscar, viver novas experiências, viver em permanente vulnerabilidade sem afetar o bem-estar pessoal

Preparação:

- ◆ Consultório do médico

A atividade inclui as três etapas seguintes:

1. A primeira consulta médica é a consulta de quebra-gelo; o médico apresenta-se ao Gestor. Durante esta primeira consulta médica, o Gestor deve fazer um autorretrato e uma autoavaliação.
2. Durante a segunda consulta médica, o Doutor deve avaliar a personalidade do Gestor através de perguntas de resposta imediata.
3. A terceira e quarta consulta médica visam capacitar o Gestor com atitudes tais como a resiliência, alta taxa de compromisso e manutenção da criatividade apesar da pressão constante. Além disso, ensinar a aceitar que ter medos e limites é essencial para estimular a coragem.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

25. A Janela de Johari

Competência empreendedora: Autoconsciência e autoeficácia (Acreditar na sua capacidade)

Duração: 2 a 3 horas

Tipologia: Mentoria

Objetivos:

- ◆ Aumentar a auto-consciencialização e o conhecimento da equipa dos seus colaboradores
- ◆ Descobrir pontos cegos e promover a autodescoberta e o crescimento pessoal
- ◆ Promover o feedback ganho na sua equipa, a fim de compreender como se veem a si próprios e como se veem uns aos outros
- ◆ Ajudar a sua equipa a ver-se claramente a construir autoconfiança e autoeficácia

Preparação:

- ◆ Uma sala, papéis, canetas, fotocópias com a lista de adjetivos e a janela de Johari.
- ◆ Ficha de trabalho 1. Breve introdução às Janelas de Johari
- ◆ Ficha de trabalho 2. Lista de adjetivos
- ◆ Ficha de trabalho 3. Preencher a Janela de Johari

Referências:

Razzetti, G. (2019, April). The Johari Window Exercise - Increase self-awareness and team awareness, <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/the-johari-window>

Para facilitar o exercício da Janela de Johari, terá de seguir estes dez passos:

1. **Convide a sua equipa:** Agende este exercício como uma reunião numa sala descontraída na empresa. Também o pode fazer online. Selecione uma pequena equipa, até 5-6 pessoas.
2. **Distribua a lista de adjetivos** e uma **folha com a matriz da janela de Johari** à sua equipa (*ver fichas de trabalho 1 e 2*).
3. **Peça-lhes que escolham 5 adjetivos** que melhor os descrevam. Peça-lhes que sejam objetivos e honestos e dê-lhes apenas 1-2 minutos para esta tarefa.
4. Depois, quando a equipa tiver terminado a autoavaliação, todos devem avaliar os restantes membros da equipa. Mais uma vez, devem selecionar apenas 5 adjetivos para cada membro.
5. **Preenchimento da janela de Johari:** Uma vez terminada a seleção de adjetivos, peça-lhes que preencham a matriz por si próprios, de acordo com as suas instruções:

- **Área Aberta [EU CONHECIDO]** = Colocar os adjetivos que aparecem em ambas as listas (autoavaliação e avaliação pelos pares);
 - **Área Escondida [EU SECRETO]** = Escrever os adjetivos que aparecem na lista do indivíduo, mas não na do grupo;
 - **Área Cega [EU CEGO]** = Colocar os adjetivos que aparecem na lista do grupo, mas não na do indivíduo;
 - **Área Desconhecida [EU DESCONHECIDO]** = Qualquer adjetivo que não apareça em nenhuma das listas pode ir no Quadrante Inconsciente.
6. **Dê algum tempo para a autorreflexão:** Assim que os membros da equipa tiverem terminado, dê-lhes algum tempo para reverem e pensarem nos seus resultados.
 7. **Incentive a discussão:** Peça-lhes que apresentem e discutam abertamente com toda a equipa os seus resultados.
 8. **Faça perguntas:** "Porque é que escolhe esses adjetivos para si?", "Porque é que acredita que a equipa escolhe esses adjetivos para si?", "Há alguma coisa que o surpreenda?", "Gostaria de mudar ou melhorar alguma coisa?" "Aprendeu alguma coisa nova sobre si mesmo?"
 9. **Promova a reflexão:** "Quão fácil ou difícil foi selecionar os adjetivos para se descreverem a si próprio? Porquê?", "Quão fácil ou difícil foi selecionar os adjetivos para descrever os membros da sua equipa? Porquê?"
 10. **Encerramento:** Peça feedback.

No final desta atividade, pode discutir os pontos-chave de aprendizagem com a sua equipa, lançando algumas questões-chave:

- ◆ Qual foi o facto mais memorável de hoje?
- ◆ Que sentimentos sentiu durante toda a atividade? O que os desencadeou?
- ◆ O que pretende levar por diante com esta atividade?

Dicas: Como dinamizador, pode dedicar algum tempo no início da sessão a um quebra-gelo de forma que a equipa se sinta confortável entre si. Depois, lembrem-se de começar por apresentar a técnica da Janela de Johari. Uma breve apresentação preparada por si seria muito útil.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

Ficha de trabalho 1. Uma breve introdução às Janelas de Johari

Para dinamizar esta atividade, deve saber o que é a janela de Johari.

A Janela de Johari é uma técnica que ajuda as pessoas a compreenderem melhor a sua relação consigo próprias e com os outros. Foi criada pelos psicólogos Joseph Luft (1916-2014) e Harrington Ingham (1916-1995) em 1955 e é utilizada principalmente em grupos de autoajuda e ambientes corporativos como um exercício heurístico. Luft e Ingham nomearam o seu modelo "Johari" usando uma combinação dos seus nomes próprios.²⁷

Há quatro quadrantes neste exercício²⁸:

1. ÁREA ABERTA: Traços e comportamentos de que tanto o próprio como os outros estão conscientes. Inclua qualquer coisa sobre si próprio que esteja disposto a partilhar. Esta área conduz à clareza e constrói confiança.

2. ÁREA ESCONDIDA: Aspetos sobre si mesmo que conhece, mas que pode não querer que os outros saibam. Pode também incluir traços que não está a partilhar com os outros sem que esteja ciente. O que mostra aos outros é uma máscara que esconde o seu eu autêntico.

3. ÁREA CEGA: O que os outros percebem, mas você não. Importante notar: não valorizar os seus pontos fortes também pode ser um ponto cego. O feedback dos outros pode torná-lo mais consciente dos seus traços negativos, mas também dos positivos que não aprecia.

4. ÁREA DESCONHECIDA: O que é desconhecido tanto para si como para qualquer outra pessoa.

	Conhecer os outros	Desconhecimento face aos outros
Conhecer os outros	<p>ARENA</p> <p>Público: O que você e os outros sabem.</p>	<p>PONTOS CEGOS</p> <p>Cegueira face a si: O que os outros sabem de si, mas que não vê.</p>
Desconhecimento face aos outros	<p>MÁSCARA</p> <p>Privado: O que você sabe mas os outros não.</p>	<p>INCONSCIENTE</p> <p>Desconhecido: Nem você nem os outros sabem/veem.</p>

Necessita também de uma lista de adjetivos:

Capaz	Extrovertido	Maduro	Assertivo
Aceitável	Amigável	Modesto	Autoconsciente
Adaptável	Generoso	Nervoso	Sensível
Ousado	Feliz	Observador	Sentimental
Corajoso	Útil	Organizado	Tímido
Calmo	Idealista	Paciente	Tonto
Cuidadoso	Independente	Poderoso	Inteligente
Alegre	Engenhoso	Orgulhoso	Espontâneo
Esperto	Inteligente	Sossegado	Simpático
Complexo	Introverso	Reflexivo	Tenso
Confiante	Justo	Descontraído	Fidedigno
Confiável	Gentil	Religioso	Caloroso
Digno	Conhecedor	Intenso	Sensato
Energético	Lógico	Que pesquisa	Brilhante
	Amoroso		

²⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Johari_window

²⁸ <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/the-johari-window>

Ficha de trabalho 2. Lista de adjetivos

Da lista seguinte, escolha os 5 adjetivos que o descrevem melhor. Seja objetivo e honesto e demore apenas 1-2 minutos para esta tarefa. Depois de terminar, peça a 5-6 dos seus colegas para escolherem os 5 adjetivos que eles acreditam descrevê-lo melhor.

Adjetivos	Eu	1º	2º	3º	4º	5º
Capaz	<input type="checkbox"/>					
Acolhedor	<input type="checkbox"/>					
Adaptável	<input type="checkbox"/>					
Ousado	<input type="checkbox"/>					
Corajoso	<input type="checkbox"/>					
Calmo	<input type="checkbox"/>					
Cuidadoso	<input type="checkbox"/>					
Alegre	<input type="checkbox"/>					
Esperto	<input type="checkbox"/>					
Complexo	<input type="checkbox"/>					
Confidente	<input type="checkbox"/>					
Confiável	<input type="checkbox"/>					
Digno	<input type="checkbox"/>					
Energético	<input type="checkbox"/>					
Extrovertido	<input type="checkbox"/>					
Amigável	<input type="checkbox"/>					
Generoso	<input type="checkbox"/>					
Feliz	<input type="checkbox"/>					
Útil	<input type="checkbox"/>					
Idealista	<input type="checkbox"/>					
Independente	<input type="checkbox"/>					
Engenhoso	<input type="checkbox"/>					
Inteligente	<input type="checkbox"/>					
Introvertido	<input type="checkbox"/>					
Justo	<input type="checkbox"/>					
Gentil	<input type="checkbox"/>					
Conhecedor	<input type="checkbox"/>					
Lógico	<input type="checkbox"/>					
Amoroso	<input type="checkbox"/>					
Maduro	<input type="checkbox"/>					
Modesto	<input type="checkbox"/>					
Nervoso	<input type="checkbox"/>					
Observador	<input type="checkbox"/>					
Organizado	<input type="checkbox"/>					
Paciente	<input type="checkbox"/>					
Poderoso	<input type="checkbox"/>					
Orgulhoso	<input type="checkbox"/>					
Sossegado	<input type="checkbox"/>					
Reflexivo	<input type="checkbox"/>					
Descontraído	<input type="checkbox"/>					
Religioso	<input type="checkbox"/>					
Intenso	<input type="checkbox"/>					
Assertivo	<input type="checkbox"/>					
Autoconsciente	<input type="checkbox"/>					
Sensível	<input type="checkbox"/>					

Adjetivos	Eu	1º	2º	3º	4º	5º
Sentimental	<input type="checkbox"/>					
Tímido	<input type="checkbox"/>					
Tonto	<input type="checkbox"/>					
Inteligente	<input type="checkbox"/>					
Espontâneo	<input type="checkbox"/>					
Simpático	<input type="checkbox"/>					
Tenso	<input type="checkbox"/>					
Confiável	<input type="checkbox"/>					
Afetuoso	<input type="checkbox"/>					
Sensato	<input type="checkbox"/>					
Brilhante	<input type="checkbox"/>					

Pode juntar os adjetivos escolhidos por si e pelos seus colegas na tabela seguinte para os reunir e ser ajudado durante a revisão dos mesmos na etapa seguinte. Pode também utilizar marcadores coloridos para marcar os mesmos adjetivos com uma cor.

Nº.	As minhas escolhas	1º	2º	3º	4º	5º
1						
2						
3						
4						
5						

Ficha de trabalho 3. Preencher a Janela de Johari

Uma vez terminada a seleção dos adjetivos, preencherá a matriz de acordo com as instruções que lhe foram dadas:

ÁREA ABERTA

- ◆ **Eu conhecido:** O que você e outros sabem

ÁREA CEGA

- ◆ **Eu cego:** O que os outros sabem sobre si, mas você não vê

ÁREA ESCONDIDA

- ◆ **Eu secreto:** O que você sabe mas os outros não

ÁREA DESCONHECIDA

- ◆ **Eu desconhecido:** Nem você nem os outros sabem

26. Testes de personalidade

Competência empreendedora: Autoconsciência e autoeficácia (Identificar os seus pontos fortes e fracos)

Duração: 1h

Tipologia: Testes psicométricos

Objetivos:

- ◆ Ajudar os colaboradores a conhecer e compreender o seu tipo de personalidade
- ◆ Ajudar a sua equipa a gerir melhor a sua energia e a reconhecer as suas emoções
- ◆ Equipá-los melhor para verem as outras pessoas como sendo diferentes e não erradas

Preparação:

- ◆ Uma ferramenta psicométrica

A atividade inclui os cinco passos seguintes:

1. Pode sugerir às suas equipas que façam um dos seguintes testes psicométricos gratuitos online:
 - ◆ 16 Personalities [aqui](#)
 - ◆ Jung Typology Test™ [aqui](#)
 - ◆ Character Strengths Test [aqui](#)
 - ◆ Entrepreneurial Aptitude Test (E.A.T) [aqui](#)
 - ◆ Online Psychometric Testing [aqui](#)
2. Pode também pedir-lhes que utilizem a ferramenta de Autoavaliação para competências empreendedoras do Growing!
3. Finalmente, pode marcar uma reunião com cada um deles para discutir os resultados do teste.

Lembre que os colaboradores conscientes de si mesmos não precisam de supervisão; eles são mais positivos e auto-motivados!

Após a conclusão desta atividade, pode fazer as seguintes perguntas aos membros da sua equipa para acompanhar as principais lições aprendidas neste processo:

- ◆ Como se apresentaria depois de ter visto os resultados da ferramenta psicométrica?
- ◆ Há alguma coisa que o tenha impressionado?
- ◆ Há algo que gostaria de mudar em si?

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

27. O “diagrama da liberdade”

Competência empreendedora: Autoconsciência e autoeficácia (Siga as suas aspirações; dê forma ao seu futuro)

Duração: 2h

Tipologia: Mentoria

Objetivos:

- ◆ Ajudar os seus colaboradores a aumentar o seu autoconhecimento
- ◆ Ajudá-los a autoavaliar o seu comportamento atual e a ligarem-se à sua própria identidade única
- ◆ Ajudá-los a encontrar novas formas de interpretar os seus pensamentos, ações, sentimentos e conversas que têm com outras pessoas em contexto de trabalho

Preparação:

- ◆ Ficha de trabalho 1. O Diagrama da Liberdade: três círculos concêntricos
- ◆ Papéis, marcadores, uma sala confortável

Referências:

<https://bit.ly/3AFyFD2>

<https://canvas.iastate.edu/courses/77362/modules/items/3275669>

Se optar por implementá-la **individualmente**, utilize a ficha de trabalho fornecida nesta atividade e partilhe-a com o seu colaborador. Peça-lhe que a preencha e, se se sentir confortável, que volte para a discutir consigo.

Se optar por implementá-la **em equipa**, convide até oito pessoas e siga os oito passos seguintes:

1. **Convide** a sua equipa e **apresente o objetivo** desta reunião.
2. **Discuta a definição de autoconfiança** e autoeficácia e peça à sua equipa para fazer um *brainstorm* sobre o assunto. Dinamize uma discussão durante 10-15 minutos.
3. **Distribua a ficha de trabalho** aos membros da equipa.
4. Forneça-lhes algumas diretrizes: No círculo de talentos, devem responder à pergunta "Em que é que brilha naturalmente?", no círculo divertido "O que é que gosta de fazer?" e na exigência "Em que é que pode ganhar dinheiro?"
5. Dê-lhes 5 minutos para auto-refletir e preencher os círculos da ficha de trabalho.
6. Peça-lhes que preencham novamente a ficha de trabalho. Nos pontos em que dois círculos estão a ser tangentes um ao outro, escrevam as competências comuns (se existirem). Dê-lhes 2 minutos.
7. Em seguida, peça-lhes que preencham as **competências comuns (se existirem)** no centro, onde todos os três círculos estão a ser tangentes. Dê-lhes 2 minutos.
8. Finalmente, pergunte-lhes: "O que observam?", "Existe alguma competência em comum? Existe alguma competência que se enquadre nestes três critérios?"

Ao criar este diagrama, irá ajudá-los a decidir em que habilidade se devem concentrar, para que tenham maiores probabilidades de sucesso.

No fim desta atividade, pode fazer a seguinte pergunta à sua equipa para analisar e rever os principais pontos de aprendizagem:

- ◆ Descobriram alguma novidade sobre vocês próprios?
- ◆ O que vão parar/começar/continuar a fazer?

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

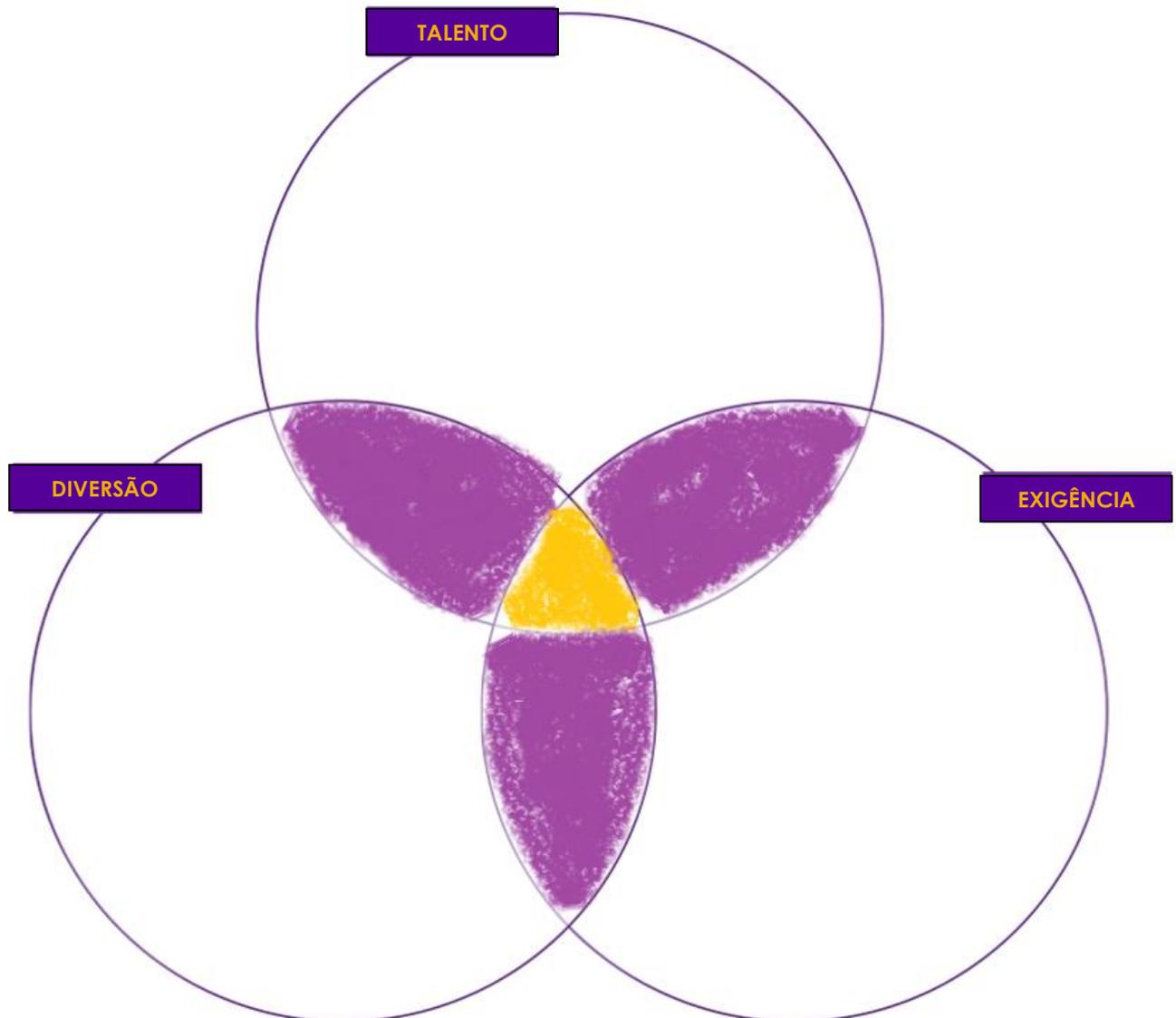
Ficha de trabalho 1. O Diagrama de Liberdade: três círculos concêntricos

Muitas pessoas assumem que a auto-consciencialização surge fácil e naturalmente, mas esta sensação de consciência acrescida pode ser difícil de obter. É por isso que existem várias ferramentas para ajudar as pessoas a praticar esta competência. O **diagrama da liberdade** é uma das divertidas atividades de auto-consciencialização. É um guia curto e prático para ajudar as pessoas a descobrir onde devem usar a sua energia.

O diagrama da liberdade é composto por três componentes-chave:

- ◆ **Talento:** Refere-se ao que alguém simplesmente é bom a fazer
- ◆ **Diversão:** É o que alguém desejaria poder fazer o tempo todo, mesmo que não fosse pago para o fazer
- ◆ **Exigência:** É o que as pessoas no mundo precisam ou querem, e pelo qual estão dispostas a pagar.

Preencha os três círculos concêntricos do diagrama seguinte. A criação deste guia vai ajudá-lo a seguir as suas aspirações e a decidir qual a competência que se deve centrar em desenvolver, para que tenha maiores probabilidades de sucesso.



- ✓ Acredito que é bom nisso.
- ✓ Acredito que pode realizar esta tarefa.
- ✓ Este é o seu aspeto forte.
- ✓ Gostaria de ver como se safa sozinho nisto.
- ✓ Gostaria de levar a cabo esta tarefa.

O que deve evitar dizer é:

- ✗ Não tenho tempo para lidar com isto.
- ✗ Não me aborreça.
- ✗ Não fazemos coisas desse género.

Outra dica útil ao selecionar palavras é preferir **perguntar "o quê" em vez de "porquê"**. As perguntas "o quê" ajudam-no a manter-se objetivo e orientado para o futuro. As perguntas de "porquê" mais comportamentos e reações de julgamento.

Por exemplo, considere que um colaborador seu está constantemente atrasado para participar nas reuniões semanais de atualização. Este comportamento incomoda-o, uma vez que parece ser desrespeitoso para com o resto da equipa, e faz com que tenha de repetir o que já disse no início das suas reuniões. No entanto, ele é um bom e confiável colaborador. Em vez de perguntar "Porque chega sempre atrasado às reuniões?", pode perguntar "Quais são as situações que o fazem chegar atrasado?".

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

29. Emoções no envelope

Competência empreendedora: Motivação e perseverança (Manter-se incentivado)

Duração: 2h

Tipologia: Workshop

Objetivos:

- ◆ Ajudar os colaboradores a manterem-se incentivados e motivados para o trabalho
- ◆ Encorajar os colaboradores a pensar em diferentes formas de se manterem incentivados e motivados
- ◆ Ajudar os colaboradores a descobrir como aumentar a frequência e intensidade de cinco emoções positivas principais.

Contexto:

- ◆ Uma sala
- ◆ 5 envelopes com emoção positiva escritos em cada envelope (Esperançoso, Alegre, Tranquilo, Divertido, Grato), cartões de índice ou notas post-it, temporizador e um apito.

Referências:

SessionLab "5 envelopes", URL: <https://www.sessionlab.com/methods/five-ful-envelopes>

Para ajudar os membros da equipa a implementar esta atividade, terá de seguir estes passos:

1. Convide a sua equipa: Agende este exercício como uma reunião numa sala descontraída na empresa.
2. Dividir os participantes em cinco equipas de um mínimo de dois e um máximo de oito membros, dependendo da dimensão do grupo. As equipas devem ter aproximadamente a mesma dimensão.
3. Introduza as 5 emoções principais e esclareça cada uma delas pedindo aos participantes que deem sinónimos e exemplos para cada emoção. Aqui estão algumas sugestões:

ESPERANÇOSO

Sinónimos: seguro, auspicioso, confiante, encorajado, otimista, promissor, favorável, confiável, positivo.

Exemplos: Está convencido de que esta atividade vai ser extremamente interessante, e a sua equipa vai ganhar; acabou de participar numa avaliação de desempenho, e está confiante de que o seu gestor o vai promover a um trabalho mais bem remunerado.

ALEGRE

Sinónimos: feliz, agradável, encantado, extasiado, eufórico, animado, contente, jubiloso, bem-disposto.

Exemplo: Os seus colegas deram-lhe uma grande festa de aniversário surpresa.

TRANQUILO

Sinónimos: calmo, equilibrado, quieto, satisfeito, sereno, brando, pacífico, tranquilo.

Exemplos: Faz uma sesta numa cadeira de convés à sombra de um guarda-sol, ouvindo o som do oceano e o chilrear dos pássaros; fecha o portátil ao fim do dia de trabalho sabendo que completou todas as tarefas.

DIVERTIDO

Sinónimos: engraçado, agradável, hilariante, cómico, brincalhão, festivo, animado, alegre

Exemplos: Partilha anedotas com o seu colega ou um cliente.

GRATO

Sinónimos: agradecido, grátfico, obrigado, reconhecido.

Exemplos: O seu chefe dá-lhe um dia de folga adicional depois de saber que o seu filho está doente.

Um supervisor ouve as suas necessidades, e recebe um novo computador mais rápido.

4. Distribua os envelopes e os cartões de índice/post-its pelas equipas (um envelope por equipa). Introduza a tarefa às equipas - explique que a atividade requer que as equipas tenham ideias para aumentar tanto a frequência como a intensidade de cada um destes sentimentos positivos. Estas ideias devem aplicar-se a atividades diárias no trabalho e em casa.
5. Peça às equipas que discutam a emoção positiva no envelope e que gerem ideias para experienciar esta emoção com mais frequência e mais abundância. Diga aos membros da equipa para escreverem frases curtas explicando sugestões fáceis de aplicar num cartão de índice/post-it. Não se esqueça de estabelecer o limite de tempo para esta tarefa, normalmente é de 5 minutos por ronda. Explique que os cartões de resposta das equipas serão avaliados tanto em termos de quantidade como pela qualidade das sugestões.
6. Após o período estabelecido passar, sobre o apito, e anuncie o fim da primeira ronda. Peça a cada equipa que coloque o seu cartão de resposta (o cartão de índice/post-it com as sugestões) dentro do envelope e passe o envelope, não selado, para a equipa seguinte. Avise as equipas para não abrirem o envelope que receberem.
7. Peça às equipas que revejam a emoção positiva no envelope que receberam, mas que não olhem para as sugestões no cartão de resposta no seu interior. Diga às equipas para repetirem o procedimento anterior e listar as sugestões para alcançar esta emoção positiva com mais frequência e intensidade num novo cartão de resposta. Após o período estabelecido, apite novamente e peça às equipas que coloquem o cartão de resposta dentro do envelope, e que o passem à equipa seguinte. Conduza mais duas rondas do jogo utilizando o mesmo procedimento.

8. Na última (5ª) ronda, quando as equipas trocam os envelopes, peça-lhes para abrirem os envelopes e selecionarem as cinco melhores sugestões de entre os cartões de resposta dentro do envelope, em vez de escreverem as suas sugestões. A avaliação e seleção podem ser feitas revendo as sugestões individuais em cada cartão de resposta, e selecionando as que podem ser facilmente aplicadas para produzir resultados significativos. Não importa se algumas destas sugestões forem encontradas em mais do que um cartão. Certifique-se de estabelecer o limite de tempo para esta tarefa.
9. Assim que as equipas tenham avaliado e selecionado as 5 melhores ideias, peça a cada equipa que apresente a sua seleção ao resto do grupo.

Se implementado online. Se a atividade for realizada online, a equipa pode ser dividida em 5 grupos utilizando salas de apoio e cada equipa deve trabalhar com 1 emoção. Os membros da equipa devem escrever as suas ideias no modelo online preparado em plataformas como miro.com, padlet.com, etc. Quando o tempo passar, pedir às equipas que revejam outra emoção. Repita até que todas as equipas tenham revisto todas as emoções. Depois, peça a cada equipa que apresente as suas sugestões ao resto. Após as apresentações, peça aos membros das equipas que selecionem as 5 ideias de topo para cada emoção.

Organize uma reunião de balanço. Aqui estão algumas sugestões de perguntas:

- ◆ Quais são os padrões interessantes entre os diferentes conjuntos de sugestões?
- ◆ É possível encontrar semelhanças entre as sugestões para aumentar as diferentes emoções positivas?
- ◆ Qual foi a emoção positiva para a qual foi mais difícil apresentar sugestões? Qual delas foi a mais fácil? Porquê?
- ◆ Reflitam sobre o vosso ambiente de trabalho. Que sugestões poderiam implementar imediatamente?

Dicas: O ideal é que o exercício seja feito com um mínimo de 10 colaboradores (divididos em 5 equipas)

Se não tiver muitos participantes, pode implementar esta atividade como um jogo individual: Dê um envelope a cada participante e peça-lhes que escrevam sugestões no cartão de resposta e que trabalhem em todas as etapas.

O dinamizador pode ser representante dos recursos humanos, gestor, formador interno ou externo, etc.

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

30. Caça ao tesouro ao ar livre

Competência empreendedora: Motivação e perseverança (Ser determinado)

Duração: 2h

Tipologia: Atividade exterior

Objetivos:

- ◆ Melhorar a capacidade do colaborador para reconhecer desafios
- ◆ Melhorar o trabalho de equipa e a cooperação dos colaboradores
- ◆ Melhorar a motivação dos colaboradores para superar os desafios e permanecer empenhados nos objetivos
- ◆ Mostrar aos colaboradores como a atividade de caça ao tesouro pode ser utilizada para melhorar a motivação e as capacidades de autodeterminação no trabalho e na vida pessoal
- ◆ Ajudar os colaboradores a manterem-se incentivados e motivados para o trabalho

Contexto:

- ◆ Ficha de trabalho 1. Folha de informação sobre caça ao tesouro

Referências:

Exemplo de possíveis atividades e tipos de caça ao tesouro:

<https://loquiz.com/2016/01/19/funny-scavenger-hunt-ideas-list/>

<https://www.scavify.com/blog/scavenger-hunt>

Para ajudar os membros da equipa a implementar esta atividade, terá de seguir estes seis passos:

1. Convide a sua equipa: Agende esta atividade como um exercício ao ar livre. Peça aos membros da equipa que usem roupas confortáveis, levem um chapéu de sol (se necessário) e água.
2. Reúna todos no mesmo local - de preferência numa sala de reuniões. Divida os membros da equipa em grupos. Apresente aos membros da equipa o próprio jogo, o contexto e os exemplos deste jogo. Continue a explicar o exercício, clarificando as regras e distribua os folhetos com a tarefa. As regras incluem:
 - ◆ Limites temporais
 - ◆ Não poder sabotar outra equipa
 - ◆ Os membros da equipa não podem dividir-se, todas as tarefas/metastêm de ser feitas em conjunto
 - ◆ A Criatividade e o trabalho de equipa são encorajados
 - ◆ Não pode utilizar transporte, como carros, autocarros, etc. (opcional)
 - ◆ Se a atividade exigir a recolha de artigos - nenhum artigo pode ser comprado. Os participantes têm de usar a criatividade para os obter.
 - ◆ Assim que a equipa tiver terminado todas as tarefas, tem de estar de volta ao local de reunião original.

3. Responda às perguntas das equipas, se houver alguma. Cada grupo tem de encontrar uma forma de trabalhar em conjunto para completar estas tarefas. Uma pessoa em cada grupo deve ser responsável pelo preenchimento das folhas - marcando a tarefa como concluída (*ver ficha de trabalho 1*).
4. Inicie a atividade - deixe ir as equipas e implemente as tarefas/objetivos.
5. Após o tempo estabelecido ter passado e todas as equipas terem regressado ao local de reunião inicial, peça a cada equipa que apresente as suas tarefas/artigos reunidos.
6. Identifique a equipa vencedora e atribua prémios. Felicite todos os participantes pelo seu sucesso e bom desempenho.

A equipa vencedora é a que completou todas as tarefas/metabol, se todas as equipas completaram as tarefas/metabol, o vencedor é a equipa que levou o menor tempo para o fazer.

Aborde a atividade promovendo a discussão, utilizando estas questões:

- ◆ Peça a cada equipa que descreva o seu método: como é que essa equipa realizou a tarefa?
- ◆ Em reflexão, será que este método funcionou bem?
- ◆ Discutam a aplicação do que aprenderam.
- ◆ O que é que este jogo lhe tem mostrado? Como é que as lições do jogo podem ser aplicadas num ambiente profissional quando se atingem os objetivos de trabalho?

Dicas: Ao conceber as tarefas da atividade "caça ao tesouro", tente torná-las relevantes para a equipa e para a área em que trabalham (educação, turismo, tecnologias, etc.) As suas tarefas devem ser feitas à medida da equipa.

As tarefas também podem ser adaptadas ao projeto ou a tarefas específicas em que os colaboradores estão a trabalhar.

A atividade é normalmente realizada em área exterior/numa parte da cidade, mas também pode ser ajustada para ser realizada no edifício de uma empresa, incluindo áreas circundantes, como um parque de estacionamento. A atividade também pode ser ajustada para ser realizada virtualmente, mas terá um impacto diferente do que se for feita presencialmente.

O dinamizador pode ser representante dos recursos humanos, gestor, formador interno ou externo, etc.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

Ficha de trabalho 1. Folha de informação sobre caça ao tesouro

Uma caça ao tesouro é um jogo, normalmente jogado numa extensa área exterior, em que os participantes têm de recolher vários objetos diversos, tirar fotografias, ou implementar várias tarefas dentro de um determinado limite de tempo. Normalmente, os participantes trabalham em pequenas equipas, embora as regras possam permitir a participação de colaboradores.

Acredita-se que a colunista social Elsa Maxwell criou a caça ao tesouro como um evento de festa divertido na década de 1930. Desde essa altura, tornou-se numa louca tradição que muitas pessoas apreciam.

Os exemplos mais famosos de jogos de caça ao tesouro:

- ◆ O Geocaching é um jogo de caça ao tesouro ao ar livre no qual os participantes utilizam um recetor de sistema de posicionamento global (GPS) ou outras técnicas de navegação para esconder e procurar caixas (chamados "geocaches" ou "caches").
- ◆ Um jogo comum na Páscoa é a caça ao ovo, onde os jogadores procuram ovos escondidos. A caça ao tesouro de Halloween tem vindo a substituir moderadamente o doce ou travessura.

Nome da equipa:.....

Membros da equipa:.....

Instruções:

Trabalhe como uma equipa para completar o maior número de tarefas/objetivos desta lista. Será dado um prémio à(s) equipa(s) que conseguir encontrar o maior número de itens mais rapidamente.

Tempo limite:

XX Minutos. Ser-lhe-á dada a hora exata em que deverá regressar à sala de reuniões principal.

Regras do jogo:

- ◆ Não pode comprar os artigos da lista, ou utilizar fotografias da Internet.
- ◆ Não pode utilizar transporte, como carros, autocarros, etc. (opcional)
- ◆ Não pode influenciar ou afetar negativamente o trabalho de qualquer outra equipa.
- ◆ A criatividade e o trabalho de equipa são encorajados.

A lista:

<input type="checkbox"/>	Objetivo 1
<input type="checkbox"/>	Objetivo 2
<input type="checkbox"/>	Objetivo 3
<input type="checkbox"/>	Objetivo 4
<input type="checkbox"/>	Objetivo 5
<input type="checkbox"/>	Objetivo 6
<input type="checkbox"/>	Objetivo 7
<input type="checkbox"/>	Objetivo 8
<input type="checkbox"/>	Objetivo 9
<input type="checkbox"/>	Objetivo 10

Fotos/vídeos:

- ◆ Bon Appetit! - tirem uma fotografia de toda a vossa equipa a partilhar o artigo de assinatura no vosso local de almoço preferido.
- ◆ Arte Viva - tirem uma fotografia de um membro da sua equipa ao vosso lado e imitem a vossa estátua favorita de toda a cidade.
- ◆ Como é que isto fica? - vão a uma loja de roupa e fotografem um membro da equipa que experimentou um traje pouco lisonjeiro.
- ◆ Bem lido - encontrem uma biblioteca ou livraria e gravem membros da equipa a ler uma cena de uma peça de Shakespeare.
- ◆ Conta-me a tua história - encontrem um estranho na rua e peçam-lhe para vos contar o seu lugar preferido na cidade (grave-o).
- ◆ Adoro o meu trabalho - gravem-se a recitar a declaração de missão da empresa.
- ◆ Façam um vídeo da equipa num sofá a cantar a canção da série "Friends".
- ◆ Encontrem dois memes que descrevem o vosso estado de espírito atual e os vossos sentimentos sobre a vida em geral.
- ◆ Filmem um vídeo de cinco segundos a fazer a coisa mais ridícula de que possam pensar.
- ◆ Tirem uma fotografia da rua ou placa de negócios mais engraçada da sua cidade.

Resolvam os enigmas e tirem fotografias das respostas:

- ◆ Às vezes sou firme, outras vezes sou mole. Posso vir da loja ou mesmo numa grande caixa de cartão. (Colchão/cama)
- ◆ Acender e apagar, é tudo o que eu faço. Não estou a falar de relações, estou a iluminar-te o caminho. (Lâmpada)
- ◆ Se estás a planear sair, põe-me em primeiro lugar. Protegerei a tua cabeça do pior. (Chapéu/capuz)
- ◆ Vou às voltas e voltas. Sabão e roupas e meias enroladas, e se eu não estiver equilibrada, vou dar uma volta. (Máquina de lavar roupa)
- ◆ Pode ser um código ou um cartão, ou mesmo feito de metal e colocado sobre uma argola. Sem mim, não vai entrar, isso é certo! (Chave)

- ◆ Trabalho, trabalho, trabalho, sem tempo para jogar. Tire uma fotografia do ecrã onde passa a maior parte do seu dia. (Computador)
- ◆ Estou sempre a correr e por vezes encontro-te a correr atrás. Tenho as minhas mãos na cara e nada mais do que tempo. (Um relógio)
- ◆ Bom dia a todos e a todos uma boa noite. Agora entrem online e encontrem o site preferido do Pai Natal. (Partilhe a sua plataforma de compras online favorita)
- ◆ Não estou na banheira, mas gosto de salpicar por aí. Numa taça ou numa caixa de lanches é onde posso ser encontrado. (Peixe-dourado - animal OU bolacha!)
- ◆ Olhe para dentro e para fora e à volta, eu não existo, mas posso ser encontrado em todo o lado. (sombra)

31. Visualize os seus objetivos

Competência empreendedora: Motivação e perseverança (Concentre-se no que o mantém motivado)

Duração: 2h

Tipologia: Workshop

Objetivos:

- ◆ Introduzir o conceito de motivação intrínseca e extrínseca
- ◆ Ajudar os colaboradores a compreender a importância de se manterem motivados - encontrar os fatores de motivação corretos
- ◆ Mostrar aos colaboradores como os quadros de visão podem ser utilizados para definir objetivos e manter-se motivados para os alcançar
- ◆ Ajudar os colaboradores a manterem-se incentivados e motivados no trabalho

Contexto:

- ◆ Uma sala, projetor, flipchart ou quadro branco, cartolina ou cartaz, canetas e marcadores coloridos, revistas, outras imagens e textos de obras de arte, livros antigos, impressões de computador, etc. citações inspiradoras, autocolantes, tesouras, tubos de cola, etc.
- ◆ Ficha de trabalho 1. O que é motivação?
- ◆ Ficha de trabalho 2. O que é um quadro de visão?

Referências:

Kendra Cherry "What is motivation", URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>

"Extrinsic & Intrinsic Motivation Examples – What's the Difference?", URL: <https://sprigghr.com/blog/hr-professionals/extrinsic-intrinsic-motivation-examples-whats-the-difference/>

Pamela Li, MS, MBA "Intrinsic and Extrinsic Motivation – Differences & Examples", URL: <https://www.parentingforbrain.com/difference-between-intrinsic-and-extrinsic-motivation/>

Para ajudar os membros da equipa a implementar esta atividade, terá de seguir estes passos:

1. Convide a sua equipa: Agende este exercício como uma reunião numa sala descontraída na empresa.
2. Introduza os membros da equipa ao tema da motivação e diferentes tipos de motivação (*por favor consulte a ficha de trabalho 1*). Dinamize a discussão entre os membros da equipa sobre se é melhor a motivação extrínseca ou intrínseca, que tipo de motivação utilizam no seu trabalho e que tipo de fatores motivacionais (talvez uma combinação) devem ser utilizados no trabalho. Há ou

deve haver uma diferença entre os fatores motivacionais utilizados para os colaboradores seniores e os novos colaboradores?

3. Introduza a técnica do quadro de visão e a importância de visualizar os nossos objetivos. Prossiga convidando os membros da equipa para criarem o seu quadro de visão, seguindo quatro passos simples (*por favor, ver ficha de trabalho 2*).
4. Uma vez que os membros da equipa tenham terminado, peça a voluntários para apresentar os seus quadros de visão ao resto do grupo.
5. Peça aos participantes para colocarem os seus quadros de visão num local visível, para que os possam ver todos os dias, lembrando-lhes porque querem alcançar esse objetivo e mantendo-os assim motivados.

Resuma a informação que foi apresentada, bem como o feedback e as ideias que surgiram durante a discussão. Desafie os membros da equipa a pensar em que outras áreas da sua vida poderiam usar os quadros de visão.

Dicas: Durante a discussão sobre motivação, escreva todas as respostas/ideias-chave apresentadas no flipchart ou quadro branco - isto ajudará os membros da equipa a não repetir as mesmas respostas e será mais fácil resumir o que foi dito. Para os quadros de visão, traga diferentes materiais artesanais, para permitir aos membros da equipa serem tão criativos quanto possível com os seus quadros de visão. Seria ótimo se mostrasse o seu próprio quadro de visão pessoal como exemplo ao explicar como fazer um. Coloque música de fundo relaxante enquanto os membros da equipa criam os seus próprios quadros de visão. Nem todos podem sentir-se confortáveis em partilhar os seus quadros de visão, por isso pergunte quem gostaria de ser voluntário e apresentar aos restantes, em vez de nomear uma pessoa.

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

Ficha de trabalho 1. O que é motivação?

A motivação é o processo que inicia, orienta, e mantém comportamentos direcionados para os objetivos. É o que o leva a agir, quer se trate de obter um copo de água para reduzir a sede ou de ler um livro para ganhar conhecimento.

A motivação envolve as forças biológicas, emocionais, sociais, e cognitivas que ativam o comportamento. Para simplificar, o termo "motivação" é frequentemente utilizado para descrever a razão pela qual uma pessoa faz algo. É a força motriz por detrás das ações humanas.

Há muitos usos diferentes para a motivação. Serve como força orientadora de todo o comportamento humano, mas compreender como funciona e os fatores que podem ter impacto pode ser importante, de certa forma. Compreender a motivação pode:

- ◆ Ajudar a melhorar a eficiência das pessoas enquanto trabalham para atingir objetivos
- ◆ Ajudar as pessoas a tomar medidas
- ◆ Ajudar as pessoas a evitar comportamentos pouco saudáveis tais como a tomada de riscos e o vício
- ◆ Ajudar as pessoas a sentir que têm mais controlo das suas vidas
- ◆ Melhorar o bem-estar e a felicidade em geral

Motivação Extrínseca e Intrínseca

Ao longo dos anos, os psicólogos têm proposto diferentes formas de pensar a motivação. Uma das formas é ver se a motivação surge de fora (extrínseca) ou de dentro (intrínseca) de um indivíduo.

Motivação extrínseca

Em termos simples, a motivação extrínseca refere-se ao comportamento dos colaboradores para executar tarefas e aprender novas competências por causa de recompensas externas ou para evitar punições. Neste caso, o comportamento não se deve ao facto de gostar ou de o achar apelativo ou satisfatório, mas à obtenção de algo de valor em troca ou a prevenção de algo desagradável - por exemplo, troféus, dinheiro, reconhecimento social, ou elogios, etc. Aqui estão alguns exemplos de motivação extrínseca:

- ◆ Ir trabalhar porque quer ganhar dinheiro
- ◆ Estudar porque quer ter uma boa nota
- ◆ Ajudar os outros porque espera receber elogios
- ◆ Fazer voluntariado porque fica bem num currículo
- ◆ Ir sempre à mesma loja porque beneficia de programas de fidelização
- ◆ Limpar o seu apartamento porque não quer que o seu parceiro se zangue
- ◆ Ir a novos lugares porque quer publicar nas redes sociais
- ◆ Pagar impostos porque quer evitar uma multa
- ◆ Perseguir um certo curso porque quer deixar os seus pais orgulhosos
- ◆ Fazer uma viagem de negócios porque o seu patrão lhe ordenou que o fizesse

Motivação intrínseca

A motivação intrínseca refere-se ao ato de fazer algo que não tem qualquer recompensa externa óbvia. Fá-lo porque é agradável e interessante para si, não devido a qualquer incentivo ou pressões externas, como recompensas ou prazos. Em suma, a motivação intrínseca tem mais a ver com o crescimento pessoal, um sentido de dever, e o reconhecimento do objetivo, enquanto a motivação extrínseca tem mais a ver com incentivos financeiros, estatuto, e reconhecimento público. Aqui estão alguns exemplos de motivação intrínseca:

- ◆ Ficar mais tempo no trabalho porque acredita no seu trabalho
- ◆ Usar afirmações positivas porque quer mudar a sua mentalidade de forma positiva
- ◆ Investir dinheiro porque se quer tornar financeiramente independente
- ◆ Viajar porque quer explorar diferentes culturas
- ◆ Trabalhar em equipa porque gosta de colaboração
- ◆ Aprender sobre o desenvolvimento pessoal porque se quer melhorar
- ◆ Ir ao parque infantil com os seus filhos porque o faz feliz
- ◆ Estudar porque está curioso sobre os tópicos
- ◆ Tentar ser um bom líder porque quer inspirar

Vários fatores promovem a motivação intrínseca. Estes fatores incluem:

- ◆ Curiosidade. A curiosidade impele-nos a explorar e aprender para o único prazer de aprender e conhecer.
- ◆ Desafio. Sendo desafiados ajuda, trabalhamos continuamente a um nível otimizado, trabalhamos para atingir objetivos significativos.
- ◆ Controlo. Isto vem do nosso desejo básico de controlar o que acontece e tomar decisões que afetam o resultado.
- ◆ Reconhecimento. Temos uma necessidade inata de ser apreciados e satisfeitos quando os nossos esforços são reconhecidos e apreciados por outros.
- ◆ Cooperação. A cooperação com outros satisfaz a nossa necessidade de pertença. Também sentimos satisfação pessoal quando ajudamos os outros e trabalhamos em conjunto para alcançar um objetivo comum.
- ◆ Competição. A competição representa um desafio e aumenta a importância que damos ao bom desempenho.
- ◆ Fantasia. A fantasia envolve a utilização de imagens mentais ou virtuais para estimular o seu comportamento. Um exemplo é um jogo virtual que requer que responda a uma pergunta ou resolva um problema para passar para o nível seguinte. Algumas aplicações de motivação utilizam uma abordagem semelhante.

Para resumir:

Motivação Intrínseca:

- ◆ Está motivado para fazer a atividade porque é internamente gratificante. Opta por fazê-lo porque é divertido, agradável e satisfatório.
- ◆ O seu objetivo vem de dentro, e os resultados satisfazem as suas necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento.

Motivação Extrínseca

- ◆ Está motivado a fazer a atividade para obter em troca uma recompensa externa.
- ◆ O seu objetivo está centrado num resultado e não satisfaz as suas necessidades psicológicas básicas. Pelo contrário, envolve ganhos externos, tais como dinheiro, fama, poder, e evitar consequências.

Durante toda a vida, todos experimentam ambos os tipos de motivação, e frequentemente, o objetivo das suas motivações pode permanecer o mesmo, independentemente de o resultado ser algo interno ou externo. Estes exemplos extrínsecos e intrínsecos de motivação ilustram esta ideia:

Intrínseco

Participar num desporto porque gosta e é divertido.
Aprender uma língua nova porque gosta de experimentar coisas novas.
Passar tempo com alguém quando gosta da sua companhia.

Limpar porque gosta de estar em espaços arrumados.
Jogar cartas por gostar de desafios.
Fazer exercício porque gosta de desafios físicos.
Ser voluntário porque o faz sentir satisfeito e realizado.
Correr por ser relaxante ou pretende bater um recorde pessoal.
Pintar porque o faz sentir calmo e feliz.
Assumir mais responsabilidade no trabalho por gostar de ser desafiado e se sentir realizado.

Extrínseco

Participar num desporto para ganhar uma recompensa ou se sentir apto.
Aprender uma nova língua porque o trabalho exige.
Passar tempo com alguém porque pode ser importante para o seu estatuto social.

Limpar para não se chatear com o seu companheiro.
Jogar cartas para ganhar dinheiro.
Fazer exercício físico para perder peso ou vestir uma peça de roupa.
Ser voluntário para enriquecimento curricular na escola ou trabalho.
Correr para aumentar possibilidade de ganhar uma competição.
Pintar para vender as peças e ganhar dinheiro.
Assumir mais responsabilidade no trabalho para ser promovido ou receber mais.

Fonte: <https://sprigghr.com/>

Motivação extrínseca vs. intrínseca: qual é melhor?

Cada pessoa é diferente, pelo que as nossas motivações e perspetivas de recompensas também são diferentes. Alguns são intrinsecamente mais motivados por tarefas, enquanto outros veem as mesmas atividades de forma extrínseca. Embora ambos os tipos de motivação possam ser eficazes, a maioria concorda com a ideia de que as recompensas extrínsecas devem ser menos utilizadas, para minimizar o efeito de superjustificação.

Os investigadores descobriram que quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, a qualidade das suas ações conduz a um melhor desempenho, especialmente a longo prazo. São mais apaixonados e têm um sentido mais forte de compromisso pessoal. São também mais persistentes quando enfrentam dificuldades. Essas pessoas conseguem ser mais criativas e mais propensas a apresentar ideias e soluções inovadoras.

No entanto, é importante salientar que a motivação extrínseca não significa nada de mau - a motivação extrínseca é apenas a natureza de ser um ser humano, por vezes. Assim, ambos os tipos de motivação são positivos. A chave é descobrir porque é que você e os membros da sua equipa estão motivados a fazer coisas e encorajar ambos os tipos de motivação.

Ficha de trabalho 2. O que é um quadro de visão?

Um quadro de visão é uma ferramenta de visualização, que se refere a um quadro de qualquer tipo, utilizado para construir uma colagem de palavras e imagens que representam os seus objetivos e sonhos.

Criar um quadro de visão pode ser uma boa maneira de encontrar inspiração, identificar e moldar os seus sonhos, e mantê-lo concentrado e motivado. Não é uma garantia de resultados específicos, mas sim uma forma de canalizar os seus esforços para os objetivos.

Eis algumas razões pelas quais as empresas devem encorajar os seus colaboradores a criar quadros de visão:

- ◆ Os objetivos aumentam a motivação e a produtividade
- ◆ Os quadros de visão servem de lembrete diário e mantêm os colaboradores motivados e no caminho certo
- ◆ Os quadros de visão são pessoais e dão aos colaboradores uma oportunidade de dar vida aos seus objetivos pessoais de trabalho
- ◆ Criar quadros de visão é divertido e é uma grande atividade de team-building

Como fazer um quadro de visão?

Aqui estão os passos fáceis a seguir para fazer um quadro de visão:

1. *Reúna todos os materiais.* Certifique-se de que tem todo o material necessário - tesouras, cola, revistas, fotografias impressas, citações inspiradoras, autocolantes, etc.
2. *Defina o seu objetivo.* Para poder visualizar os seus objetivos, em primeiro lugar, precisa de saber quais são. Passe algum tempo a esclarecer exatamente o que pretende alcançar nos próximos 6 meses - idealmente, escolha um objetivo principal por quadro de visão.
3. *Escolha material visual.* Uma vez decidido um objetivo, encontre fotografias ou palavras que representem a razão pela qual deseja alcançar este objetivo - tanto fatores de motivação extrínsecos como intrínsecos. Por exemplo, se quiser começar a ir trabalhar de bicicleta em vez de carro, procure fotografias que representem como se sentirá quando o fizer, bem como todas as oportunidades que lhe serão oferecidas - talvez acrescentar uma fotografia da nova bicicleta representando escolhas mais saudáveis, dinheiro (poupado nas despesas de combustível ou transporte público), novos amigos que poderá fazer depois de ter aceiteado um novo passatempo de ciclismo, etc. Pode também acrescentar citações motivacionais e "palavras de afirmação" que representam a forma como se quer sentir.
4. *Crie o seu quadro de visão.* Assim que tiver todos os seus materiais e imagens/citações inspiradoras, etc., tanto do seu objetivo geral como de fatores motivacionais, é tempo de criar o seu quadro de visão num ambiente calmo. Para além das imagens escolhidas, citações motivacionais, etc., pode também adicionar as suas próprias palavras, rabiscos ou esboços.
5. *Coloque o seu quadro de visão em exposição.* Se criou o seu quadro de visão à mão, coloque-o num local que verá todos os dias para o lembrar do seu objetivo e motivá-lo a trabalhar para ele, como por exemplo, a secretária de trabalho. Tire uns minutos para contemplar o seu quadro de visão todos os dias.

32. O meu plano de resiliência

Competência empreendedora: Motivação e perseverança (Ser resiliente)

Duração: 2h30 a 3h

Tipologia: Workshop e reunião de acompanhamento

Objetivos:

- ◆ Introduzir o conceito e a importância da resiliência, bem como as competências e os pontos fortes associados à resiliência
- ◆ Mostrar aos colaboradores como o desenvolvimento de competências de resiliência pode ajudar a lidar com o stress em contexto de trabalho
- ◆ Mostrar aos colaboradores como o desenvolvimento de competências de resiliência pode ajudá-los a lidar com mudanças/contratempos/falhas inesperadas e ultrapassá-las
- ◆ Melhorar a capacidade dos colaboradores para perseverar face a contratempos e obstáculos
- ◆ Mostrar aos colaboradores como desenvolver o seu próprio plano de resiliência pessoal com base nos recursos existentes
- ◆ Desenvolver as capacidades de resiliência profissional dos colaboradores
- ◆ Ajudar os colaboradores a manterem-se incentivados e motivados no trabalho

Contexto:

- ◆ Uma sala, projetor, flipchart ou quadro branco, canetas.
- ◆ Ficha de trabalho 1. O que é resiliência?
- ◆ Ficha de trabalho 2. Plano de resiliência

Referências:

Shonna Waters, PhD "Why building resilience is a top skill for the workplace", <https://www.betterup.com/blog/how-to-build-resilience-why-resilience-is-a-top-skill-for-the-workplace>

Liz Burton "Resilience in the Workplace: What are the Benefits and How Can Businesses Develop It?", <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/resilience-in-the-workplace/>

Dr Lucinda Poole and Dr Hugo Alberts "Resilience building exercises"

Para ajudar os membros da equipa a implementar esta atividade, terá de seguir estes oito passos:

1. Convide a sua equipa: Agende este exercício como uma reunião numa sala descontraída na empresa.
2. Explique aos membros da equipa - que neste workshop, irão explorar o conceito de resiliência - o que é, porque é importante, e como podem desenvolvê-lo.

3. Pergunte se alguém conhece o significado da palavra resiliência. Convide os membros da equipa a escrever as suas ideias nos cartões post-it e colocá-los na parede/quadro-branco. Discutam em conjunto as ideias escritas pelos membros da equipa.
4. Introduza o conceito de resiliência, o conjunto de competências que as pessoas possuem, os benefícios de ter uma força de trabalho resiliente bem como de ser resiliente na vida pessoal (por favor ver Anexo 1). Peça a um membro da equipa que faça um pequeno questionário de autoavaliação (<https://resiliencyquiz.com/index.shtml>) para ver até que ponto são resilientes. Discutam os resultados do teste - se foi surpreendente, se os membros da equipa estavam à espera de tais resultados, etc.
5. Continue com a introdução do plano de resiliência aos membros da equipa e explique como deve ser preenchido (por favor, ver ficha de trabalho 2). Dê tempo suficiente aos membros da equipa para prepararem o seu plano de resiliência.
6. Junte os membros da equipa em pares e peça-lhes que apresentem os seus planos uns aos outros, cada um fornecendo o feedback da sua experiência. Se necessário, com base na sugestão, os membros da equipa podem atualizar os seus planos de resiliência.
7. Peça aos participantes para porem em prática o seu plano de resiliência quando saírem deste workshop - implementar os "recursos" mencionados no plano até superarem o desafio.
8. Organize uma reunião de acompanhamento para permitir aos membros da equipa avaliar os seus planos de resiliência. Durante a reunião, discutam:
 - ◆ Como foi para vocês a realização do vosso plano de resiliência? Ajudou-vos a superar o desafio/dificuldade?
 - ◆ Que recursos (apoiar pessoas/estratégias/comportamentos/ palavras de sabedoria) vos foram mais e menos úteis? Porquê?
 - ◆ Há alguma coisa que gostariam de alterar no vosso plano de resiliência?
 - ◆ Em que outras áreas da vida poderiam usar o vosso plano de resiliência? Como é que as coisas poderiam melhorar para vocês?

Dicas: Antes de realizar esta atividade com membros da equipa, recomenda-se que a teste em si próprio, pensando numa ocasião em que a sua resiliência foi testada, e nas diferentes formas de a ultrapassar. É sempre melhor dar exemplos aos membros da equipa a partir da sua própria experiência para tornar o tópico mais relacionável. O dinamizador pode ser representante dos recursos humanos, gestor, formador interno ou externo, etc.

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

Ficha de trabalho 1. O que é resiliência?

No mundo da psicologia positiva, a *resiliência* é a capacidade de se recuperar e adaptar rapidamente de um evento traumático ou de stress. Por outras palavras, é uma espécie de força interior.

As pessoas consideram os outros resilientes quando:

- ◆ Têm uma perspetiva consistentemente positiva
- ◆ Lidam com cada situação difícil que enfrentam com facilidade
- ◆ Não exibem emoções negativas excessivas durante tempos difíceis
- ◆ A resiliência em contexto de trabalho pode ajudar as pessoas a recuperar de experiências desafiantes. Pode também ajudar ao seu crescimento e desenvolvimento.

Porque é que a resiliência é importante?

Dada a evolução das necessidades das organizações, a crescente resiliência é uma prioridade estratégica fundamental. As pessoas terão um melhor desempenho se não estiverem apenas a tentar manter-se fora da linha de perigo. Em vez disso, as oportunidades de crescimento e autoaprendizagem que vêm com a mudança irão dar-lhes energia.

Por exemplo: Imagine que está numa função de gestão intermédia, como um gestor de vendas. A sua equipa não está a ter um desempenho muito bom este trimestre. Está a tornar-se um desafio para a sua saúde mental, produtividade, e bem-estar geral. Se tiver baixa moral em contexto de trabalho, é mais provável que a sua resiliência se desmorone sob pressão nesta situação. Isto vai ter um impacto negativo na cultura do local de trabalho e no envolvimento dos colaboradores. Pode ainda afetar o desempenho da sua equipa - a falta de resiliência pessoal do gestor afeta provavelmente a resiliência da equipa.

Um gestor de vendas com um elevado grau de resiliência psicológica irá provavelmente superar tal desafio com facilidade.

Protegerá a sua equipa de pressões (quando apropriado). Também trará mais formação em contexto de trabalho ou esforços processuais para aproximar a sua equipa das expectativas.

Os benefícios que a resiliência traz para o local de trabalho

Ter uma força de trabalho resiliente beneficia as empresas de muitas maneiras, sobretudo tornando as pessoas mais motivadas, capazes de lidar com a mudança, e menos suscetíveis ao esgotamento.

Aqui estão nove benefícios que a resiliência traz para o local de trabalho.

1. Melhor gestão dos desafios

A resiliência pode impedir que as emoções e pensamentos negativos obscureçam o julgamento, o que significa que os colaboradores podem lidar com problemas em contexto de trabalho de forma mais calma e lógica. Quando as pessoas se concentram na resolução do problema em vez de encontrarem a culpa, podem chegar a um consenso e a uma solução construtiva.

2. Melhoria da comunicação

As pessoas com boa resiliência têm frequentemente mais autoconfiança. São mais propensas a falar e contribuir ativamente e podem expressar-se de forma mais clara e construtiva. A partilha de ideias num negócio é crucial para explorar todas as opções e encorajar a criatividade.

3. Redução da exaustão e do presenteísmo

As pessoas ficam exaustas quando perdem a paixão motriz pelo seu trabalho. Isto está muitas vezes ligado a uma fraca resiliência. O esgotamento pode então levar ao presenteísmo, que é quando a mente de um colaborador não está totalmente ligada no trabalho. A resiliência pode ajudar as pessoas a agarrarem-se a essa faísca para o seu trabalho e a trazerem todo o seu eu para si.

4. Criar um negócio competitivo

As empresas que podem efetivamente superar os tempos de mudança, e que têm colaboradores que trabalham bem em conjunto, são as que irão resistir a tempos difíceis na sua indústria. Além disso, os colaboradores resilientes são mais propensos a ficar durante e após as mudanças. Agarrar-se a pessoas que conhecem o negócio do avesso e que podem tolerar as mudanças necessárias é importante para a longevidade da sua organização.

5. Estabelecer expectativas realistas

As expectativas conflituosas são muitas vezes devidas à falta de comunicação clara e de definição de fronteiras. A resiliência permite às pessoas compreender melhor as suas próprias necessidades e as dos outros, pelo que as expectativas não vão além das capacidades das pessoas. Isto, por sua vez, permite que todos trabalhem de forma mais eficiente e amigável.

6. Melhores relações entre colegas

Um aspeto chave da resiliência é a construção de relações fortes com outros, incluindo colegas, o que permite um melhor trabalho de equipa. A resiliência também pode prevenir o atrito entre colegas, uma vez que ajuda a levar as coisas menos a peito.

7. Abertura à requalificação e desenvolvimento

A resiliência promove uma mentalidade de crescimento, onde a pessoa procurará ativamente e abertamente oportunidades de desenvolvimento. Ter colaboradores na sua equipa que estão dispostos a crescer leva, por sua vez, a empresa a crescer.

8. Boa organização e gestão do tempo

Todos os locais de trabalho beneficiam de ter pessoal organizado, uma vez que podem gerir eficazmente a sua carga de trabalho e coordenar com outros. A resiliência pode fomentar uma mentalidade centrada no futuro e permitir-lhes planear de forma realista, o que promove a produtividade.

9. Vontade de dar e receber apoio

Uma mentalidade de crescimento permite a abertura ao feedback, tanto em termos de dar como de receber. Os colaboradores resilientes veem o valor de chegar aos outros, uma vez que ninguém é uma banda de um homem só. Isto pode ajudá-los a

superar desafios e a receber apoio valioso durante dificuldades pessoais, que de outra forma podem ter um efeito de retumbante no trabalho.

Capacidades de pessoas resilientes

Um estudo de 2003 "Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson Resilience Scale" (Desenvolvimento de uma nova escala de resiliência: a Escala de Resiliência Connor-Davidson) destaca algumas características que as pessoas resilientes personificam. Estas incluem:

- ◆ Ter um sentido realista de controlo sobre as próprias escolhas
- ◆ Compreender as limitações de tal controlo
- ◆ Ver a mudança como uma oportunidade ou um desafio (em vez de um contratempo)
- ◆ Apegos seguros com outros e a capacidade de empenhar o seu apoio
- ◆ Objetivos pessoais
- ◆ Forte sentido de humor
- ◆ Paciência
- ◆ Elevada tolerância a efeitos negativos
- ◆ Perspetiva otimista
- ◆ Alto nível de adaptabilidade



Fonte: betterup.com

A investigação mostra que os colaboradores resilientes se envolvem em três comportamentos específicos. Estes ajudam-nos a permanecer concentrados e otimistas, apesar dos contratempos ou incertezas:

1. Regulação emocional

Esta capacidade envolve a habilidade de observar, reconhecer, e responder eficazmente às nossas emoções, para que não impeçam o nosso funcionamento. O desenvolvimento de fortes capacidades de regulação emocional ajuda a construir

resiliência. Permite-nos continuar a funcionar através de uma grande variedade de experiências internas, incluindo as que são difíceis.

Por exemplo, ter a capacidade de notar quando algo que um colega de trabalho diz incomoda, deixa-o parar e decidir sobre como responder. Respirar fundo e depois abordar a questão de forma calma e lógica é geralmente melhor do que sair da sala.

2. Autocompaixão

Este comportamento centra-se em dar atenção, bondade e perdão à nossa experiência. O seu objetivo é reduzir a dura autocrítica. Pode ajudar a apoiar a resiliência porque nos ajuda a acalmar as emoções difíceis e a encontrar fontes de motivação.

Por exemplo, considere a reação que poderá ter se lhe for negada uma transferência interna para uma função ambiciosa,

A autocompaixão permite-nos reconhecer o nosso desapontamento, tristeza e insegurança como normais. Permitimo-nos senti-la em vez de nos batermos pelo fracasso e de não a ultrapassarmos no dia seguinte. Isto não significa afundar os sentimentos, mas reconhece e honra a nossa humanidade de uma forma que acaba por se fortalecer.

3. Agilidade cognitiva

Esta competência implica reconhecer quando o nosso pensamento sobre uma situação tem resultados negativos. Depois, mudamos a forma como pensamos sobre ela de uma forma que nos beneficia. Ajuda a apoiar a resiliência porque nos permite continuar a funcionar independentemente da situação.

Por exemplo, considere uma situação em que o seu chefe toma uma grande decisão sobre o seu departamento com a qual não concorda. Talvez eles não o tenham consultado primeiro, e você acha que o deveriam ter feito. Talvez sinta que foi desrespeitado ou que o seu chefe o tenha deixado propositadamente fora da equação para o fazer à sua maneira.

A agilidade cognitiva permite-nos considerar todos os aspetos possíveis da situação. Talvez precisassem de decidir instantaneamente, ou talvez não acreditem que se trata de um assunto que lhe diga respeito, e tenha uma descoordenação de expectativas. Este tipo de resiliência dar-lhe-á a capacidade de discutir tais questões com decoro e abertura ao ponto de vista da outra pessoa.

Ficha de trabalho 2. Plano de resiliência

Dito de forma simples, ser resiliente é a capacidade de resistir à adversidade e de se recuperar de acontecimentos difíceis da vida, quer ocorram na sua vida pessoal ou profissional.

Este exercício ajudá-lo-á a tirar partido dos seus recursos de resiliência para construir um plano de resiliência pessoal, que poderá utilizar para o ajudar a combater quaisquer desafios futuros. O exercício consiste em 2 partes principais: na primeira parte, ser-lhe-á pedido que identifique as pessoas de apoio, estratégias e comportamentos que o ajudam a superar um desafio na sua vida; enquanto na segunda parte, ser-lhe-á pedido que pense num desafio atual e que faça uma estratégia para o superar com base na sua experiência. Vamos começar.

PARTE 1:

PASSO 1. RELEMBRAR UM EXEMPLO RECENTE DE RESILIÊNCIA.

Pense num evento recente em que ultrapassou um desafio ou se atrasou na sua vida profissional. Por exemplo, recebeu um feedback negativo no trabalho, não recebeu a promoção, ou teve uma discussão com um colega. Descreva sucintamente este desafio abaixo.

PASSO 2: IDENTIFICAR PESSOAS DE APOIO

Quais as "pessoas de apoio" na sua vida que o apoiaram através deste desafio? Por exemplo, chamou um velho amigo, mentor, outro colega, ou membro da família? Escreva estas pessoas no gráfico abaixo.

PASSO 3: IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS

Que "estratégias" utilizou para se ajudar a lidar com quaisquer pensamentos e sentimentos negativos que surgiram em resposta à dificuldade? Por exemplo, ouviu a sua música favorita, comprou um bolo que gosta, meditou, foi dar um passeio, ou fez uma massagem para libertar a tensão. Escreva estas estratégias no gráfico abaixo.

PASSO 4: IDENTIFICAR "SABEDORIA"

Que "palavras de sabedoria" o ajudaram a superar este desafio? Pode vir de letras de canções, romances, poesia, citações de pessoas famosas, ou aprender com a própria experiência, etc. Escreva estas palavras de sabedoria no gráfico abaixo.

PASSO 5: IDENTIFICAR "COMPORTAMENTOS DE PROCURA DE SOLUÇÕES"

Que comportamentos de procura de soluções mostrou para o ajudar a resolver o problema? Por exemplo, procurou novas informações, começou a planear, expressou a sua opinião, utilizou as suas capacidades de negociação, ou pediu ajuda a outros. Escreva estes os comportamentos de procura de soluções nos gráficos abaixo.

PARTE 1: Fontes passadas de resiliência

 PESSOAS SOLIDÁRIAS	 ESTRATÉGIAS
 PALAVRAS DE SABEDORIA	 COMPORTAMENTO NA PROCURA DE SOLUÇÕES

PARTE 2:

PASSO 6: DESAFIO ATUAL

Descreva uma dificuldade ou desafio atual que está a enfrentar.

PASSO 7: APLICAR O PLANO DE RESILIÊNCIA AO DESAFIO ATUAL

Veja as pessoas de apoio, estratégias, palavras sábias e comportamentos de procura de soluções que o ajudaram da última vez. Pense em como pode utilizar os mesmos recursos ou recursos semelhantes para o ajudar no desafio atual que está a enfrentar. Não se esqueça de ser flexível - o mesmo tipo de recursos utilizados na última vez poderia ser ajustado de acordo com a sua situação atual, por exemplo, ir ao seu diretor e não a um amigo para obter apoio quando se depara com um problema relacionado com o trabalho.

PARTE 2: Fontes atuais de resiliência

 PESSOAS SOLIDÁRIAS	 ESTRATÉGIAS

 PALAVRAS DE SABEDORIA	 COMPORTAMENTO NA PROCURA DE SOLUÇÕES

33. Desproteger o pensamento negativo

Competência empreendedora: Motivação e perseverança (Não desistir)

Duração: 2h30 a 3h

Tipologia: Workshop e reunião de acompanhamento

Objetivos:

- ◆ Introduzir o conceito de pensamento negativo
- ◆ Dar aos colaboradores uma compreensão básica da interação entre pensamentos, sentimentos e comportamentos
- ◆ Ajudar os colaboradores a reconhecer como alguns padrões de pensamento são negativos e conduzem a emoções e ações que não são do seu melhor interesse
- ◆ Mostrar aos colaboradores estratégias/ferramentas para ultrapassar o pensamento negativo e manter-se concentrado nas tarefas
- ◆ Mostrar aos colaboradores como mudar a forma como pensam pode ajudá-los a lidar com contratempos e obstáculos inesperados e permanecer persistentes
- ◆ Desenvolver as capacidades de resiliência profissional dos colaboradores
- ◆ Ajudar os colaboradores a manterem-se incentivados e motivados no trabalho

Contexto:

- ◆ Uma sala, projetor, flipchart ou quadro branco, portátil e altifalantes, papel, canetas.
- ◆ Ficha de trabalho 1. O que é um pensamento negativo?
- ◆ Ficha de trabalho 2. Ultrapassar pensamentos negativos

Referências:

FSEAP Resilient "Resiliency Toolkit for Employees", 2021

Centre for clinical interventions "Unhelpful Thinking Styles", 2004

Get self-help "Unhelpful Thinking Habits", URL:

<https://www.getselfhelp.co.uk/unhelpful-thinking-habits/> and

<https://www.getselfhelp.co.uk/media/djbmtdfj/thoughtrecordsheet.pdf>

Para ajudar os membros da equipa a implementar esta atividade, terá de seguir estes quatro passos:

1. Convide a sua equipa: Agende este exercício como uma reunião numa sala descontraída na empresa.
2. Introduza o conceito de pensamento negativo e diferentes tipos de pensamento. Enfatize como o pensamento negativo tem um grande impacto nas nossas vidas - como afeta negativamente o nosso trabalho bem como a nossa vida pessoal (*por favor ver ficha de trabalho 1*).

3. Introduza o conceito de desafio de comportamentos pouco saudáveis e as formas como o fazemos. Distribua as fichas de exercício (ver ficha de trabalho 2) e pedir aos membros da equipa que façam a tarefa. Consulte-os individualmente, se necessário.
4. Depois dos participantes terem terminado o exercício, pergunte se há voluntários para o apresentar ao resto do grupo. Sublinhe que não há pressão para o partilhar com o resto do grupo.

Resuma a informação sobre pensamentos negativos e como podemos mudar a nossa forma de pensar. Coloque estas perguntas aos participantes:

- ◆ Como foi para si a realização deste exercício? Ajudou-o a compreender e identificar o seu pensamento negativo?
- ◆ Será que desafiar o seu pensamento negativo lhe permitiu ver a situação de uma perspetiva diferente? Será que mudou a forma como pensou sobre ela?
- ◆ Em que outras áreas da sua vida poderia usar este exercício/ferramenta? Como é que as coisas poderiam melhorar para si?

Dicas: Deve ter alguns conhecimentos de psicologia humana.

Antes de realizar esta atividade com os membros da equipa, recomenda-se que a teste em si mesmo. É sempre melhor dar exemplos aos membros da equipa a partir da sua própria experiência para tornar o tópico mais relacionável.

Ao fazer o exercício (ficha de trabalho 2) pode tocar alguma música de fundo relaxante.

Pode fazer o "exercício geral" na folha de apoio (folha de trabalho 2) ou pode concentrar-se em um ou dois estilos específicos de pensamento negativo que são predominantes para a equipa em específico.

Pode organizar reuniões de acompanhamento com um membro da equipa, se necessário, e eles o solicitarem.

A atividade pode ser adaptada para ser feita online.

O dinamizador pode ser representante dos recursos humanos, gestor, formador interno ou externo, etc.

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

Ficha de trabalho 1. O que é um pensamento negativo?

Quando estamos aborrecidos, especialmente quando estamos a sofrer contratempos ou obstáculos inesperados, o nosso pensamento pode impedir-nos de querer continuar a ser persistentes e a continuar o que começámos. As nossas emoções podem influenciar o nosso pensamento e podem tornar-se distorcidas ou desequilibradas, fazendo-nos sentir ainda pior.

Quando uma pessoa sente uma emoção negativa, tal como ansiedade, tristeza, desapontamento, etc., é geralmente precedida por várias declarações e pensamentos negativos. Isto é o que chamamos "*pensamento negativo*". Muitas vezes existe um padrão para tais pensamentos, chamamos-lhes "*estilos de pensamento negativo*". Em muitos casos, as pessoas usam estilos de pensamento negativo como um hábito automático - é algo de que muitas vezes não nos apercebemos.

Estes são alguns dos estilos de pensamento negativo mais comuns:

1. **Filtro Mental.** Este estilo de pensamento envolve um processo de "filtragem de entrada" e "filtragem de saída" - uma espécie de "visão em túnel", focando apenas uma parte de uma situação e ignorando o resto. Reparamos apenas no que o filtro nos permite notar, e descartamos tudo o que não "encaixe". Normalmente, isto significa olhar para as partes negativas de uma situação e esquecer as partes positivas, e o cenário inteiro é colorido por aquilo que pode ser um único detalhe negativo.
2. **Saltar para Conclusões.** Saltamos para conclusões quando assumimos que sabemos o que outra pessoa está a pensar (leitura mental) e quando fazemos previsões sobre o que vai acontecer no futuro (pensamento preditivo).
3. **Personalização/autocrítica.** Isto implica culpar-se por tudo o que corre mal ou pode correr mal, mesmo quando se pode ser apenas parcialmente responsável ou não ser de todo responsável. Pode estar a assumir 100% da responsabilidade pela ocorrência de eventos externos.
4. **Catastrofização.** A catastrofização ocorre quando "exageramos", e vemos a situação como terrível, péssima, angustiante e horrível, embora a realidade seja que o problema em si é bastante pequeno.
5. **Pensamento a Preto e Branco.** Este estilo de pensamento envolve ver apenas um extremo ou o outro. Ou se está errado ou certo, bom ou mau e assim por diante. Não há intermédios ou tons de cinzento.
6. **"Dever" e "Obrigação".** Por vezes, ao dizer "Devo..." ou "Tenho a obrigação de..." pode colocar exigências ou pressões pouco razoáveis sobre si próprio e sobre os outros. Embora estas declarações nem sempre sejam negativas (por exemplo, "deve tentar cumprir os prazos"), por vezes podem criar expectativas irrealistas.
7. **Sobre generalização.** Quando generalizamos em excesso, tomamos um exemplo no passado ou no presente e empomo-lo em todas as situações atuais ou futuras. Se dissermos: "Tu sempre..." ou "Todos...", ou "Eu nunca...", então estamos provavelmente a generalizar excessivamente.
8. **Comparar e desesperar.** Ver apenas os aspetos bons e positivos nos outros, e ficar chateado quando nos comparamos negativamente com eles.
9. **Raciocínio Emocional.** Este estilo de pensamento implica basear a sua visão das situações ou a si próprio na forma como se está a sentir. Por exemplo, a única prova de que algo de mau vai acontecer é que se sente como se algo de mau fosse acontecer.

- 10. Ampliação e Minimização.** Neste estilo de pensamento, ampliam-se os atributos positivos de outras pessoas e minimizam-se os seus atributos positivos. É como se estivesse a explicar as suas características positivas ou realizações como se elas não fossem importantes.

Ficha de trabalho 2. Ultrapassar pensamentos negativos

Uma vez que possa identificar os seus estilos de pensamento negativo, pode começar a notá-los mais - eles ocorrem muito frequentemente pouco antes e durante situações angustiantes. Identificar e estar consciente de hábitos de pensamento negativo é o primeiro passo para desafiar ou distanciar-se desses pensamentos - ver a situação de forma diferente e mais útil. Ser capaz de mudar a forma de pensar permitir-lhe-á ser mais resiliente, concentrado e persistente na sua vida profissional e pessoal.

Exercício: Como identificar o pensamento negativo e desafiá-lo?

Passo 1: Identificar o tipo de pensamento negativo

Pense na situação específica do trabalho, quando teve alguns contratempos/desafios, e não quis ou não continuou com a atividade. Talvez esteja agora a viver uma situação desse tipo?

Pensa nesta situação, nas suas emoções, e nos pensamentos que tem/já teve? Que tipo de pensamento negativo é esse?

Descreva a situação, pensamentos e sentimentos abaixo:

Situação	Emoção	Pensamentos negativos
<p>O que aconteceu? Onde? Quando? Com quem? Como?</p>	<p>Que emoção senti nessa altura?</p>	<p>O que me passou pela cabeça? Que tipo de pensamento(s) negativo(s) é(são)?</p>

Passo 2: Desafie o seu pensamento.

É importante desafiar os seus pensamentos porque nem todos os nossos pensamentos são verdadeiros. Ao trabalhar para mudar o seu pensamento para melhorar a forma como se sente, concentre-se na criação de um pensamento equilibrado.

Um pensamento equilibrado é um pensamento ou crença que considera todos os factos, informação objetiva, e provas (boas, más e neutras) e pontos de vista.

Aqui estão algumas perguntas orientadoras úteis para fazer a si próprio ao desafiar diferentes tipos de pensamento negativo:

1. Filtro Mental.

*Será que só estou a reparar nas coisas más?
Estou a filtrar os aspetos positivos?
Estou a ter toda a informação em conta?
Que mais se está a passar que estou a ignorar?
O que seria mais realista?*

2. Saltar para Conclusões.

*Como é que sei isto?
Estou a pensar que posso prever o futuro/conhecer o que alguém está a pensar?
Quais são algumas explicações alternativas para isto?
Se eu estivesse a sentir-me diferente, será que ainda pensaria assim?*

3. Personalização/autocrítica.

*Será isto algo pelo qual sou responsável?
Que outros fatores podem ter afetado o resultado?*

4. Catastrofização.

*Quais são os resultados possíveis - melhores, piores, mais prováveis?
Estarei eu a exceder-me?
Quão importante é isto no esquema das coisas?*

5. Pensamento a Preto e Branco.

*As coisas não são nem brancas nem pretas - há tons de cinzento.
Estou a ser extremo ou rígido?
Existe um meio termo onde as coisas não são perfeitas, e não são um desastre?*

6. "Dever" e "Obrigação".

*Estou a exercer mais pressão sobre mim próprio, criando expectativas sobre mim próprio que são quase impossíveis?
O que seria mais realista?
Posso substituir isto por um "poderia" ou "teria gostado"?*

7. Sobre generalização.

*Isto aplica-se a todas as situações ou estou a generalizar em demasia?
Quais são os factos e quais são as minhas interpretações?*

8. Comparar e desesperar.

Estou a "comparar e desesperar"? O que seria uma forma mais equilibrada e útil de ver as coisas?

9. Raciocínio Emocional.

*Estou a desvalorizar ou a ignorar algumas das provas?
Quais são as coisas boas nesta situação?*

10. Ampliação e Minimização.

*Estou a exagerar as coisas más?
Como é que outra pessoa o veria?
O que é o panorama geral?*

Pensamentos alternativos /realistas / equilibrados	O que eu fiz / O que poderia fazer?
<p><i>Isto é um facto ou uma opinião? O que diria outra pessoa sobre esta situação? O que é o panorama geral? Haverá outra forma de ver a situação? Será a minha reação proporcional ao acontecimento real? Será isto tão importante como parece?</i></p>	<p><i>O que poderia eu fazer de diferente? O que poderia ser mais eficaz? O que será mais útil para mim ou para a situação? Quais serão as consequências?</i></p>

Passo 3: Mostre compaixão para consigo mesmo

Muitas vezes somos extremamente duros connosco próprios. O nosso diálogo interno pode, por vezes, ser duro e negativo. Quando se pensa em como se falaria com um bom amigo, é provável que nunca se diga o que se diz a si próprio ao amigo.

Considerando a situação descrita acima, escreva como responderia se a situação acontecesse a um bom amigo. Depois, pratique usando esta conversa mais compassiva consigo mesmo.

Ajudar um amigo
<p><i>Que conselho daria eu ao meu bom amigo?</i></p>

34. "Shark Tank" no escritório

Competência empreendedora: Mobilização de recursos (Gerir recursos (materiais e não materiais))

Duração: 2h

Tipologia: Prática

Objetivos:

- ◆ Avaliar a forma como os participantes procuram soluções quando confrontados com recursos limitados (ordinários).
- ◆ Compreender como os participantes são capazes de pôr as suas ideias em ação

Contexto:

- ◆ Uma sala
- ◆ Material de escritório (canetas, papel, post-its, fita adesiva...)
- ◆ "Diretores" (pessoas da empresa que trabalham como investidores)

Referências:

Shark Tank show website: <https://abc.com/shows/shark-tank>

A atividade compreende seis passos, como se segue:

1. O dinamizador divide os participantes em grupos de 3-4 e explica as regras do desafio.
2. Cada equipa dispõe de 30 minutos para criar um protótipo de um produto com os recursos que encontram no escritório.
3. O dinamizador avisa quando faltam 15, 5 e 1 minuto.
4. Quando o tempo parar, cada equipa tem 10 minutos para preparar um *pitch* de 2 minutos para apresentar aos "diretores".
5. As equipas apresentam o *pitch* aos "diretores" e estes terão de investir ou não na ideia. Os "diretores" podem fazer as perguntas que considerem necessárias para a sua decisão. A equipa vencedora é aquela que pode obter mais investimento dos "diretores".
6. O dinamizador encoraja os participantes a refletir sobre a atividade de modo que possam fornecer feedback para melhorias futuras.

No final da atividade, o dinamizador pode discutir no grupo a relevância e o impacto da atividade nos participantes, lançando algumas questões-chave:

- ◆ O que pensa sobre esta atividade?
- ◆ Aprendeu algo de novo com a atividade?

- ◆ Qual foi a maior dificuldade que enfrentou? (Recursos limitados? Pouco tempo? Traduzir a sua ideia numa produção concreta? Outros?)
- ◆ Tem algum feedback para melhorar a atividade no futuro?

Dicas: Os participantes podem andar pelo escritório, para procurar recursos que possam ser utilizados nos seus protótipos. Os grupos são compostos por 3-4 elementos de uma determinada unidade.

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

35. Um amanhã mais verde!

Competência empreendedora: Mobilização de recursos (Utilizar os recursos de forma responsável)

Duração: 1h

Tipologia: Reunião

Objetivos:

- ◆ Promover as práticas de sustentabilidade em contexto de trabalho.
- ◆ Identificar onde a empresa pode melhorar as suas práticas "verdes".
- ◆ Fazer os colaboradores refletirem sobre os seus hábitos em contexto de trabalho

Contexto:

- ◆ Sala
- ◆ Quadro branco
- ◆ Marcadores

A atividade compreende três passos, como se segue:

1. O dinamizador começa por dar as boas-vindas aos participantes ao workshop e explicar o seu objetivo. Dá também uma breve explicação sobre o que são "práticas verdes".
2. Os participantes são encorajados pelo dinamizador a partilhar as suas ideias sobre as práticas verdes que acreditam que a empresa pratica ou deveria praticar. Isto fará com que todos reflitam sobre as suas práticas em contexto de trabalho. O dinamizador regista as contribuições dos participantes num quadro branco.
3. No final da atividade, o dinamizador faz uma conclusão dos resultados da atividade e explica algumas ideias chave sobre "práticas verdes em contexto de trabalho", partilhando a ficha de trabalho - Amanhã mais verde - com os participantes.

Quando a atividade estiver concluída, o dinamizador pode discutir no grupo a relevância e impacto que teve sobre os participantes, lançando algumas questões-chave:

- ◆ O que pensa sobre esta atividade?
- ◆ Irá introduzir alguma alteração no seu dia/trabalho diário?
- ◆ Vê algum valor na adoção de práticas verdes?
- ◆ (Para gestores) Precisa de algum tipo de ajuda/apoio para implementar práticas verdes na sua organização?

Dicas: Ficha de trabalho - Amanhã mais verde - deve ser projetada para o quadro branco ou enviada por correio eletrónico (ou outro serviço online), para que a utilização de papel seja reduzida.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

Ficha de trabalho 1. Amanhã mais verde!

Amanhã mais verde



Reduzir custos

As empresas reduzem o consumo de energia, água, papel e de outros materiais de escritório, reduzindo as despesas gerais.



Aumentar produtividade

A produtividade aumenta no sentido em que, por exemplo, é muito mais fácil encontrar documentos online do que procurando num arquivo físico.



Atrair clientes

Os clientes procuram cada vez mais produtos/ serviços sustentáveis, e estão dispostos a pagar mais por estes. Assim, empresas mais "verdes" têm mais facilidade em atrair novos clientes.



https://www.canva.com/design/DAEq0RkSLGs/gxfC-v1wcG9dbOIT_9sFTQ/view?utm_content=DAEq0RkSLGs&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton

36. Ritmo circadiano

Competência empreendedora: Mobilização de recursos (Aproveite ao máximo o seu tempo)

Duração: 1 dia e meio

Tipologia: Prática

Objetivos:

- ◆ Sincronizar as atividades dos colaboradores com o seu relógio biológico
- ◆ Compreender quais são as partes mais ativas e distraídas do dia
- ◆ Compreender se existem ritmos de trabalho semelhantes entre os membros da equipa
- ◆ Ligar os blocos horários das empresas à gestão do tempo em contexto de trabalho

Contexto:

- ◆ Ficha de trabalho 1. Dicionário de ritmos circadianos
- ◆ Ficha de trabalho 2. "O meu relógio biológico"
- ◆ Quadro branco e marcadores

A atividade compreende quatro passos, como se segue:

1. O dinamizador pede a cada membro da equipa que escreva a sua rotina diária na folha de trabalho "O meu relógio biológico", desde o acordar até ir dormir.
2. Os colaboradores devem rotular os blocos horários com as seguintes características: "em chamadas", "vibrante", "piloto automático", "a 70%", "distraído", "lento", "cansado", "com fome", "sonolento" para indicar como se sentem durante certas horas do dia.
3. No dia seguinte, o dinamizador pede aos colaboradores que atribuam blocos horários à gestão do tempo.
4. Depois, o dinamizador propõe os seguintes pontos para discussão:
 - ◆ Qual é a parte mais ativa do seu dia?
 - ◆ Qual é a parte do dia mais "distraída"?
 - ◆ Qual é a melhor parte do dia para completar as tarefas mais difíceis/mais viáveis?
 - ◆ Quando é melhor fazer uma pausa?
 - ◆ Quem tem ritmos de trabalho/de relaxamento semelhantes na sua equipa?

Pode ser feito com uma unidade inteira, ou por equipas (1-20 participantes), online ou offline.

No final da atividade, o dinamizador pode discutir num grande grupo a relevância e o impacto da atividade nos participantes, lançando algumas questões-chave:

- ◆ Esta atividade foi-lhe útil para se conhecer a si e à sua equipa?
- ◆ Irá utilizar estes conhecimentos para ser mais produtivo em contexto de trabalho?

O exercício circadiano de gestão do tempo também ajuda eficazmente as pessoas a determinar quando estão no seu nível energético ideal. Desta forma, podem programar bem o seu tempo e completar primeiro o mais importante. É também uma excelente oportunidade para conhecer melhor os colegas de equipa e, ao mesmo tempo, aumentar as capacidades de comunicação.

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

Ficha de trabalho 1. Dicionário de ritmos circadianos

Identificação	Definição
Em chamus	Quando é mais produtivo
Vibrante	Quando quer ter tudo feito ao mesmo tempo
Piloto automático	Quando está a fazer coisas sem pensar nisso
A 70%	Quando tem um bom ritmo, mas não está no seu máximo
Distraído	Quando não se pode concentrar no seu trabalho
Desaceleração	Quando sente a sua produtividade a reduzir
Cansado	Quando quer descansar
Fome	Quando quer comer
Sonolento	Quando quer dormir

Ficha de trabalho 2. O meu relógio biológico

Por favor, classifique os blocos horários com as seguintes características: "em chamadas", "vibrante", "piloto automático", "a 70%", "distraído", "lento", "cansado", "com fome", "sonolento" para indicar como se sente durante certas horas do dia.

Manhã 	Tarde 
06:30	13:00
07:00	13:30
07:30	14:00
08:00	14:30
08:30	15:00
09:00	15:30
09:30	16:00
10:00	16:30
10:30	17:00
11:00	17:30
11:30	18:30
12:00	18:30
12:30	19:00
	19:30
	20:00
	20:30
	21:00

37. Mesa-redonda de emergência

Competência empreendedora: Mobilização de recursos (Obter apoio)

Duração: 1h

Tipologia: Prática

Objetivos:

- ◆ Poder obter ajuda e apoio de colegas ou do chefe de equipa
- ◆ Saber onde procurar serviços, soluções digitais ou outras alternativas para os ajudar a criar valor

Contexto:

- ◆ Quadro branco e marcadores

A atividade compreende quatro passos, como se segue:

1. O dinamizador reúne a equipa numa grande sala/espço aberto e vai diretamente ao ponto de apresentar o problema que precisa de ser discutido.
2. Tendo um tema ou tópico claro, os colaboradores terão uma conversa mais produtiva numa mesa-redonda, ideias de brainstorming, possíveis soluções (serviços, ferramentas, soluções digitais...) para poderem ultrapassar o problema e apoiar o colega que necessita de ajuda.
3. O dinamizador, enquanto moderador da mesa-redonda, deve provocá-los a participar na discussão e tomar notas sobre as possíveis soluções no quadro branco.
4. No final, juntos, devem chegar a uma ou mais soluções possíveis para apoiar o colaborador.

No final da atividade, o dinamizador pode discutir num grande grupo a relevância e o impacto da atividade nos participantes, lançando algumas questões-chave:

- ◆ Esta atividade foi útil?
- ◆ Vai superar o problema?
- ◆ Conseguiu o apoio de que necessitava com esta atividade?
- ◆ Irá utilizar estes conhecimentos para ser mais produtivo em contexto de trabalho?

[VOLTAR À TABELA>>>](#)

38. O entusiasmo é um motor!

Competência empreendedora: Mobilizar os outros (Inspirar e inspirar-se)

Duração: 1h30

Tipologia: Sessão de treino

Objetivos:

- ◆ Compreender a relevância do entusiasmo para as empresas e os seus colaboradores
- ◆ Aumentar o autoconhecimento e a capacidade de avaliar o nível de entusiasmo
- ◆ Contribuir para o reforço do entusiasmo da equipa

Contexto:

- ◆ Quadro branco e marcadores
- ◆ Ficha de trabalho 1. Estou entusiasmado com o meu trabalho?
- ◆ Ficha de trabalho 2. Construir uma Equipa Entusiasta!
- ◆ Ficha de trabalho 3. Entusiasmo em contexto de trabalho

A atividade inclui três passos, como se segue:

1. O dinamizador explora algumas questões sobre o entusiasmo em contexto de trabalho num grande grupo e com todos os participantes:
 - Em que medida é o entusiasmo importante para o nosso trabalho, equipa e empresa?
 - Na sua perspetiva, a sua equipa está geralmente entusiasmada?
 - Na sua perspetiva, o que pode contribuir para aumentar o entusiasmo da sua equipa?
2. Cada participante reflete sobre o seu entusiasmo respondendo a um conjunto de perguntas fornecidas pelo dinamizador (*por favor ver ficha de trabalho 1*). Esta é uma atividade individual e os participantes não necessitarão de partilhar as suas respostas.
3. O dinamizador volta ao grande grupo e juntos, os participantes discutem a promoção do entusiasmo na sua equipa (*por favor ver ficha de trabalho 2*). O dinamizador regista as contribuições dos participantes num quadro branco.

No final da atividade, o dinamizador conclui os resultados da atividade e explica algumas ideias-chave sobre "entusiasmo em contexto de trabalho" (*ver ficha de trabalho 3*).

No final da atividade, o dinamizador pode discutir num grande grupo a relevância e o impacto da atividade nos participantes, lançando algumas questões-chave:

- ◆ O que pensa sobre esta atividade?
- ◆ Aprendeu algo de novo com a atividade?
- ◆ Irá introduzir alguma alteração no seu dia/trabalho diário?

VOLTAR À TABELA>>>

Ficha de trabalho 1. Estou entusiasmado com o meu trabalho?

Esta é uma atividade individual, para autorreflexão e não necessitará de partilhar a sua resposta com outros participantes. Considerando isto, reflita sobre as perguntas apresentadas abaixo e escreva a sua resposta.

1. Considera-se uma pessoa entusiasta no e com o trabalho? Por favor, identifique uma situação para justificar a sua resposta.
2. De que precisa para ser entusiasta com o trabalho?
3. Precisa de estar rodeado de colegas entusiastas para estar entusiasmado em contexto de trabalho? Porquê?
4. Pensa que costuma entusiasmar os seus colegas em diferentes contextos e situações? Por favor, identifique uma situação para justificar a sua resposta.

Ficha de trabalho 2. Construir uma Equipa Entusiasta!

Pense em como a sua equipa pode ser mais entusiasta, identificando o papel, estratégias e iniciativas que a empresa, líder da equipa, você e os seus colegas têm ou podem implementar para contribuir para aumentar o entusiasmo da sua equipa.

<p>EMPRESA</p> <p>◆</p>	<p>LÍDER DA EQUIPA</p> <p>◆</p> <p>OS MEUS COLEGASE</p> <p>◆</p>
<p>EU</p> <p>◆</p>	

Ficha de trabalho 3. Entusiasmo em contexto de trabalho

Entusiasmo em contexto de trabalho



Entusiasmo

Estar ativo nas diferentes dimensões da vida e interagir com o mundo e com os outros de forma positiva, enérgica e afirmativa. Sentir-se animado com as atividades diárias e as pessoas ao seu redor, mobilizando a energia necessária para realizar as atividades e interagir com os outros.



Impacto pessoal

Mais confiança, mais produtividade, mais tranquilidade no final do dia, mais energia e foco nas tarefas diárias, um ambiente mais positivo e interação com os outros.



Impacto na equipa e empresa

Potenciar a criação de um ambiente positivo e interações empresariais, promover o entusiasmo dos outros, fortalecer o espírito de equipa para superar desafios e obstáculos, impulsionar o desempenho dos trabalhadores e das empresas.

39. Debates Kaizen

Competência empreendedora: Mobilização de outros (Persuadir)

Duração: Contínua

Tipologia: Prática

Objetivos:

- ◆ Estabelecer uma prática de promoção de debates entre colaboradores para discutir questões relacionadas com a empresa e o local de trabalho
- ◆ Dar voz aos colaboradores presentes e introduzir um conjunto de tópicos relacionados com a empresa e o local de trabalho a serem discutidos internamente
- ◆ Reforçar a capacidade dos colaboradores para persuadir e colocar outros em ação

Contexto:

- ◆ Espaço para os debates
- ◆ Ficha de trabalho 1. Planeamento da Prática dos Debates Kaizen
- ◆ Ficha de trabalho 2. Painel de Debates Kaizen
- ◆ Ficha de trabalho 3. Regras dos Debates Kaizen
- ◆ Ficha de trabalho 4. Plano de Ação da Empresa

Referências:

Kaizen Intitute website: <https://www.kaizen.com/>

A atividade compreende sete passos, como se segue:

1. A equipa do departamento de Recursos Humanos (ou similar) reúne-se para planear e preparar a iniciativa (*por favor ver ficha de trabalho 1*). Certifique-se de que os gestores e CEOs estão alinhados com o plano e dispostos a serem também envolvidos.
2. Comunique a iniciativa a todos os colaboradores da empresa através da newsletter interna, instruções ou reuniões. Esclareça as expectativas relacionadas com:
 - Envolvimento dos colaboradores (por exemplo, estarão todos envolvidos, vão selecionar alguns, os colaboradores precisam de ser voluntários, ...)
 - Como encontrar mais informações e comunicar com a equipa
 - Como podem contribuir para a iniciativa
 - Processo de implementação e acompanhamento da iniciativa
 - Resultados esperados
3. Coloque uma caixa ou quadro num local público (no espaço físico da empresa, online ou ambos), acessível a todos, onde os colaboradores possam partilhar as suas ideias. Comunique a existência da caixa ou do quadro, desafiando os colaboradores a partilharem as suas ideias/sugestões.

4. Analise a caixa/painel de ideias, selecionando os tópicos sugeridos que estejam alinhados com os valores e objetivos da empresa. Introduza as sugestões no "Painel de Debates Kaizen" (ver ficha de trabalho 2), que será utilizada pela sua equipa para comunicar os resultados da iniciativa a todas as equipas. Este quadro pode ser afixado fisicamente na empresa, online ou em ambos.
5. Proceda à preparação do debate tal como definido na ficha de trabalho "Planeamento da prática dos debates Kaizen". É importante dar tempo e oportunidade aos colaboradores para fazerem pesquisa e se prepararem para o debate. Os grupos de debates devem ter entre 10 a 20 participantes cada.
6. Inicie o debate, clarificando as regras (ver ficha de trabalho 3) e gerindo-as, tomando nota dos resultados mais relevantes. No final, certifique-se de que:
 - o Resuma as principais conclusões no grande grupo
 - o Obtém algum feedback sobre a iniciativa e expectativas futuras
 - o Apresenta o tema para o próximo debate, recordando a data e mencionando os possíveis participantes
7. Analisa com a sua equipa os resultados, definindo ações a serem implementadas na empresa ou em contexto de trabalho (por favor ver ficha de trabalho 4). Monitoriza e assegura a avaliação da implementação das ações promovidas.

No final da atividade, o dinamizador dá post-its de três cores a cada participante, correspondendo cada cor a uma das seguintes perguntas:

- ◆ Resuma em três palavras o que pensa sobre este debate.
- ◆ Que ações prevê serem implementadas na empresa/local de trabalho devido a este debate?
- ◆ Tem alguma sugestão para melhorar esta iniciativa?

Dicas: Se necessário, o debate pode ser feito online, numa plataforma como o Zoom, Microsoft Teams, ou outra semelhante. O "quadro" com as sugestões pode ser feito na Miro, para que todos tenham acesso e possam contribuir com as suas opiniões.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

Ficha de trabalho 1. Planeamento da Prática dos Debates Kaizen

Equipa:		Líder da equipa:		Data de início:		Deadline:	
---------	--	------------------	--	-----------------	--	-----------	--

<p>A organização geral dos debates</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir um dia Estabelecer a duração Decidir os temas gerais a considerar Definir o processo e plano de comunicação (o quê, como, quem e quando) Identificar os papéis e responsabilidades Explicar como os resultados serão registados, discutidos e/ou implementados Liquidar os meios e momentos de participação dos colaboradores 	 
<p>Lançamento da iniciativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir como as contribuições serão analisadas e o feedback transmitido Identificar papéis e responsabilidades Definir o processo e plano de comunicação (o quê, como, quem e quando) Resolver o tema e questões a analisar Enviar o convite a todos os colaboradores (ou colaboradores selecionados) 	
<p>Preparação de debates</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir o moderador e discutir grupos Preparar o espaço e os recursos Identificar papéis e responsabilidades Estabelecer e comunicar as regras e os resultados esperados 	
<p>Gestão de debates</p>	<ul style="list-style-type: none"> Monitorizar e prosseguir com o registo das notas Redigir as conclusões dos debates Comunicar as próximas etapas e decisões 	

Monitorização
do impacto na
empresa/local
de trabalho

- Seleccionar as ações resultantes dos debates a realizar
- Resolver o processo de monitorização
- Definir e comunicar como os colaboradores estarão cientes da implementação

Ficha de trabalho 2. Painel de Debates Kaizen

É importante ter um quadro onde se possa comunicar as sugestões feitas pelos colaboradores e também as ações resultantes dos debates. Ao longo do tempo pode atualizar o quadro com informações sobre a implementação e conclusão das ações definidas.



Ficha de trabalho 3. Regras dos Debates Kaizen

A preparação do debate deve obedecer a alguns pontos, nomeadamente:

- Os temas a debater devem ser previamente trabalhados de forma ampla e sem restrições
- Os grupos devem ser organizados
- As regras de participação têm de ser estipuladas, incluindo o tempo de exposição que cada grupo terá disponível
- O tempo que os grupos terão para discutir o tema e construir um argumento lógico precisa de ser estabelecido
- Os grupos podem e devem reunir provas e exemplos para apoiar a sua argumentação
- Os contra-argumentos devem também ser preparados de modo a poderem sustentar o debate
- Os grupos devem organizar uma ordem de discurso entre os seus membros

Ficha de trabalho 4. Plano de Ação da Empresa

Equipa:

Líder da
equipa:

Data de
início:

#	AÇÃO	QUEM	QUANDO	SITUAÇÃO

40. Reuniões de bom dia

Competência empreendedora: Mobilização dos outros (Comunicar eficazmente)

Duração: 15 minutos

Tipologia: Prática

Objetivos:

- ◆ Fomentar uma comunicação eficaz entre os participantes
- ◆ Sensibilizar para a importância de ouvir os outros
- ◆ Encorajar os participantes a serem objetivos
- ◆ Reduzir os problemas de trabalho

Contexto:

- ◆ Não é necessário contexto

A atividade compreende duas etapas, como se segue:

1. O supervisor estabelece uma pequena equipa que o deve atualizar todas as manhãs sobre a situação atual do projeto/processo de produção. A equipa deve ser composta por 4-5 pessoas, cada uma de uma unidade/secção/departamento específico... (por exemplo, o Chefe de Unidade reúne-se com os Gestores de Área para compreender a situação dos principais projetos).
2. As reuniões devem ser rápidas (3-5 minutos por pessoa) e objetivas para que sejam tão eficientes quanto possível.

Dicas: As reuniões podem ser presenciais ou online. Como as reuniões terão pouco tempo, o dinamizador (supervisor) deve encorajar os participantes a serem o mais objetivo possível e a irem diretos ao assunto. É também importante ouvir atentamente todos para que os problemas possam ser evitados ou facilmente resolvidos.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

41. "My media buddy"

Competência empreendedora: Mobilização dos outros (Utilizar eficazmente os meios de comunicação)

Duração: Contínua

Tipologia: Mentoria

Objetivos:

- ◆ Enriquecer os conhecimentos dos participantes sobre as ferramentas/canais disponíveis
- ◆ Facilitar aos participantes a escolha da ferramenta mais adequada para divulgar as suas ideias e iniciativas

Contexto:

- ◆ Departamento de RH
- ◆ Inquérito "My Media Buddy".
- ◆ Espaço para as sessões de orientação

A atividade compreende três passos, como se segue:

1. O departamento de RH envia um inquérito a todos os colaboradores da organização para compreender quem quer participar no programa "My Media Buddy" e que ferramentas estão dispostos a ensinar/querer aprender.
2. O departamento de RH faz o *matchmaking* entre os participantes com vontade de participar (mentores) e os que querem aprender (mentorados).
3. O departamento de RH prepara um espaço/sala, onde se realizará a sessão de mentoria. É também responsável por apoiar a definição do horário.

A orientação pode ser feita presencialmente ou online, como os participantes se sentirem mais confortáveis.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

Ficha de trabalho 1. Protótipo de inquérito

The image shows a digital survey form with a yellow header and footer. At the top, there is a network diagram of colorful icons representing people. The main content area is white with a yellow border. It contains a title 'My Media Buddy', a descriptive paragraph about the initiative, a contact email 'growing.partnership@gmail.com', and several form fields: 'Nome *' (text input), 'Departamento *' (radio buttons for Financeiro, Recursos Humanos, Marketing, Operacional, and Other), 'Tem interesse em participar na iniciativa "My Media Buddy"? *' (radio buttons for Sim and Não), 'Ferramentas digitais' (checkboxes for various software tools), and 'Que ferramenta digital pretende aprender a usar? *' (radio buttons for the same software tools).

<https://forms.gle/Uv1ToxmrCQXPoTLTA>

42. Laboratórios financeiros

Competência empreendedora: Literacia financeira e económica (Compreender conceitos económicos e financeiros; orçamento)

Duração: Laboratório 1 - 24 horas (6 lições de 4 horas cada)

Laboratório 2 - 56 horas (14 lições de 4 horas cada)

Laboratório 3 - 40 horas (10 lições de 4 horas cada)

Apresentação final: Plano de negócio - 16 horas (4 lições de 4 horas cada)

Tipologia: Lições

Objetivos:

- ◆ Ensinar os conceitos económicos e financeiros
- ◆ Permitir uma melhor interpretação da situação económica do país e do mundo
- ◆ Melhorar as competências para permitir repensar os modelos de negócio
- ◆ Melhorar as competências para permitir a criação de soluções de financiamento para alavancar alguns dos projetos inovadores da empresa
- ◆ Consolidar o conhecimento

Contexto:

- ◆ Salas de Reunião, Quadro escolar e projetor de vídeo, Apresentações PowerPoint, cadernos e canetas

O especialista em assuntos económicos e financeiros deve considerar os seguintes passos:

Laboratório 1 - Conceitos básicos económicos (6 lições de 4 horas cada):

1. Criar um programa para 5 lições dedicadas a transmitir conhecimentos de conceitos económicos e financeiros (análise económica da empresa, demonstrações financeiras, instrumentos financeiros).
2. Considerar um período de perguntas e respostas
3. Na sexta lição, pedir aos colaboradores que preparem um documento final com o tema "Conclusões da análise económica e financeira".

Laboratório 2 - Componentes necessários para Elaborar um Plano de Negócios (14 lições de 4 horas cada):

1. Criar um programa para 14 lições dedicadas ao ensino de:
 - ◆ Conceito, Dimensão e Plano de Negócios Estruturado
 - ◆ Avaliar Oportunidades e Riscos
 - ◆ Escolha de Parceiros
 - ◆ Meios de Financiamento
 - ◆ Propriedade intelectual
 - ◆ Adaptar-se a projetos inovadores relacionados, por exemplo, com a economia circular
2. Considerar um período de perguntas e respostas

Laboratório 3 - Novas abordagens económicas, como "Economia Circular", "Desafios económicos com as alterações climáticas, resíduos...", "Teorias de abordagem social" (14 lições de 4 horas cada):

1. Criar um programa para 10 lições dedicadas ao ensino de:
 - ◆ Os principais conceitos associados à economia circular
 - ◆ Diretrizes para a implementação de um sistema de gestão da economia circular
 - ◆ Ferramenta de autoavaliação do grau de maturidade organizacional sobre a economia circular
 - ◆ Vários modelos de negócios de economia circular
2. Considerar um período de perguntas e respostas

Apresentação final (4 lições de 4 horas cada):

1. Durante as últimas 4 lições, pedir aos colaboradores que criem o seu Plano de Negócios baseado numa ideia inovadora relacionada com a economia circular

Dicas: Os colaboradores devem, diariamente, ler jornais, ver notícias e programas de televisão sobre questões económicas.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

43. Visita em torno das principais empresas

Competência empreendedora: Literacia financeira e económica (Encontrar financiamento)

Duração: 2 visitas anuais por ano de 3 a 5 dias cada

Tipologia: Visitas anuais

Objetivos:

- ◆ Permitir uma análise estratégica das melhores práticas financeiras utilizadas pelas empresas de referência
- ◆ Melhorar os processos de procura de financiamento
- ◆ Aprender com os erros e sucessos dos colegas

Contexto:

- ◆ Agenda, agendamento da estadia, agendamento da visita, caderno de notas
- ◆ Ficha de trabalho 1. Exemplo de uma agenda para a visita

O Chefe de Departamento deve considerar os cinco passos seguintes:

1. Organizar equipas para as visitas
2. Agendar as visitas com as empresas de referência e com as equipas (*ver ficha de trabalho 1*)
3. Agendar estadia
4. Reservar voos, se necessário
5. Pensar com antecedência, juntamente com a equipa, nas perguntas a fazer durante a visita

Dicas: Faça um estudo prévio da empresa a visitar. Prepare a visita para ser tão produtiva quanto possível.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

Ficha de trabalho 1. Exemplo de uma agenda para a visita

Primeiro dia de visita

Manhã

Reunião com o CEO da empresa para obter uma visão geral da empresa

Fazer perguntas, tais como:

- ◆ Quais são os aspetos inovadores da empresa?
- ◆ Como é que surge o apelo à inovação?
- ◆ Onde está a marca que a distingue de outras empresas?

Tarde

Visita guiada à empresa

- ◆ Ver os espaços físicos à medida que interagem entre si
- ◆ Compreender a dinâmica da empresa a nível dos RH

No segundo dia da visita

Manhã

Reunião com o Chefe do Departamento Financeiro, para compreender alguns assuntos, como por exemplo:

- ◆ O modelo aplicado na empresa
- ◆ Como se tornou uma empresa competitiva que aposta na inovação
- ◆ Os fatores de inovação que os recursos envolvem
- ◆ A transformação financeira através da inovação para alcançar melhores resultados não pode ser feita isoladamente, por isso a questão deve ser colocada, como é que conseguiram a transformação funcional?

Tarde

Preparação do Relatório de Visita

44. Notícias sobre... regras fiscais

Competência empreendedora: Literacia financeira e económica (Compreender a fiscalidade)

Duração: 2 palestras por ano, com 4 horas cada

Tipologia: Reunião

Objetivos:

- ◆ Ser capaz de compreender os principais princípios sobre tributação
- ◆ Poder aplicar as regras fiscais
- ◆ Estar atualizado e garantir o cumprimento das regras e da lei

Contexto:

- ◆ Sala de reuniões, Cadernos, Projetor de vídeo

O perito em questões fiscais (deve ser um Advogado) deve seguir os dois passos seguintes:

1. Preparar as 2 palestras por ano considerando os tópicos:
 - ◆ Diferença entre o direito fiscal e o direito financeiro
 - ◆ Direito fiscal ou tributário: explicação, princípios e normas
 - ◆ Aprender a pensar o fiscal. Indicar as melhores fontes nacionais e internacionais
 - ◆ Classificação dos vários impostos
 - ◆ Evasão e fraude fiscal
 - ◆ Novidades e alterações em matéria fiscal
2. Considerar um período de perguntas e respostas

Dicas: O dinamizador deve ser um advogado e, portanto, deve estar ciente das alterações sobre as regras fiscais e utilizar casos reais e novas notícias sobre impostos.

[**VOLTAR À TABELA>>>**](#)

45. Começar com o porquê

Competência empreendedora: Literacia financeira e económica (Encontrar financiamento)

Duração: 2h

Tipologia: Reunião

Objetivos:

- ◆ Desenvolver as competências dos colaboradores para angariar fundos
- ◆ Ensinar os colaboradores a fazer *elevator pitches*

Contexto:

- ◆ Sala de reuniões, Cadernos, Projetor de vídeo
- ◆ Ficha de trabalho 1. Breve introdução aos *elevator pitches*

Referências:

How to Create an Elevator Pitch with Examples:

<https://www.thebalancecareers.com/elevator-speech-examples-and-writing-tips-2061976>

Start with why: how great leaders inspire action - Simon Sinek:

https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

A atividade compreende quatro passos, como se segue:

1. Organize uma reunião com um pequeno grupo de colaboradores
2. Discutam (*por favor ver ficha de trabalho 1*):
 - ◆ Definição e importância de um *elevator pitch*
 - ◆ Passos para criar um *elevator pitch*
 - ◆ Exemplos de *elevator pitches*
3. Esclareça qualquer dúvida que os colaboradores possam ter
4. Dê aos colaboradores 20 minutos para prepararem um *elevator pitch* (que dure entre 1 e 2 minutos), apresentando um produto/serviço (real ou imaginário)

Ficha de trabalho 1. Uma breve introdução aos *elevator pitches*

Um *elevator pitch* é uma rápida sinopse da sua origem e experiência. A razão pela qual se chama um *elevator pitch* é porque deve ser suficientemente curto para ser apresentado durante uma breve viagem de elevador.

Se está à procura de emprego, pode usar o seu *elevator pitch* em feiras de emprego, exposições de carreira, e online no seu perfil do LinkedIn ou na sua biografia do Twitter, por exemplo. Um *elevator pitch* é uma ótima forma de ganhar confiança para se apresentar a gestores e representantes de empresas contratados.

Também pode usar o seu *elevator pitch* para se apresentar em eventos de networking. Se estiver a participar em programas e atividades de associações profissionais, ou em qualquer outro tipo de reunião, tenha o seu discurso pronto a partilhar com aqueles que encontrar.

O seu *elevator pitch* pode ser usado durante entrevistas de trabalho, especialmente quando lhe perguntam sobre si mesmo. Os entrevistadores começam frequentemente com a pergunta "Fale-me sobre si" - pense no seu *elevator pitch* como uma versão super-condensada da sua resposta a esse pedido.

Passos para a criação de um *elevator pitch*:

1. Apresente-se

Todos os bons discursos começam com uma breve introdução. Pode ser tão simples como dizer o seu nome e para quem trabalha, se esses detalhes se aplicarem. No entanto, quanto mais pessoal for, mais natural parecerá o seu *elevator pitch*. A linguagem corporal é também uma parte importante de uma introdução sólida, tal como o contacto visual. Aqui estão algumas dicas a ter em mente quando se apresentar a uma nova oportunidade.

2. Apresente o problema

Todas as soluções começam com um problema. Seja o que for que você ou a sua empresa estejam a tentar resolver, é importante fazer passar o ponto no início do seu *elevator pitch* para definir o tema para o resto do seu discurso. Se possível, relacione o problema com o seu público, utilizando exemplos do mundo real. Isto ajudará a tornar o problema mais relevante e, esperamos, a captar a atenção do seu público. Se o seu problema não for fácil de explicar, tente usar mais do que um exemplo para pintar um quadro para o seu público.

3. Ofereça a solução

Se o problema é o que atrai o público, então a solução é o que o prende. Este é o seu momento para lhes mostrar porque precisam da sua ajuda. De acordo com Simon Sinek, todos os grandes líderes seguem uma fórmula simples: o círculo dourado. O círculo dourado defende a ideia de que deve sempre começar as suas apresentações com o porquê. Todos sabem **o que** fazem, alguns sabem **como** o fazem, mas apenas alguns sabem **porque** o fazem. O porquê deve ser um propósito, uma causa ou uma crença. A razão pela qual a organização existe. Ao começar por apresentar o problema, é mais provável que as pessoas comprem a solução que tem para oferecer. As pessoas não compram o que se faz, elas compram porque se faz!

Veja o vídeo ([aqui](#)) para saber mais sobre este assunto.

O círculo redondo

O QUÊ

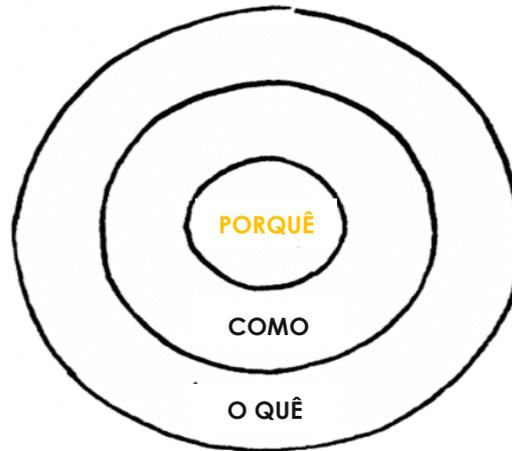
Todas as organizações do planeta sabem O QUE fazem. Isto diz respeito aos produtos que vendem ou serviços que prestem.

COMO

Algumas organizações sabem COMO o fazem. Isto é o que as distingue ou torna-se diferentes dos competidores.

PORQUÊ

Poucas organizações a PORQUE fazem o que fazem. O PORQUÊ não está relacionado com dinheiro, mas o resultado, o propósito, causa ou crença. É a razão pela qual a organização existe.



4. Explique a sua proposta de valor

Agora que despertou a atenção do seu público, é altura de selar o acordo explicando porque é que a sua solução é melhor do que a de qualquer outra pessoa. A proposta de valor difere da solução, concentrando-se na razão pela qual o seu público deve usar a sua solução em detrimento da de um concorrente. Se ainda não tiver essa resposta, efetue uma análise competitiva para comparar as suas ofertas ou veja o seu resumo executivo. Se o seu mercado é extremamente nicho e não tem um diferenciador claro ou uma concorrência significativa, procure as capacidades de comunicação e de interface. Considere por que razão a sua ideia ou solução é suficientemente original para que alguém a queira utilizar.

5. Envolve a audiência

Enquanto a maior parte do trabalho árduo é feita, é importante envolver o seu público com um elogio ou uma pergunta antes de se separar. Prefira sempre ser genuíno, em vez de se despedir com um guião.

Não há forma certa ou errada de envolver o seu público. Embora terminando com uma pergunta possa criar um diálogo entre si e o seu público, um elogio genuíno pode ir muito longe. Pense no que lhe fez querer discursar em primeiro lugar e use isso para terminar a conversa. Por último, não se esqueça de trocar informações de contacto, tais como um cartão de visita, se ainda não as tiver.

Modelo geral de *elevator pitch*

Utilize o nosso modelo de *elevator pitch* para começar a construir o seu discurso, adicionando estatísticas e saudações personalizadas sempre que necessário. Este modelo incorpora as quatro partes explicadas acima para atingir todos os detalhes importantes de um bom *elevator pitch*.

- ◆ **Introdução:** "Olá, sou [nome], um [título do cargo] em [nome da empresa]. É um prazer conhecê-lo!"
- ◆ **Problema:** "Uma vez que trabalha com [nome da empresa ou indústria] imaginei que estaria interessado em saber que [problema + estatística interessante]".
- ◆ **Solução:** "O lado bom de trabalhar na [nome da sua empresa] é que temos sido capazes de resolver esse problema através da [solução]".
- ◆ **Proposta de valor:** "Na verdade, somos a única empresa que oferece [proposta de valor]".
- ◆ **Apelo à ação:** "Penso que a nossa solução poderia ajudar-vos. Está disponível esta semana para falar mais sobre isto?"

Exemplo:

[Alguma vez sente que passa demasiado tempo a trabalhar sobre trabalho? Já falei com tantas pessoas que partilham as mesmas frustrações. Costumava trabalhar longas horas todos os dias apenas para tentar recuperar o atraso. Mas sabe que mais? Desde que começámos a utilizar software de gestão de projetos, tenho conseguido fazer muito mais trabalho. Já tentou algo semelhante no passado?]



DESAFIOS EMPREENDEDORES

Envolve-se e mobilize-se através de desafios e competição!

Growing

Como planear e implementar mudanças

Descrição

Os **Desafios Empreendedores** são concursos internos a serem lançados nas Pequenas e Médias Empresas (PME), nos quais os colaboradores são desafiados a identificar ou encontrar uma solução para um problema ou aspeto a ser melhorado na empresa. A ideia é identificar pelo menos um desafio/melhoria que os representantes da empresa gostariam de superar/mudar e introduzi-lo a todos os colaboradores, que, em equipas de 3-5 elementos, apresentarão e introduzirão uma possível solução/melhoria. O desafio/melhoria deve estar relacionado com um dos três tópicos do projeto GrowInG, como se segue (Figura 28):

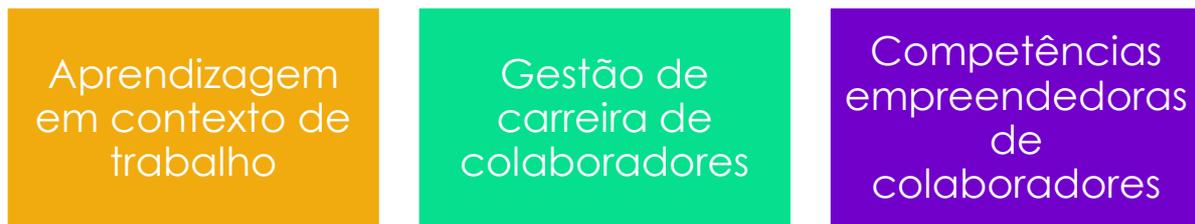


Figura 28 - Temas a serem abordados nos desafios empreendedores.

A organização e o Júri

As empresas precisam de identificar um organizador do concurso, responsável pela sua apresentação à empresa e pelo apoio/orientação das equipas que irão participar no concurso. Será também definido um júri responsável pela avaliação da solução/melhoria, que deverá incluir pelo menos 3 membros, nomeadamente:

- ☉ um gerente/diretor
- ☉ um representante do departamento de recursos humanos ou de formação
- ☉ um representante dos colaboradores

A equipa

Cada equipa é composta por 3 a 5 colaboradores e um dos elementos assume a liderança, incluindo a comunicação com o organizador do desafio. As equipas são livres de planear o trabalho de cooperação e introduzir uma solução/melhoria como entenderem.

O concurso

O processo de lançamento do concurso interno na empresa é o seguinte:

1. A empresa identifica um desafio ou possibilidade de melhoria, descrevendo brevemente o seu objetivo. Nesta fase, a empresa precisa também de identificar o organizador do concurso e o júri que irá analisar e selecionar a ideia.

2. O organizador lança o concurso a todas as equipas, apresentando os objetivos do concurso, o desafio, a cronologia²⁹, as formas de participação³⁰, os membros do júri e o processo de cooperação entre os membros das equipas³¹.
3. As equipas devem ter, pelo menos 3 semanas, para identificar uma possível solução/melhoria e podem também solicitar apoio ao organizador do concurso durante este período.
4. O júri analisará as soluções/melhorias, selecionando a ideal.
5. A empresa organizará o Dia do Empreendedorismo, um evento onde cada equipa terá a oportunidade de apresentar a sua ideia em até 5 minutos e obter feedback do júri. No final deste evento, todas as empresas conhecerão a equipa vencedora.
6. As ideias vencedoras serão apresentadas na Conferência Empresarial e integradas no Catálogo de Ideias Empreendedoras Vencedoras.

Análise e avaliação

O júri vai analisar e seleciona a solução/melhoria vencedora, seguindo os seguintes critérios (ver Figura 30):

CRITÉRIOS	Pontos
A solução/melhoria responde à solução/melhoria apresentada.	1- De modo algum 2- Até um certo ponto 3- Totalmente
A solução/melhoria é inovadora e não existe na empresa.	1- De modo algum 2- Até um certo ponto 3- Totalmente
A solução/melhoria é adequada para ser implementada na empresa.	1- De modo algum 2- Até um certo ponto 3- Totalmente
A solução/melhoria beneficia cada uma das empresas.	1- De modo algum 2- Até um certo ponto 3- Totalmente

Figura 29 - Critérios para apoiar a análise e avaliação da solução/melhoria.

²⁹ A cronologia precisa de ser alinhada com os testes piloto a serem feitos nas empresas que serão definidas mais tarde.

³⁰ A empresa precisa de decidir como os colaboradores podem participar. Alguns exemplos são: 1) ter um quadro num local público (na empresa ou na nuvem) onde os colaboradores podem adicionar a sua solução; 2) as equipas podem enviar um e-mail apresentando as suas ideias; 3) as equipas podem fazer um pequeno vídeo apresentando a ideia; entre outros.

³¹ As equipas precisam de ter espaço e tempo para pensar, estruturar e preparar a apresentação da ideia.

Partilhar e tornar os resultados visíveis para todos

Cada empresa é responsável pela preparação e promoção de um **Dia do Empreendedorismo** centrado na apresentação das soluções/melhorias definidas pelas equipas e pela seleção da ideia vencedora. O dia, hora e agenda do evento podem ser definidos por cada empresa, sendo importante para assegurar a integração dos seguintes tópicos:

1. **Desafio empreendedor:** Breve apresentação do(s) problema(s) ou desafio(s) abordado(s)
2. **Discursos empreendedores:** Cada equipa terá 5 minutos para apresentar a solução/melhoria preparada
3. **Empreendedor Vencedor:** O representante do júri irá identificar o vencedor do concurso.

As ideias vencedoras de cada empresa em cada país serão integradas num **Catálogo de Ideias Empreendedoras Vencedoras**, documento online que mostrará os resultados obtidos nos concursos e que podem também inspirar outras empresas.

Empreendedorismo - A capacidade de agir sobre oportunidades e ideias para criar valor social, cultural, ou financeiro para os outros. É uma competência para a vida, sendo relevante para o desenvolvimento pessoal, para o progresso da carreira ou para a criação de novas ideias empresariais.

Pequenas e Médias Empresas - Empresas que empregam menos de 250 pessoas e que têm um volume de negócios anual não superior a 50 milhões de euros, e/ou um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros.

Organização Aprendiz - Organização com capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos, e em modificar o seu comportamento para refletir novos conhecimentos e perceções³²

Aprendizagem de Adultos em contexto de trabalho - Conjunto de atividades de aprendizagem formais e não-formais, tanto gerais como profissionais, realizadas por adultos após terminarem a educação e formação iniciais³³

³² Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. 18-11-2021. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.

³³ Definição Oficial pela Comissão Europeia. Disponível online [aqui](#).



BIBLIOGRAFIA

Growing

European Commission (2021). *The European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp)*. Acesso a 3 de novembro de 2021, em: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>.

European Commission (2003). 2003/361/EC. COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Official Journal of the European Union, L 124. Luxembourg, 20 de maio de 2003.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. 18-11-2021. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.

Final report of the ET 2020 Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning “Promoting adult learning in the workplace” 2018. Disponível online [aqui](#).

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Disponível por ELM Learning em <https://elmlearning.com/what-is-a-learning-organization/>.

Directorate-General for Research and Innovation of the European Commission (2021). *Industry 5.0 - Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Acesso a 3 de novembro de 2021, em: https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf.

GrowINg partnership. (2020). *Career Guidance and Learning in SMEs*. Disponível online [aqui](#);

GrowINg partnership. (2021). *Framework for Learning at the Workplace*. Disponível online [aqui](#);

GrowINg partnership. (2021). *Online entrepreneurial skills assessment tool*. Disponível [aqui](#).

Growing



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

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

(Project N°.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD).