

Growing

Atividades relacionadas com

EM AÇÃO

Para PME e organismos de educação de adultos



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

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. (Project N°. 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD).



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

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. (Project N°.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD).



Growing

Autores

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

Partnership



Mentortec

Serviços de Apoio a Projectos Tecnológicos S.A, Portugal
Andreia Monteiro e Rita Sousa

Website: <http://www.mentortec.eu/>



AEP

Associação Empresarial de Portugal, Portugal
Raquel Araujo e Oriana Noronha

Website: <https://www.aeportugal.pt/>



AKMI

Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Grécia
Vasiliki Karababa

Website: <https://iek-akmi.edu.gr/>



iED

Institute of Entrepreneurship Development, Grécia
Maria Dalakoura

Website: <https://ied.eu/>



DOREA

Educational Institute, Chipre
Viktorija Triuskaite

Website: <https://dorea.org/>



CONNECTIS Srl

Itália
Edoardo Bacenetti

Website: <https://connectisweb.com/>

4



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



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

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. (Project N°.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD)

The background is a solid light orange color. There are three decorative circles: a large white circle in the top right corner, a medium orange circle in the middle right, and a medium orange circle in the bottom left.

Introdução

Três booklets com atividades para o desenvolvimento e reforço das competências empreendedoras de colaboradores, um por cada área de competência, foram estruturados a partir do manual sobre «Competências Empreendedoras de Colaboradores». Estas áreas e competências estão definidas no modelo conceitual EntreComp — Quadro Europeu de Competências Empresariais e estão relacionadas com:

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 projeto¹. No âmbito do GrowINg são 10 as competências suscetíveis de serem avaliadas e reforçadas (Figura 1.):

6

<p>1. Identificar oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique e agarre oportunidades para criar valor social, cultural e económico; • Identifique necessidades e desafios que precisam de ser satisfeitas; • Crie novas relações e, em conjunto, agregue os diferentes elementos dispersos do cenário, para criar oportunidades de criação de valor.
<p>2. Criatividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva várias ideias e oportunidades de criação de valor, incluindo soluções ajustada aos desafios existentes e novos; • Explore e experimente abordagens inovadoras; • Combine conhecimentos e recursos para alcançar objetivos ambiciosos.
<p>3. Autoconhecimento e autoeficácia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflita nas suas necessidades, aspirações e vontades a curto, médio e longo prazo; • Identifique e avalie as suas forças e fraquezas individuais e de grupo; • Acredite na sua capacidade de influenciar o curso dos acontecimentos, apesar de incertezas, contratempos e fracassos temporários.
<p>4. Motivação e perseverança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenha determinação para transformar ideias em ações e satisfazer a sua necessidade de atingir objetivos; • Prepare-se para ser paciente e continuar a tentar atingir os seus objetivos, individuais ou de grupo, a longo prazo; • Seja resiliente face à pressão, adversidade e fracassos temporários.
<p>5. Mobilizar recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenha e gire recursos materiais, não materiais e digitais, necessários para transformar ideias em ações; • Tire o máximo partido de recursos limitados; • Obtenha e gire as competências necessárias em qualquer etapa incluindo competências técnicas, jurídicas, fiscais e digitais

¹ 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](#).

<p>6. Literacia financeira e económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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
<p>7. Mobilizar outras pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inspire e entusiasme partes interessadas relevantes; • Obtenha o apoio necessário para atingir resultados ambiciosos; • Demonstre capacidades de comunicação, persuasão, negociação e liderança eficazes
<p>8. Planeamento e gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Defina objetivos a curto, médio e longo prazo; • Defina prioridades e planos de ação; • Adapte-se a mudanças imprevistas
<p>9. Lidar com incerteza, ambiguidade e risco</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 internacionais; • 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.
<p>10. Trabalhar com outras pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 1 – Breve descrição das 10 competências empreendedoras abordadas pelas ferramentas do GrowINg.

No total, são disponibilizadas 45 atividades cobrindo as 10 competências apresentadas anteriormente, distribuídas da seguinte forma: ideias e oportunidades 9 atividades, recursos 21 atividades e em ação 15 atividades.

Neste terceiro booklet são apresentadas as atividades relativas à área em ação.

Nr	Título	Tipo	Duração	Competência	Pequena descrição
10	O bilhete da lotaria vencedor	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	Estabelecer uma visão geral	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	Estratégia sustentável	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 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	Defina as suas prioridades	Reunião	1h	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	Uma máquina bem oleada	Reunião	1h	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	Adaptação à mudança	Reunião	1h	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	Atualizações de equipa	Reunião	1 h - 1 h 30 min	Trabalhar com outras pessoas	Esta prática combina apresentações sobre os próximos objetivos conjuntos da PME, discussões, brainstorming e troca de ideias. Também pode ser considerada como uma «sala» para resolução de problemas e atividades de criação de espírito de equipa.
17	Liderar um workshop de criação de espírito de equipa	Prática	2h	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 online, 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.
18	Trabalhar melhor em conjunto	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 workshops, 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	Ferramentas passadas, presentes e futuras para trabalhar melhor em conjunto	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	Ser estrangeiro!	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	Workshops de risco	Sessão de formação	2h	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 workshop 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 online.
22	Sessões de mentoria	Mentoria	4h	Lidar com incerteza, ambiguidade e risco	Sessões de mentoria presenciais ou online, 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	Aprender a adaptar	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.
24	Construir resiliência e segurança psicológica	Sessões individuais com um profissional	2h	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.

Tabela 1 Atividades que constam neste booklet



10 Avidades

O bilhete da lotaria vencedor

Competência empreendedora: Planeamento e gestão <small>(definir objetivos, ser capaz de definir objetivos claros e realistas)</small>	Duração: 30 min	Tipologia: Sessão de formação
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• 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?

Estabelecer uma visão geral

Competência empreendedora: Planeamento e gestão <small>(planear e organizar: ser capaz de definir um plano e gerir melhor)</small>	Duração: 45 min	Tipologia: Sessão de formação
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• 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?

Estratégia sustentável

Competência empreendedora: Planejamento e gestão <i>(desenvolver planos de negócio sustentáveis; desenvolver um plano para atingir objetivos que criam sustentabilidade financeira, social e ambiental)</i>	Duração: 8h	Tipologia: Reunião
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• 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.

Defina as suas prioridades

Competência empreendedora: Planeamento e gestão <i>(definir prioridades)</i>	Duração: 1h	Tipologia: Reunião
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Refletir pessoalmente sobre a forma como os participantes gastam o seu tempo, ao longo de uma semana ou mês.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• 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.

Uma máquina bem oleada

Competência empreendedora: Planejamento e gestão <i>(Monitor your progress)</i>	Duração: 1h	Tipologia: Reunião
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• 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.


Adaptação à mudança

Competência empreendedora: Planejamento e gestão <i>(ser flexível e adaptar-se às mudanças)</i>	Duração: 1h	Tipologia: Reunião
Objectives: <ul style="list-style-type: none">• 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.		

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?

Atualizações de equipa

Competência empreendedora: Trabalhar com outras pessoas <i>(formar equipas)</i>		Duração: 1h - 1h30min	Tipologia: Reunião
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• 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?

Liderar um workshop de team-building

Competência empreendedora: Trabalhar com outros <i>(Work together; team up)</i>	Duração: 2h	Tipologia: Exercício
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• 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.	

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?



Dica

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

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 (olhos, cabelo, altura, etc.)	
Características Internas (até 3): ex. inteligente, curioso, líder	
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:	

Trabalhar melhor em conjunto

Competência empreendedora: Trabalhar com outros <small>(Desenvolver inteligência emocional: trabalhar em conjunto)</small>	Duração: 2 a 3 horas	Tipologia: Sessões de formação
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• Sala, folhas grandes, post-it, canetas• Ficha de trabalho 1. Os quatro flipcharts: Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças• Ficha de trabalho 2. Apresentar cinco (5) novas ideias• Worksheet 2. Come up with five (5) new ideas	

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?

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?

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	

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

Competência empreendedora: Trabalhar com outros <i>(trabalhar em equipa; ouvir ativamente)</i>		Duração: 2 a 3 horas	Tipologia: Sessões de formação
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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			

28

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?

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
No	Cinco formas principais de trabalho que pertencem ao passado	Cinco ideias para inspirar nova
1		
2		
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	

Ser um intruso!

Competência empreendedora: Trabalhar com os outros <i>(Team up; listen actively)</i>	Duração: 30min	Tipologia: Prática
Objectives: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• Uma sala	
	Referências: Council of Europe (2003). T-Kit on Social Inclusion.	


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?

Workshops sobre risco

Competência empreendedora: Lidar com a incerteza, ambiguidade e risco <small>(Calcular o risco; gerir o risco)</small>	
Duração: 2h	Tipologia: Sessão de treino
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• Flipchart, quadro escolar e projetor de vídeo, apresentações PowerPoint, post-its de cores diferentes, canetas• Ficha de trabalho 1. Tabela de Nível de Risco
	References: Council of Europe (2003). T-Kit on Social Inclusion.

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 percepção 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.

Ficha de trabalho 1. Tabela de Nível de Risco

Risco		Impacto no desempenho da empresa		
		Alto	Médio	Baixo
Probabilidade	Alto	Crítico	Alto	Médio
	Médio	Alto	Médio	Baixo
	Baixo	Médio	Baixo	—

→ Oportunidades →

Curto prazo
Médio prazo
Longo prazo

Sessões de mentoria

Competência empreendedora: Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco <i>(Lidar com a incerteza e a ambiguidade)</i>	Tipologia: Mentoria
Duração: 7 sessões de 4 horas cada uma para cada colaborador - sessões individuais	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• 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

Aprenda a adaptar-se

Competência empreendedora: Lidar com a incerteza, ambiguidade e risco <small>(Gerir o risco)</small>	Tipologia: Sessão de treino
Duração: 1h20 duas vezes por ano, (4 desafios x 20 minutos)	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Praticar a capacidade de atuar sempre• Praticar o pensamento rápido e versátil• Praticar a capacidade de obter sempre respostas aos problemas	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• 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:

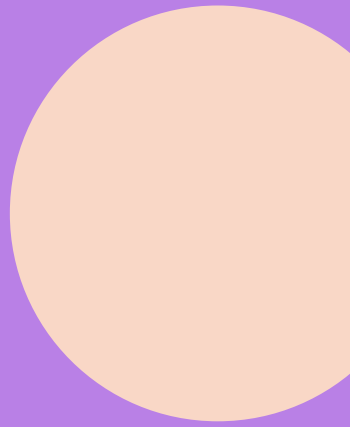
- 5** O colaborador entra na sala e o responsável pela sala informa o "problema" com o qual terá de lidar
- 6** O colaborador tem 20 minutos para pensar em 2 soluções alternativas, indicar os riscos inerentes a estas 2 soluções e dizer como irá lidar com elas
- 7** O colaborador deve escrever as suas 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

Construir resiliência e segurança psicológica

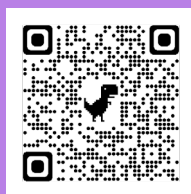
Competência empreendedora: Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco <i>(Lidar com a incerteza e a ambiguidade)</i>	
Tipologia: Sessões individuais com profissionais, presenciais ou online	
Duração: 4 sessões por ano, com 2 horas cada uma	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Aumentar 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: <ul style="list-style-type: none">• 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.



Mais informações sobre as atividades
e referências complementares estão
disponíveis no Manual sobre Competências
Empreendedoras de Colaboradores



Growing



LinkedIn



Website