



COMPETÊNCIA DE EMPREENDER

Educação para o empreendedorismo

Nas instituições de formação profissional, nas escolas secundárias e no ensino técnico ou superior

Manual do Facilitador

Copyright © Centro Internacional de Formação da OIT, 2018.

Esta publicação goza da proteção dos direitos de autor ao abrigo do Protocolo n.º 2 da Convenção Universal sobre Direitos de Autor. Os pedidos de autorização para reproduzir, traduzir ou adaptar uma parte ou a totalidade dos seus conteúdos devem ser dirigidos ao Centro Internacional de Formação da OIT. O Centro acolhe estes pedidos com agrado. Não obstante, podem ser reproduzidos pequenos excertos sem autorização, desde que a fonte seja indicada.

Know About Business - 2018 Portuguese edition [Conhece de Empresa]
ISBN:

Primeira edição 1996
Segunda edição 2000
Terceira edição 2002
Quarta edição 2004
Edição revista 2005
Edição revista 2007
Edição revista 2008
Edição revista 2011
Edição revista 2018

As designações constantes das publicações Centro Internacional de Formação da OIT, que estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, e a apresentação do material nelas contido, não significam a expressão de qualquer juízo de valor por parte do Centro em relação ao estatuto jurídico de qualquer país, zona ou território ou das suas autoridades, ou à delimitação das suas fronteiras. A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos assinados, nos estudos e em outros contributos, continua a ser exclusiva dos seus autores, pelo que a sua publicação não constitui uma aprovação por parte do Centro das opiniões expressas nos mesmos.

As publicações do Centro, assim como o catálogo e a lista de novas publicações, podem ser obtidas no seguinte endereço:

Publicações
Centro Internacional de Formação da OIT
Viale Maestri del Lavoro 10
10127 Turim, Itália Tel: +39 11 693 6693
Fax: +39 11 693 6352
E-mail: publications@itcilo.org
<http://www.itcilo.org>

O que é o CODE – Competência de Empreender?

O CODE – Competência de Empreender, é um programa educativo de empreendedorismo desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) com o intuito de ensinar o empreendedorismo em instituições de ensino e formação técnico-profissional, bem como em instituições de ensino secundário e superior.

O programa visa preparar os jovens homens e mulheres em idade escolar para a transição da escola para o mercado de trabalho, permitindo-lhes descobrir e desenvolver competências empreendedoras e conhecimentos básicos de gestão empresarial através de um conjunto de jogos e exercícios. O objetivo final é dotar os jovens das aptidões e competências necessárias para, a certa altura, criarem o seu próprio negócio, assim como para trabalhar de forma produtiva como funcionários intra-empreendedores em empresas. O CODE ajuda os jovens a explorar e desenvolver uma mentalidade e atitude empreendedoras que possam ser aplicadas em todos os aspetos da vida, independentemente de o jovem optar por ser um empreendedor ou um intra-empreendedor.

O CODE destina-se a professores e educadores em instituições de ensino e formação técnico-profissional, ensino secundário geral e a docentes e leitores do ensino superior, como universidades e politécnicos. O CODE pode ser utilizado em qualquer contexto educacional e pode ser adaptado a cursos de formação quer de carácter geral quer de carácter específico, nos quais uma instituição de ensino ou um professor pretenda reforçar os resultados da aprendizagem de empreendedorismo. A faixa etária típica abrange jovens com idades compreendidas entre os 15 e 24 anos, no entanto os jogos e os exercícios podem ser utilizados no ensino do empreendedorismo em qualquer idade ou com qualquer grupo-alvo.

O pacote completo do CODE consiste num total de 80 horas de jogos e exercícios e é constituído por oito módulos, representando cada um uma área fundamental do empreendedorismo. Cada módulo fornece planos de sessão pormenorizados para os facilitadores, em conjunto com material de apoio, fichas de trabalho e exercícios. O Guia do Facilitador oferece orientação adicional sobre aspetos metodológicos.

Enquanto alguns países adotaram o pacote completo nos seus currículos nacionais, outros adotaram uma parte do pacote do CODE para complementar os currículos existentes nos diferentes níveis institucionais. O CIF-OIT está disponível para oferecer aconselhamento e orientação a qualquer instituição que pretenda implementar o pacote CODE completo ou uma parte dele.

Para mais informações escreva para o Programa Empresa, Microfinanças e Desenvolvimento Local do Centro Internacional de Formação da OIT através do endereço emld@itcilo.org.

Autores e agradecimentos

O programa Competência de Empreender (na versão original “KAB – Know About Business”) foi inicialmente desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho no Quênia, em 1996, no âmbito de um programa educativo de empreendedorismo no domínio do ensino e da formação profissionais. A equipa foi liderada pelo Professor Robert Nelson da Universidade de Illinois. Desde então, foram realizadas várias revisões em 2000, 2002, 2004, 2005, 2007 2008 e 2011.

Ao longo dos anos, vários funcionários antigos e atuais da OIT contribuíram para o desenvolvimento contínuo do programa CODE, incluindo Gulmira Asanbaeva, Rania Bikhazi, Charles Bodwell, Linda Deelen, Jens Dyring Christensen, Klaus Haftendorn, Marek Harsdorff, Nelien Haspels, Samih Jaba, George Manu, Barbara Murray, Debra Perry, Annemarie Reerink, Virginia Rose Losada, Joni Simpson, John Thiongo e Peter Tomlinson.

A atual versão de 2018 foi desenvolvida com os contributos de Rania Bikhazi, Tong Cai, Nuno Castro, Linda Deelen, Jens Dyring Christensen, Samih Jaba, Maria José Mallo e Virginia Rose Losada. Os gráficos e o *layout* foram realizados por Enzo Fortarezza. A equipa deseja agradecer aos autores do material pedagógico GET Ahead e startUP & Go da OIT, que serviram de inspiração para a elaboração de alguns exercícios deste novo pacote do CODE. Um especial agradecimento a todos os que estiveram envolvidos nas traduções e adaptações nacionais do programa Competência de Empreender, cujo trabalho foi extremamente útil para a preparação do presente pacote.

Este Manual foi elaborado no âmbito do Programa de Apoio ao Emprego, Empregabilidade e Inserção - JOV@EMPREGO, executado pela OIT e PNUD, sob a liderança do Governo de Cabo Verde, com o financiamento do Grão-Ducado do Luxemburgo.

Editado na Praia, Cabo Verde, em Maio de 2021

Coordenação: Dinastela Elias Curado
Adaptação de conteúdos: Nelson Nunes Évora
Impressão: Tipografia Santos

Índice

O que é o CODE – Competência de Empreender?	I
Autores e agradecimentos.....	II
Preâmbulo.....	IV
Introdução ao CODE – Competência de Empreender.....	1
Conteúdos e duração.....	6
Abordagem de aprendizagem e metodologia.....	9
Avaliação e apreciação.....	17
Referências bibliográficas e outras leituras.....	18
Ferramentas de monitoria específicas ao Módulo de Empreendedorismo CODE implementado em Cabo Verde	19
UNIDADE FORMATIVA 1 Competências empreendedoras	28
Tópico 1: Características e competências de um empreendedor de sucesso	29
Tópico 2: Planeamento e controlo sistemáticos / Organização.....	41
Tópico 3: Estabelecimento de metas.....	51
Tópico 4: Procura de informação e de oportunidades	61
Tópico 5: Autoconfiança e assunção de riscos calculados	65
Tópico 6: Orientação para qualidade e eficiência	79
Tópico 7: Respeito pelos compromissos / Ética ambiental	86
Tópico 8: Persistência / Reação face ao fracasso	102
Tópico 9: Cooperação e trabalho em equipa / Comunicação	110
Tópico 10: Criatividade.....	123
Tópico 11: A importância do empreendedorismo na sociedade.....	137
UNIDADE FORMATIVA 2 Ideias e oportunidades para empreender	154
Tópico 1: Gerar ideias de negócio.....	155
Tópico 2: Da ideia à oportunidade de negócio.....	162
Tópico 3: Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócio....	168
Tópico 4: Análise FOFA (SWOT)	170
Tópico 5: Pesquisa de mercado	177
UNIDADE FORMATIVA 3 Planeamento, formalização e gestão de negócios. 180	
Tópico 1: Plano de negócio	181
Tópico 2: Formalização da criação de negócios.....	187
Tópico 3: Gestão de pequenos negócios	203

Preâmbulo

Caro Facilitador CODE,

Eis o seu guia de orientação para uma formação CODE. Nele vai encontrar uma descrição detalhada do que é o CODE, os seus conteúdos, a metodologia aplicada e também uma apresentação detalhada de todas as atividades de cada sessão bem como dos suportes pedagógicos que deverá utilizar.

Não se esqueça... a aplicação do Manual não é um fim em si, o importante é atender ao objetivo superior do CODE que é motivar e capacitar a juventude para o empreendedorismo, o autoemprego e a interação harmoniosa com o seu meio-ambiente.

Esteja atento às expectativas e necessidades dos formandos, seja criativo, determinado e autêntico: Não poderá transmitir toda a energia do espírito empreendedor se você mesmo não demonstrar ser empreendedor.

Introdução ao CODE – Competência de Empreender

Porquê optar pelo CODE?

Os jovens que acabam a escola e ingressam no mercado de trabalho ambicionam encontrar um emprego remunerado e significativo. Para encontrarem o emprego que procuram, seja um emprego assalariado ou autoemprego os jovens precisam ser empreendedores. Além das competências técnicas adquiridas na escola, faculdade ou universidade, os jovens precisam de ter aptidões para transformar oportunidades em realidades.

O pacote CODE ajuda os jovens a descobrir e desenvolver as suas competências empreendedoras através de um conjunto de jogos e exercícios. O objetivo final é dotar os jovens das aptidões e competências necessárias para criarem o seu próprio negócio ou trabalhar de forma produtiva como funcionários empreendedores em empresas. Deste modo, o programa CODE espera contribuir para a criação de uma cultura empreendedora nos países em que é utilizado.

O programa CODE foi concebido para ser aplicado em instituições de ensino e formação técnico-profissional, ensino secundário e superior. Idealmente, o CODE deveria ser integrado no programa curricular nacional e ser ensinado durante um período de um ou dois anos académicos. Contudo, o programa pode ser adaptado e a execução ajustada ao tempo disponível da instituição.

O programa permite uma grande variedade de contextos em sala de aula. Qualquer professor que deseje introduzir os conceitos de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas nas aulas deverá considerar o pacote CODE útil.

Por que razão a educação para o empreendedorismo é importante?

O crescimento económico em qualquer país é impulsionado pela capacidade das pessoas de iniciar atividades económicas e transformar oportunidades em valor acrescentado. Estas pessoas são apelidadas de empreendedores porque têm a capacidade de identificar as necessidades da sociedade, reunir os recursos necessários e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades. Se os empreendedores prosperarem, as suas comunidades também prosperarão.

A educação para o empreendedorismo desenvolve uma mentalidade e atitudes empreendedoras nos jovens e estimula o seu talento empresarial. Prepara-os para a autossuficiência em países onde as oportunidades de emprego remunerado são escassas. Estimula a criatividade e permite-lhes desenvolver ideias de negócio que poderão criar empregos para outros.

Objetivos do CODE

O objetivo do programa CODE é dotar os jovens das aptidões e competências necessárias para criarem o seu próprio negócio e/ou trabalhar de forma produtiva como funcionários empreendedores em empresas. Especificamente, os objetivos dos pacotes são:

- Desenvolver atitudes positivas em relação ao empreendedorismo;
- Desenvolver uma mentalidade empreendedora que possa ser aplicada em todas as esferas da vida;
- Proporcionar um conjunto de conhecimentos e práticas sobre as competências e aptidões necessárias para criar e gerir uma empresa.

Grupo-alvo do CODE

O pacote CODE destina-se a professores e educadores em instituições de ensino e formação técnico-profissional, ensino secundário, universidades e politécnicos.

O material pedagógico pode ser utilizado em qualquer contexto educacional e pode ser adaptado a cursos de formação quer de carácter geral quer de carácter específico, nos quais uma instituição de ensino ou um professor pretenda reforçar os resultados da aprendizagem de empreendedorismo.

O grupo-alvo, tipicamente, é composto por jovens com idades compreendidas entre os 15 e 24 anos.

Facilitadores do CODE

A OIT e os seus instrutores/consultores acreditados, que são denominados Facilitadores Essenciais CODE, estruturam e conduzem os programas de formação CODE. Os professores/facilitadores podem participar nestas atividades, partilhar e melhorar as competências de formação e tornarem-se formadores CODE certificados.

A formação em Gestão de Empresas não é um requisito para se tornar formador CODE. Contudo, possuir experiência na criação e gestão de uma empresa constitui uma vantagem no ensino CODE. Os facilitadores podem aumentar as suas capacidades para uma execução mais eficaz do CODE procurando formação complementar ou praticando as suas competências empresariais.

A metodologia CODE requer que os facilitadores CODE sejam capazes de aplicar metodologias de ensino participativo. Os facilitadores CODE devem familiarizar-se com os fundamentos de uma abordagem centrada no formando, o ciclo de aprendizagem experiencial e a taxonomia de Bloom, tal como é explicado no capítulo sobre metodologia.

Considerações sobre o gênero

As raparigas e os rapazes são socializados e educados de forma diferente. Enquanto jovens, e mais tarde como adultos, mulheres e homens enfrentam um conjunto de diferentes desafios e oportunidades nas suas vidas. Podem igualmente agir de modo diferente quando enfrentam situações semelhantes e optar por soluções diferentes para problemas semelhantes. Todas as pessoas têm o direito fundamental a oportunidades de vida e de trabalho iguais e justas, e tanto as mulheres como os homens têm capacidade para se tornarem empresários de sucesso.

Os facilitadores CODE têm um papel importante a desempenhar no que se refere ao incentivo dos formandos para pensarem em novas maneiras de abordar os estereótipos e perceções dominantes relativamente ao gênero. Isto não significa que as raparigas e rapazes devam agir da mesma forma. Significa que todos devem ser apoiados para poderem desenvolver todas as suas capacidades. O CODE pretende transmitir a mensagem de que raparigas e rapazes devem gozar de igualdade de oportunidades para serem empreendedores e serem empresários de sucesso.

Há muitos exemplos dos diferentes papéis desempenhados por homens e mulheres em muitas famílias, comunidades e sociedades:

- As mulheres e os homens podem ter um acesso e controlo desigual sobre os recursos produtivos (rendimento e poupanças, conhecimento e educação, tecnologia, bens, redes, tempo, terrenos, etc.);
- As mulheres enfrentam, frequentemente, uma dupla carga de trabalho devido à combinação do trabalho remunerado com as tarefas domésticas não remuneradas para a família;
- As mulheres recebem, com frequência, menos incentivos para se tornarem empreendedoras por parte da sua comunidade e da sociedade e podem ter falta de confiança;
- As mulheres têm, frequentemente, menor poder de decisão do que os homens;
- As mulheres normalmente têm menos representação e voz do que os homens na sua comunidade;
- As mulheres tendem a desenvolver as suas atividades económicas em setores relacionados com o seu papel tradicional na sociedade, como serviços comerciais e pessoais (por exemplo, cabeleireiros), os quais não são necessariamente os que têm maior potencial.

Apesar destes constrangimentos, mulheres e raparigas podem ter muito sucesso como empresárias empreendedoras ou funcionárias empreendedoras. O programa CODE pode ajudar os jovens a ultrapassar as barreiras de gênero e evoluir com base nas suas capacidades, interesses e ambições.

Para que isso aconteça, os facilitadores CODE devem estar:

- Conscientes das restrições e perceções de gênero na sociedade;
- Preparados para debater, aberta e adequadamente, questões relacionadas com a igualdade de gênero;

- Preparados para promover a igualdade de direitos, responsabilidades, carga de trabalho e reconhecimento entre mulheres e homens;
- Incentivar a participação ativa de raparigas em sala de aula;
- Evitar situações em que rapazes e raparigas assumem sistematicamente certas tarefas que a sociedade tradicionalmente lhes atribui (por exemplo, as raparigas tomam notas e os rapazes apresentam os resultados do trabalho de grupo).
- Desencorajar ativamente piadas ou comentários de natureza sexual;
- Garantir uma política de tolerância zero em termos de assédio sexual.

Formandos com deficiência

Na realização do CODE, é fundamental que os formandos compreendam que as pessoas com deficiência, tal como as pessoas sem deficiência, têm o mesmo potencial para desenvolver as suas capacidades empreendedoras. As pessoas com deficiência podem ser empreendedores bem-sucedidos, desde que lhes sejam dadas as devidas oportunidades e as ferramentas necessárias.

Os facilitadores CODE poderão ter de implementar estratégias específicas, para permitir e encorajar a participação ativa dos formandos com deficiência no currículo.

Os facilitadores do curso CODE têm de se lembrar que os formandos com deficiência, são condicionados apenas pela sua deficiência particular em interação com o ambiente social e físico. Os formandos com uma deficiência específica podem estar limitados num ambiente e em outro não. Os facilitadores CODE devem identificar e eliminar os obstáculos que restringem a aprendizagem e impedem os formandos de atingir o seu potencial máximo.

Ao ensinar formandos com deficiência lembre-se de que:

- O contexto de aprendizagem tem de ser aberto, inclusivo e acessível;
- Os formandos com deficiência querem ser tratados tanto quanto possível como os outros formandos;
- Os formandos com deficiência não querem beneficiar de um tratamento especial;

As pessoas com deficiências intelectuais ou de aprendizagem específicas têm necessidades e preferências de aprendizagem diferentes. Consequentemente, os facilitadores devem certificar-se de que usam uma diversidade de abordagens educativas e que têm em conta as necessidades individuais.

Sustentabilidade ambiental

A vida humana e a atividade humana dependem do ambiente natural e o CODE procura promover uma abordagem verde ao empreendedorismo baseada na sustentabilidade ambiental. As empresas utilizam recursos naturais e frequentemente esgotam, poluem e põem em risco a disponibilidade futura de matérias-primas. A título de exemplo, a sobrepesca conduz à falta de peixe, a desflorestação conduz à falta de madeira e a poluição da água provoca a falta de água potável. A queima de combustíveis fósseis como petróleo, querosene e carvão emite gases de carbono. Estes gases permanecem na atmosfera e impedem que o calor do sol escape, aquecendo a superfície da Terra e provocando alterações climáticas. As alterações climáticas e o aquecimento global causam secas, ciclones, inundações e põem em perigo a vida na Terra.

As empresas que respeitam o ambiente procuram NÃO explorar excessivamente os recursos naturais, NÃO prejudicar o ambiente e NÃO contribuir para as alterações climáticas. Procuram ser sustentáveis do ponto de vista ambiental. As empresas sustentáveis do ponto de vista ambiental respeitam a vida presente e futura na Terra e garantem a existência de um ambiente natural e saudável. Deste modo, os recursos naturais permanecem disponíveis para as gerações presentes e futuras. Respeitar o ambiente não significa apresentar lucros mais baixos. Frequentemente acontece o oposto. As empresas responsáveis, do ponto de vista ambiental, podem ser mais inovadoras, eficientes e lucrativas do que as suas concorrentes menos responsáveis desse ponto de vista, uma vez que transformam os desafios ambientais em oportunidades de negócio.

Versões linguísticas e adaptações

O CODE está atualmente disponível em 15 idiomas: inglês, francês, espanhol, árabe, russo, chinês, português, cingalês, tâmil, vietnamita, indonésio, laociano, usbeque, quirguize, cazaque e tajique, e a lista continua a crescer.

As instituições de ensino e os facilitadores individuais têm liberdade para adaptar os materiais CODE, em especial os exercícios, para que estes se adequem às suas condições locais e circunstâncias, se assim o desejarem ou se surgir a necessidade.

Devem ser utilizados, sempre que possível, estudos de caso e exemplos retirados da comunidade local. O envolvimento de empresários locais de sucesso, como oradores convidados, também deve ser incentivado, bem como visitas a empresas da comunidade que possam servir de referência.

Conteúdos e duração

Módulos

O pacote CODE é normalmente composto por 8 Unidades Formativas e requer um tempo de aproximadamente 80 horas. Esta versão curta tem apenas 3 Unidades Formativas e 40 horas de duração.

Cada uma das 3 unidades representa uma área fundamental do empreendedorismo e está dividido em diversos tópicos. Para cada tópico, o pacote inclui uma descrição passo a passo de como deve ser conduzida a sessão, em conjunto com diapositivos, material de apoio, fichas de trabalho e exercícios.

O pacote inclui ainda um Manual do Facilitador e um Manual do Formando para além de versões digitais de diapositivos para apresentação. O Manual do Formando contém material de apoio e fichas de trabalho para todos os módulos, bem como um Diário para os formandos anotarem as suas reflexões e ideias.

Unidade Formativa 1	Competências empreendedoras (22 horas)
Tópico 1	Caraterísticas e competências de um empreendedor de sucesso (2h)
Tópico 2	Planeamento e controlo sistemáticos / Organização (2h)
Tópico 3	Estabelecimento de metas (2h)
Tópico 4	Procura de informação e de oportunidades (2h)
Tópico 5	Autoconfiança e assunção de riscos calculados (2h)
Tópico 6	Orientação para qualidade e eficiência (2h)
Tópico 7	Respeito pelos compromissos / Ética ambiental (2h)
Tópico 8	Persistência / Reação face ao fracasso (2h)
Tópico 9	Cooperação e trabalho em equipa (2h)
Tópico 10	Criatividade (2h)
Tópico 11	A importância do empreendedorismo na sociedade (2h)

Unidade Formativa 2 **Ideias e oportunidades para empreender (12 horas)**

Tópico 1	Gerar ideias de negócio (1h)
Tópico 2	Da ideia à oportunidade de negócio (1h)
Tópico 3	Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócios (2h)
Tópico 4	Análise FOFA (SWOT) (4h)
Tópico 5	Pesquisa de mercado (4h)

Unidade Formativa 3 **Planeamento, formalização e gestão de negócios (6 horas)**

Tópico 1	Plano de negócio (3h)
Tópico 2	Formalização de negócios (1h)
Tópico 3	Gestão de pequenos negócios (2h)

Atividades complementares

Miniempresas na escola

A educação para o empreendedorismo tem a ver com a realização de atividades, bem como com a aquisição de conhecimento e competências. Na verdade, trata-se de uma aprendizagem pela prática. Os jovens adquirem não só conhecimentos empresariais, mas também experienciam a empresa. Uma forma de implementar a aprendizagem pela prática é encorajar e apoiar os formandos na criação de miniempresas operadas a partir da instituição de ensino ou formação. A ideia de negócio pode ser tão simples como vender sumo fresco no campus ou lavar carros na vizinhança ao fim de semana, ou podem ser negociações mais complexas que envolvam atividades como a produção e comercialização de um produto/serviço ou fazer produção, sob encomenda de vestuário desportivo ou cartões de felicitações, por exemplo.

Idealmente, a ideia de negócio deverá partir dos próprios formandos, que tratarão do planeamento, registo e gestão da empresa, elaborarão um conjunto de contas no final do exercício contabilístico, sujeitam-nas a auditorias e decidem sobre o pagamento de dividendos, se houver.

O facilitador CODE pode desempenhar um papel relevante na orientação de todo o processo. Pode organizar ou proporcionar aconselhamento ou formação complementar aos formandos, quando necessário, assim como facilitar o contacto com as autoridades da escola/faculdade e com o mundo exterior.

Uma atividade extracurricular suplementar poderia ser a constituição de um clube de negócios, que poderia incluir visitas a empresas, convites a oradores para abordar temas de interesse, debates, etc. Mais uma vez, os formandos devem organizar e gerir o clube, tendo como mentor o facilitador ou professor.

Para além de contribuir para o desenvolvimento de uma cultura empresarial, é provável que tais iniciativas desenvolvam um sentido da responsabilidade entre os formandos e tornem o ensino empresarial muito mais divertido. Experimente!

Área de autosserviço em sala de aula

A área de autosserviço pode ser um armário ou estante contendo atividades que os formandos podem fazer sozinhos. Isto será uma prática extra ou extensão do que é feito em sala de aula. Os materiais podem incluir documentos legislativos, recortes de jornais, artigos de revistas, puzzles e *quizes*. Os formandos devem ser encorajados a acrescentar os seus próprios materiais à área de autosserviço. Os materiais de autoacesso têm a vantagem de permitir que os formandos trabalhem a um ritmo próprio numa atividade direcionada para as suas necessidades. Nem sempre é possível que tal aconteça no tempo regular da aula. Se os formandos terminarem o seu trabalho mais cedo ou quiserem trabalhar em alguma coisa durante os seus tempos livres, podem escolher algo da área de autosserviço.

À medida que os formandos se tornam mais autoconscientes, podem reconhecer que necessitam de uma prática suplementar em certas áreas. Este recurso irá ajudá-los a encontrar as atividades adequadas.

Abordagem de aprendizagem e metodologia

Abordagem de aprendizagem do CODE

O programa CODE é centrado no formando, o que significa que os formandos são incentivados a assumir a responsabilidade pelo processo de aprendizagem e a envolverem-se ativamente em debates, trabalhos de grupo, exercícios e experiências estruturadas, individualmente ou em pequenos grupos.

Existem muitas diferenças entre os métodos convencionais de ensino e a abordagem de ensino centrada no formando. No primeiro método, os formandos adotam um papel passivo, deixando por completo a parte ativa para o professor/formador. Porém, a abordagem centrada no formando requer a participação ativa dos formandos ao longo de cada sessão e permite-lhes aprender pela prática. Apresenta-se, a seguir, um resumo das principais diferenças entre as duas abordagens.

Aspeto	Abordagem convencional	Abordagem participativa
Enfoque	Auto-orientado	Centrado no formando
Papel do professor/formador	Especialista	Facilitador de ensino
Papel do formando	Passivo, recetivo	Ativo
Papel do grupo	Aprender com o professor / formador	Partilhar com os outros e aprender com os outros

Para os formandos CODE assumirem um papel ativo durante o processo de aprendizagem, eles são encorajados a:

- Identificar os seus interesses
- Expressar as suas ideias
- Descobrir o que os motiva
- Participar ativamente nas atividades
- Aplicar os seus conhecimentos e aprender com a experiência
- Partilhar o seu conhecimento e experiência com os outros
- Avaliar o seu progresso

Os formadores devem ser capazes de facilitar o processo de aprendizagem e inspirar os formandos. Isto significa:

- Ser entusiasta! O empreendedorismo é divertido, bem como útil.
- Ser um modelo de referência - e bom nesse sentido!
- Ser positivo e grato pelos progressos realizados pelos formandos e seus respetivos resultados.
- Ser organizado em termos de calendário, materiais e instrumentos pedagógicos.
- Monitorizar a qualidade da execução do CODE e proceder a melhorias contínuas.

Metodologias de ensino do CODE

O programa CODE propõe um conjunto de metodologias participativas de ensino para alcançar a abordagem centrada no formando. Os facilitadores eficazes variam frequentemente a sua metodologia de ensino, mesmo durante uma sessão. A falta de oportunidade para se poderem expressar inibe a aprendizagem, para além de criar monotonia. As metodologias de ensino CODE incluem:

- Apresentações
- Debates de grupo
- Trabalho de grupo
- Estudos de caso
- Tarefas individuais
- Projetos
- Sessões de brainstorming
- Role play
- Oradores convidados
- Realização de entrevistas
- Jogos relacionados com o empreendedorismo

Cada um dos métodos é, seguidamente, objeto de uma breve análise:

A **apresentação**, ou palestra, é o método de ensino mais utilizado. Pode ser muito útil para despertar o interesse dos formandos. Este método envolve a transferência de informações de uma pessoa para um grupo. Normalmente, a interação fica confinada ao final da apresentação e limita-se, frequentemente, a questões.

Ao fazer uma apresentação, é comum usar recursos visuais como *flip charts*, diapositivos ou posters. Embora existam diversos tipos de apresentações, o tipo mais comum envolve a apresentação de um conjunto de conhecimentos. O método pode ser utilizado pelo facilitador ou pelos formandos. Concretizam-se pontos-chave que produzem algumas conclusões. Idealmente, as apresentações devem ser breves.

Os **debates de grupo** são normalmente utilizados para os formandos explorarem em conjunto os temas, partilharem ideias e opiniões e resolverem problemas.

O debate de grupo deve ter um objetivo claro, o qual deve ser mantido ao longo de todo o debate. O ambiente no grupo deve ser descontraído, ainda que planeado e organizado. O debate de grupo deve ter uma estrutura bem definida com uma introdução, desenvolvimento e conclusão. Podem decorrer mudanças de atitudes pessoais dos debates de grupo. Para o debate ser eficaz, os formandos devem poder usufruir de um livre fluxo de opiniões.

O debate de grupo deve concluir com um resumo dos principais pontos abordados. Poderá ser solicitado a um membro do grupo que o faça.

Para os formandos, os debates de grupo oferecem oportunidades para:

- trocar ideias e opiniões
- rever pontos-chave
- serem incentivados a assumir responsabilidade pelas suas convicções
- manifestar as suas atitudes, crenças e comportamentos perante os outros
- trabalhar em conjunto através de um processo de aprendizagem

No **trabalho de grupo**, pequenos grupos de três a cinco membros trabalham em conjunto, durante um breve período, para concluírem uma tarefa ou resolverem um problema. É-lhes atribuída uma tarefa para executar ou um tema para debater. A tarefa pode durar apenas cinco minutos ou uma sessão inteira, dependendo da natureza do trabalho. O trabalho de grupo em sala de aula é importante, pois reflete frequentemente situações em contexto empresarial. O trabalho de grupo oferece oportunidades para:

- expressar livremente as opiniões
- aprender uns com os outros
- completar de modo ativo uma tarefa e retirar os respetivos ensinamentos
- desenvolver as capacidades de trabalhar em equipa

Durante o trabalho de grupo, o facilitador deve verificar se os grupos compreenderam a tarefa que têm em mãos. O facilitador deve estar por perto para responder a qualquer questão. Se o facilitador verificar que um grupo ou algum membro de um grupo se está a deparar com algum problema, deve ajudá-lo. Caso surja uma discussão no seio de um grupo, o papel do facilitador será de ouvir os respetivos argumentos e apoiar o grupo na definição de uma solução.

Os **estudos de caso** são descrições de experiências reais ou fictícias utilizadas no ensino para ilustrar ou realçar uma questão. O recurso a estudos de caso possibilita uma maior participação do formando no processo educativo. Espera-se que os formandos:

- Discutam os elementos do caso
- Avaliem os factos
- Façam uma análise

- Ponderem as considerações e
- Respondam a certas questões sobre o estudo de caso

O método do estudo de caso é particularmente útil para o desenvolvimento da capacidade dos formandos de resolver problemas. Através do recurso a estudos de caso, os formandos familiarizam-se com formas úteis de raciocinar e descobrir padrões de pensamento crítico, o que será profícuo em situações novas e diferentes. Os facilitadores podem desenvolver os seus próprios casos e/ou utilizar outros que estejam localmente disponíveis.

As **tarefas individuais** são realizadas quando são dadas atividades específicas a cada formando. As tarefas individuais propiciam aos formandos a oportunidade de aprender pela descoberta. Os facilitadores que usam este método, devem selecionar tarefas que proporcionem aos formandos um sentido de responsabilidade pelas suas ações.

As tarefas individuais são uma parte importante de qualquer curso. As atividades devem ser avaliadas o mais rapidamente possível, e os formandos devem ser informados sobre os respetivos resultados.

Os **projetos** são outro tipo de tarefa que pode ser realizada individualmente ou em grupo. Em termos gerais, o projeto deverá resultar num relatório que deve incluir uma análise dos factos, a discussão das opções e as recomendações para resolver um problema específico. As recomendações também podem incluir uma estratégia clara para implementar a solução. Os projetos podem ser utilizados como forma dos formandos colocarem em prática diversas competências ou temas ensinados em sala de aula.

Criar e gerir uma miniempresa é uma forma prática e estimulante de desenvolver um projeto informal e, durante o processo, demonstrar e realçar os conceitos contidos no CODE. Tal implica que os formandos trabalhem em equipa, elaborem uma ideia de negócio, desenvolvam um plano de negócio e operem uma empresa, enquanto estão na escola. O facilitador atua como consultor ou conselheiro de negócio.

O **brainstorming** é uma técnica usada para a solução criativa de problemas e para gerar ideias. O objetivo é formular o maior número possível de ideias.

Normalmente começa com uma questão ou apresentação do problema. Por exemplo, «Quais são os produtos ou serviços que não estão atualmente disponíveis, mas que, hoje em dia, são necessários em casa?» Cada ideia conduz a uma ou a mais ideias adicionais.

Ao utilizar este método, siga as seguintes quatro regras:

- Não critique ou julgue as ideias dos outros
- O movimento livre é incentivado - as ideias aparentemente loucas ou absurdas são bem-vindas
- A quantidade é desejada - quanto maior o número de ideias, melhor
- Reúna e melhore as ideias dos outros

Todas as ideias são incentivadas, por mais ilógicas ou absurdas que aparentem ser. Numa fase posterior, podem ser avaliadas pela sua utilidade ou viabilidade.

O **role play** pode ser utilizado para demonstrar a percepção do papel das pessoas, das suas atitudes e das suas reações a determinadas situações de vida ou de negócio. É particularmente útil para a promoção da compreensão dos diversos pontos de vista, além de demonstrar a forma como as pessoas reagirão sob determinadas condições. O *role play* pode ser realizado segundo um guião de *role play* definido ou os participantes podem ser autorizados a improvisar no seu papel.

Os **oradores convidados** proporcionam à turma conhecimentos e informações que provêm do mundo exterior. Os oradores convidados podem ser especialistas na matéria, empresários, banqueiros ou profissionais da comunidade cujo trabalho diz respeito ao tema em debate. Podem igualmente servir de exemplo a seguir.

Com vista à melhor utilização possível deste recurso, os facilitadores precisam de contactar indivíduos, associações ou instituições relacionadas com o empreendedorismo e o desenvolvimento de pequenas empresas. Tais contactos podem incluir:

- empresários locais
- ministérios do governo
- organizações de empregadores
- sindicatos
- bancos
- agências de desenvolvimento / promoção de pequenas empresas
- contabilistas
- advogados
- organizações de desenvolvimento comunitário / local / regional
- organizações não governamentais

Os facilitadores devem informar, minuciosamente, os oradores convidados sobre o objetivo da sessão para a qual são convidados.

São propostas **entrevistas** aos formandos, para que recolham dados provenientes de pessoas capacitadas relacionadas com o tema da sessão. Ao preparar e realizar as entrevistas, os formandos desenvolvem diversas competências tais como competências de investigação, de planeamento, de escuta e sociais, tirando simultaneamente partido do conhecimento das pessoas capacitadas. As linhas diretrizes básicas para a realização de uma entrevista que a seguir se apresentam, deverão ser partilhadas com os formandos.

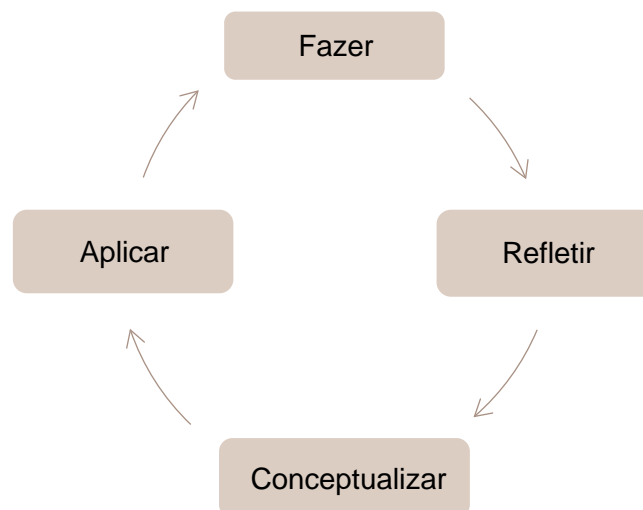
- i) Marque uma reunião com a pessoa a ser entrevistada, indicando a finalidade e o tempo aproximadamente necessário.
- ii) Determine antecipadamente as questões a serem colocadas. As questões podem ser uma combinação de perguntas abertas, como «porque razão e como o empresário criou a sua empresa», e perguntas fechadas, isto é, perguntas específicas que exigem respostas pré-determinadas como «sim» ou «não».

- iii) Realize a entrevista recorrendo a um bloco de notas e caneta ou, se for possível e se a pessoa autorizar, utilize um gravador. Ouça atentamente, e tome nota ou grave cuidadosamente as respostas às questões colocadas. Além disso, observe o ambiente e tome notas adequadamente.
- iv) Analise a informação recolhida, envie uma nota de agradecimento à pessoa entrevistada, e resuma num relatório os seus resultados e conclusões.

Os **jogos** proporcionam aos formandos a oportunidade de praticar e melhorar as suas diferentes competências empresariais. No CODE, os diversos jogos enquadram-se neste papel. No final de cada exercício, o facilitador realiza com os formandos um processo reflexivo, conduzindo um debate sobre o que foi aprendido. Além das vantagens da aprendizagem, o jogo é muito divertido. Os facilitadores são incentivados a desenvolver ou usar outros jogos de simulação para além dos que são fornecidos.

Ciclo de Aprendizagem Experiencial

É importante criar um ambiente estimulante de aprendizagem do empreendedorismo em sala de aula. A participação ativa dos formandos, em vez de apenas ouvirem ou lerem, permite-lhes desenvolver uma compreensão mais aprofundada dos temas. Deste modo, praticarão competências de pensamento de ordem superior, competências de resolução de problemas e competências empresariais. O Ciclo de Aprendizagem Experiencial, desenvolvido por David Kolb em 1984, baseia-se na necessidade dos formandos começarem com uma experiência concreta, seguida por observações e reflexões, análise e aplicação da aprendizagem no mundo real.



Ciclo de aprendizagem experiencial

Estágio 1: Fazer

A base de toda a aprendizagem experiencial é que a «experiência» é importante. Muitos educadores acreditam que sem experiência não existe uma verdadeira aprendizagem ou a verdadeira compreensão de um conceito ou situação (Andresen, Boud, & Cohen, 2000; Kolb, 1984). Uma «experiência concreta» é uma atividade na qual o formando participa numa exploração, a fazer ou a desenvolver realmente uma atividade de algum tipo.

No que respeita ao programa CODE, isto significa completar exercícios e jogar jogos.

Estágio 2: Refletir - Como correu?

Ao refletir sobre uma experiência, esta torna-se significativa e positiva. O estágio de reflexão em que o formando partilha reações e observações é importante, uma vez que desta maneira os formandos têm a oportunidade de descrever a experiência nas suas próprias palavras.

Os facilitadores CODE fazem com que os formandos partilhem as reações e observações expressando-se livremente, respondendo a questões enumeradas nos diapositivos e completando as fichas de trabalho.

Estágio 3: Conceptualizar

Neste estágio, os formandos tiram conclusões e lições aprendidas sobre o que realmente aconteceu. Este estágio é sobre ver o «quadro geral», conceptualizar e definir os princípios que podem ser aplicados em situações da vida real ou empresarial.

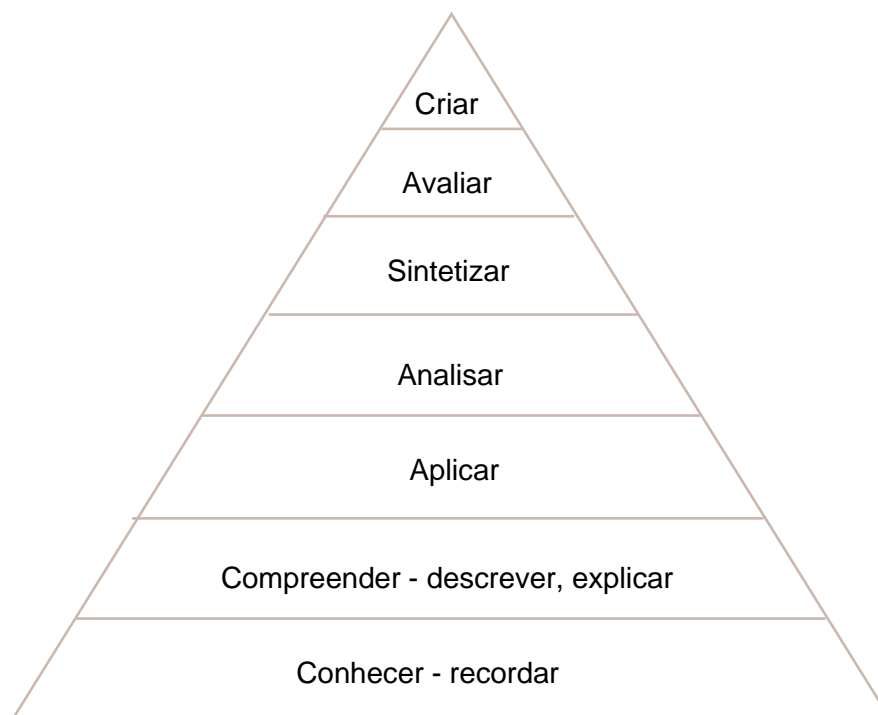
Estágio 4: Aplicar a aprendizagem no mundo real

Os formandos são convidados a aplicar os ensinamentos retirados dos exercícios no mundo real, a partilhar as suas experiências e a continuar a aprender tanto de forma individual como coletiva.

Taxonomia de Bloom

Ao desenvolver as importantes competências de pensamento dos formandos, os formadores devem lembrar-se da Taxonomia de Bloom, uma pirâmide de competências intelectuais que começa pelo nível mais simples até ao mais complexo. As categorias podem ser concebidas como níveis de dificuldade: o primeiro nível («nível mais baixo» de pensamento) deve ser dominado antes de passar para os níveis superiores («ordem superior» de pensamento).

As atividades CODE abrangem todos os níveis de desenvolvimento cognitivo ou categorias Bloom. Existem diversas atividades mais fáceis, mas o foco real está nos jogos que exigem que os formandos usem as suas competências de pensamento de «ordem superior» e sejam críticos e criativos ao responder às perguntas. Na Taxonomia de Bloom, «criar» é considerado o nível mais elevado de pensamento.



Avaliação e apreciação

Quer o CODE seja oferecido em instituições de ensino e formação técnico-profissional ou em outro contexto educacional, a instituição de ensino ou de formação pode ter os seus próprios métodos de avaliação e, quase certamente, manterá a responsabilidade final pelas normas de controlo de qualidade. Do mesmo modo, se o CODE for introduzido no âmbito de um programa ou projeto de cooperação técnica, serão aplicadas as diretrizes comuns da conceção do programa/projeto e avaliação.

Em complemento ou na ausência destas, há algumas medidas práticas que podem ser adotadas para avaliar se os objetivos foram atingidos:

1. Os facilitadores podem verificar a aquisição de conhecimentos fazendo perguntas em cada sessão, certificando-se de que estes foram bem compreendidos. Pode também ser solicitado, a diferentes formandos, que apresentem um breve resumo de cada sessão.
2. Os perfis e os resultados de tarefas ou projetos específicos (por exemplo, recolha de informações através de entrevistas feitas a empresários, estudos de mercado, criação e gestão de minipresas) podem ser avaliados. A apresentação de conclusões ou resultados pode ser avaliada. Os facilitadores devem dar um feedback oportunamente em todos os casos.
3. Os formandos podem receber questionários no final de cada módulo ou após o programa, para avaliar vários aspetos, como a realização dos objetivos, conteúdo, utilidade, entre outros, e para apresentar comentários adicionais.
4. Os formandos podem fazer um trabalho de fim de curso, sobre a preparação de uma pequena pesquisa de mercado e de uma análise FOFA, seguindo as orientações que constam na Unidade Formativa 2.
5. É uma prática recomendada, que os facilitadores se reúnam várias vezes ao ano para avaliar o programa, analisar o que correu bem ou não e aprender com a experiência, com vista a melhorar a prestação da próxima vez.

Referências bibliográficas e outras leituras

As seguintes referências selecionadas são fornecidas para os facilitadores e formandos interessados em aprender mais sobre o empreendedorismo. Esta lista não é de forma alguma exaustiva. Todos os interessados em saber mais, poderão encontrar uma rica variedade de literatura sobre este assunto nestas referências, na Internet e em outros locais.

1. Consultar o website CODE da Organização Internacional do Trabalho em www.knowaboutbusiness.org
2. Fazer uma pesquisa na Internet, utilizando um motor de busca adequado como o Google (www.google.com) ou o Yahoo! (www.yahoo.com). Pesquisar «empreendedorismo», «educação para o empreendedorismo» ou outros temas específicos de interesse. Os websites de partilha de vídeos como o YouTube (www.youtube.com), têm também muitos vídeos excelentes sobre questões do empreendedorismo.
3. Consulte as investigações recentes sobre emprego jovem e empreendedorismo jovem, realizadas por organizações internacionais (por exemplo, a OIT) e instituições de investigação.

Ferramentas de monitoria específicas ao Módulo de Empreendedorismo CODE implementado em Cabo Verde

A criação em Cabo Verde de um Módulo de Empreendedorismo CODE numa versão reduzida de 40 horas trouxe também a oportunidade de serem desenhadas algumas ferramentas para garantir a sustentabilidade e também a standardização da qualidade da metodologia no país. Assim, apresentam-se a seguir as quatro ferramentas que foram produzidas: Um Sistema de Avaliação Final dos formandos, uma Ficha de Avaliação Final da Formação pelos formandos, um Modelo de Relatório e um Guia de Boas Práticas do CODE.

Sistema de avaliação

A avaliação final que é feita ao formando no Módulo de Empreendedorismo CODE não consiste num teste escrito final.

Sendo que o elemento de competência central deste Módulo está relacionado com aspetos comportamentais (atitude empreendedora) pretende-se, com o presente documento, estabelecer critérios e procedimentos que sejam o mais simples, mensuráveis, comparáveis e específicos possível.

Assim, a avaliação dos formandos terá duas partes principais:

- **uma primeira parte (individual)** baseada na observação contínua que o facilitador vai fazendo de cada formando, em cada sessão e à luz das características do perfil empreendedor que são identificadas na primeira parte desta sessão (Tópico 1, UF1);
- **uma segunda parte (em grupo)** com base num trabalho de grupo (pesquisa de mercado, Tópico 5, UF2), que serve também para avaliar outras competências empreendedoras.

I Parte – Avaliação Contínua Individual (60%)

RESPEITO PELOS COMPROMISSOS

Incluímos 3 indicadores dentro deste tema e o primeiro é a assiduidade.

A **assiduidade** é um indicador 100% objetivo. Basta contar o número de vezes em que o formando esteve presente nas sessões previstas e calcular a percentagem. A justificação de faltas é um assunto totalmente distinto desta avaliação, e é tratado a nível da entidade organizadora que vai emitir o certificado. Ou seja, para efeitos desta avaliação, não interessa saber se a falta é justificada ou não: se um formando, por exemplo, faltou 3 vezes, ele não pode ter concretizado os objetivos de aprendizagem como os outros que estiveram sempre presentes. A questão disciplinar de justificar a falta por motivo de força maior ou qualquer outro tipo de motivo não conta para esta avaliação e é tratada a outro nível. Falta é falta.

Os outros indicadores que servirão para avaliar a competência empreendedora de “cumprimento de compromissos” são i) a **pontualidade** e o ii) **cumprimento de tarefas** individuais e em grupo que tenham sido atribuídas ao formando durante a formação.

ESPÍRITO DE INICIATIVA

Este indicador tem em conta:

- a frequência com que o formando participa espontaneamente e se envolve nas atividades em sala;
- a sua postura (questionamentos/sugestões) em relação a temas que estão em debate em plenário;
- as iniciativas que possa ter em relação ao funcionamento da formação, à dinâmica do grupo e à resolução de problemas comuns;

II Parte – Avaliação Final em Grupo (40%)

Antes do final do Módulo os formandos, divididos em grupos, vão preparar, executar e apresentar os resultados de uma pequena pesquisa de mercado. Isso constitui uma componente relevante do espírito empreendedor: Procurar informação, identificar oportunidades, expor a sua ideia aos outros, conversar e relacionar-se bem com as pessoas da comunidade, etc. Os critérios a avaliar são também quatro:

CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO (preparação da pesquisa)

Neste indicador, o facilitador avalia como o formando realizou algumas tarefas do planeamento, como por exemplo a definição do objetivo da pesquisa, a identificação das pessoas a entrevistar, a correspondência entre as perguntas a fazer e o objetivo da pesquisa, ...

Tendo em conta o tempo disponível, não é expectável que o formando consiga dominar todos os aspetos relacionados com a preparação da pesquisa e poderá precisar, efetivamente, da ajuda do facilitador principalmente na montagem do questionário. Mas, pelo menos, o empenho e o cuidado colocados na realização dessas tarefas podem ser avaliados.

Apesar de se referir no título deste tema de avaliação a “preparação da pesquisa” não quer dizer que seja só isso que se inclui na avaliação da “capacidade de organização”. O facilitador deve observar atentamente o processo de planeamento da pesquisa que se faz dentro da sala, para poder avaliar a postura de cada formando.

ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E EFICIÊNCIA (execução da pesquisa)

Neste indicador, o facilitador avalia a competência efetiva e o nível de qualidade que o grupo procurou e conseguiu alcançar na execução e em alguns aspetos da apresentação dos resultados da pesquisa, nomeadamente, quantas pessoas puderam entrevistar, se puderam atingir os objetivos da pesquisa, como prepararam a apresentação dos resultados, como foi feita a distribuição de tarefas, como decorreu a apresentação e a discussão dos resultados, etc. O facilitador também avalia o documento (em A4 e pode até ser manuscrito) que deve ser elaborado por cada grupo, consoante as instruções transmitidas aquando da aplicação deste exercício no Tópico 5 – UF2.

CRIATIVIDADE

Neste indicador, o facilitador avalia a criatividade do grupo. Desde o início, os grupos são informados que a sua criatividade vai ser avaliada no momento da apresentação dos resultados da pesquisa. Cada grupo tem 10 minutos e é absolutamente livre para escolher como vai apresentar os seus resultados, e o facilitador atribui uma nota à criatividade de cada grupo.

COOPERAÇÃO, TRABALHO DE EQUIPA E CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO

Este indicador tem em conta:

- a desenvoltura para participar, envolver-se e integrar-se na realização com sucesso das tarefas de grupo;
- a disponibilidade para cooperar face a orientações do Facilitador e contribuir para a coesão do seu grupo;
- a capacidade de diálogo assertivo com os colegas, respeitando a opinião de outros e demonstrando abertura/tolerância em relação a novos contributos dos colegas e do facilitador;

Recapitulando as normas acima transcritas, teremos 8 indicadores para a avaliação:

1 - Assiduidade
2 - Pontualidade
3 - Cumprimentos das tarefas individuais e grupais
4 - Espírito de iniciativa

1 - Capacidade de organização
2 – Orientação para qualidade e eficiência
3 – Criatividade
4 – Cooperação, Trabalho de equipa, Comunicação

Indicadores da avaliação individual (a nota vem da observação contínua que o facilitador faz em sala)
= 60% da nota do formando

Indicadores da avaliação do trabalho final em grupos (todos os elementos do mesmo grupo terão a mesma nota)
= 40% da nota do formando

A cada indicador deve-se atribuir uma nota de 1 a 5. Quer dizer que a nota máxima possível em cada uma das 2 partes da avaliação é 20 e a nota mínima é 4. Para se obter a nota final basta somar a nota da primeira parte (vezes 0,6) com a nota da segunda parte (vezes 0,4). Tendo em conta que existem 3 indicadores que lhe estão associados, a competência de “cumprimento de compromissos” acaba por ser a que tem mais peso no cômputo geral.

A grelha de avaliação que o Facilitador tem a preencher sobre cada formando encontra-se **nas páginas 39 e 40**, no Tópico 1 da Unidade Formativa 1.

O preenchimento da grelha não é uma tarefa de fim de módulo porque a componente de avaliação mais importante é a avaliação contínua. O verso da Grelha de Avaliação deve ser utilizado pelo Facilitador para ir **registando**, no dia-a-dia **os factos** que vão acontecendo ao longo da formação, e que contam favorável ou desfavoravelmente para a avaliação final que se faz do formando.

Ficha de Avaliação Final da Formação pelos Formandos

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL DA FORMAÇÃO PELOS FORMANDOS

1. AVALIAÇÃO GLOBAL DA UTILIDADE DESTE MÓDULO

Caro formando,

O intuito deste Módulo de Empreendedorismo é promover o espírito empreendedor e familiarizá-lo com aspetos básicos da criação e de uma boa gestão de empresas ou simplesmente incentivá-lo a ter uma atitude empreendedora no seio de qualquer organização e no seio da sua comunidade.

De uma forma geral, acha que este Módulo teve um impacto positivo na forma como encara a importância do empreendedorismo? **(coloque uma cruz no número que corresponde à sua opinião)**

1	2	3	4
Teve pouco ou nenhum impacto	Teve um impacto médio / razoável	Teve um bom impacto e contribuiu para a melhoria de algumas das minhas competências empreendedoras	Teve um excelente impacto , contribuindo para uma mudança significativa na minha atitude empreendedora

Por favor, avalie outros aspetos mais específicos sobre a forma como decorreu este Módulo atribuindo uma nota de 1 a 4, sendo: 1 = FRACO/BAIXO; 2= RAZOÁVEL/MÉDIO; 3= BOM; 4= EXCELENTE

2. ACHA QUE O MÓDULO ATINGIU OS SEUS OBJETIVOS?

1
 2
 3
 4

3. O QUE MAIS GOSTOU NO MÓDULO?

4. O QUE MENOS GOSTOU E QUAIS SÃO AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA?

5. POR FAVOR, FAÇA UMA AVALIAÇÃO DO SEGUINTE: (coloque uma cruz no número de sua escolha)

	Fraco	Médio	Bom	Excelente
Materiais didáticos colocados à disposição dos formandos (Manual, fotocópias, ...)	1	2	3	4
Condições da sala de formação (equipamento, iluminação, conforto, ...)	1	2	3	4
Respeito das normas de segurança sanitária (COVID 19)	1	2	3	4

6. POR FAVOR, FAÇA UMA AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DO FORMADOR

	Fraco	Médio	Bom	Excelente
Clareza na exposição dos conteúdos	1	2	3	4
Disponibilidade e capacidade para esclarecer as dúvidas dos participantes	1	2	3	4
Pontualidade	1	2	3	4
Dinamismo e capacidade para estimular a participação de todos	1	2	3	4

7. POR FAVOR UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO E O VERSO DESTA FOLHA PARA TRANSCREVER OUTROS COMENTÁRIOS QUE QUEIRA FAZER

Modelo de relatório da formação a apresentar pelo formador

CAPA

LOGO ENTIDADE ORGANIZADORA	LOGO CODE
Nome de formação ou nome do curso e escola...	
MÓDULO DE EMPREENDEDORISMO CODE	
RELATÓRIO	
FOTO	
Local e data	
Nome do facilitador	

1	Logos das entidades organizadoras e do CODE
2	Nome da ação de formação ou do evento em que o Módulo de Empreendedorismo estava incluído <i>OU</i> Nome do curso, ano de escolaridade e escola em que o Módulo de Empreendedorismo foi aplicado
3	Menção "MÓDULO DE EMPREENDEDORISMO CODE" e "RELATÓRIO"
4	Uma fotografia do ambiente da sala de formação
5	Local e data de realização
6	Nome do Facilitador

1. FICHA SÍNTESE DE DADOS ESTATÍSTICOS

A primeira página do corpo do relatório é uma ficha com a síntese dos principais dados estatísticos referentes ao Módulo, conforme o modelo constante no final deste documento.

O objetivo geral e os objetivos específicos do Módulo de empreendedorismo CODE já estão definidos mediante um standard que deve ser aplicado por toda a gente. Portanto, não há necessidade de repetir isso em cada relatório, a não ser que tenha havido uma alteração imprevista ou então programada para corresponder a características específicas do perfil do grupo-alvo.

2. DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS

Ao longo do Módulo vão sendo aplicados exercícios/dinâmicas que recolhem a contribuição dos formandos sobre os mais variados temas. Interessa transcrever essas contribuições dos formandos para o relatório. Assim, durante o processamento das atividades o Facilitador deve ir anotando no *flip chart* ou no quadro as conclusões dos participantes e depois fotografá-las para o relatório.

As atividades em que essas contribuições são transcritas para o relatório são, pelo menos, as seguintes:

2.1. Perfil de um empreendedor de sucesso

Com base na apresentação dos grupos o Facilitador deve elaborar um *flip chart* com todas as características identificadas em sala e que ficará exposta até o final do Módulo. Uma foto desse conjunto de características deve constar no relatório.

2.2. Planejamento

Uma foto do plano feito por cada um dos 3 grupos de formandos, conforme a atividade realizada no Tópico 2 UF1.

2.3. Procura de informações e oportunidades

Fotos dos resultados das pesquisas de informação dos 3 ou 4 grupos que tenham trabalhado na atividade do Tópico 4 UF1.

2.4. Conversa com empreendedor convidado

Nome e breve descrição da experiência e situação atual do convidado.

Questões mais relevantes ou coisas que os formandos tenham achado mais interessantes durante a discussão. Foto do panorama da sala.

2.5. Cooperação e trabalho em equipa / Comunicação

Foto das conclusões dos formandos sobre que fatores facilitam ou dificultam o trabalho em equipa / comunicação

2.6. Criatividade

Foto das estruturas criadas por cada grupo durante a atividade “Torre para o Céu”

2.7. Ideias de negócio

Fotos de todas as folhas de *flip chart* com as ideias de negócio que foram sugeridos pelos formandos durante o *brainstorming*.

2.8. FOFA

Foto das matrizes FOFA elaboradas por cada grupo

2.9. Pesquisa de mercado

Foto dos trabalhos apresentados por cada grupo, tanto mais que um dos aspetos relevantes que vai estar em avaliação nesta atividade é a criatividade no momento da apresentação. O Facilitador deve procurar as melhores vias para transcrever a experiência que os formandos tiveram para partilhar.

3. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO, PELOS FORMANDOS

Neste item são transcritos os **resultados do processamento** de todas as Fichas de Avaliação (número de respostas que cada opção teve e transcrição de absolutamente **todas** as respostas dos formandos às perguntas abertas). Estas Fichas de Avaliação são depois entregues à Entidade Organizadora, em anexo ao relatório.

4. AVALIAÇÃO DOS FORMANDOS, PELO FORMADOR

Grelha de avaliação com a nota de cada um dos formandos.

5. COMENTÁRIOS FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O Facilitador anota todo o tipo de informação que considere relevante, como por exemplo:

- a forma como decorreram as sessões;
- se houve alguma alteração programada ou imprevista em relação ao conteúdo standard do CODE;
- quaisquer factos que tenham sido relevantes para o contexto de aprendizagem;
- análise crítica, sugestões, ...

6. ANEXOS

Lista de presenças, fotos e fichas de avaliação preenchidas pelos formandos.

Ficha síntese de dados estatísticos a ser incluída em todos os relatórios de formação CODE

FICHA DE SÍNTESE DE DADOS ESTATÍSTICOS CODE (A4)

Módulo de Empreendedorismo CODE

Carga horária = 40 horas

INFORMAÇÕES GERAIS

Nome da Ação de Formação em que estava inserido o Módulo CODE	Local de Realização
Data em que o Módulo CODE foi ministrado	Nº de participantes que concluíram o Módulo Masc: Fem: Total:

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Caraterísticas Gerais:

	Nome	Escolaridade	Idade
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
...			
...			
20			



COMPETÊNCIA DE EMPREENDER

Educação para o empreendedorismo

Nas instituições de formação profissional, nas escolas secundárias e no ensino técnico ou superior

UNIDADE FORMATIVA 1

Competências Empreendedoras

UNIDADE FORMATIVA 1

Competências empreendedoras

Objetivos da unidade:

- Permitir que os formandos identifiquem e experimentem as características pessoais e as competências empreendedoras que podem contribuir para o sucesso em qualquer aspeto da vida;
- Motivar os formandos a desenvolverem atitudes e competências-chave para o empreendedorismo.

Conteúdo da unidade:

1. Características e competências de um empreendedor de sucesso
2. Planeamento e controlo sistemáticos / Organização
3. Estabelecimento de metas
4. Procura de informação e de oportunidades
5. Autoconfiança / Assunção de riscos calculados
6. Orientação para qualidade e eficiência
7. Respeito pelos compromissos / Ética ambiental
8. Persistência e reação face ao fracasso
9. Cooperação e trabalho em equipa
10. Criatividade
11. A importância do empreendedorismo na sociedade

Tópico 1: Características e competências de um empreendedor de sucesso

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Identificam as características pessoais e as competências técnicas mais comuns no perfil de um empreendedor de sucesso;
- Reconhecem a importância das competências empreendedoras para obter sucesso em qualquer área de atividade, e percebem que isso não depende de se ser homem ou mulher;
- Reconhecem que as competências empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas ao longo da vida;
- Tomam conhecimento dos objetivos e do conteúdo do Módulo de Empreendedorismo CODE bem como do sistema de avaliação a que estarão sujeitos no final do Módulo

ATIVIDADES

1. Inicie um debate colocando questões aos formandos sobre empreendedores:
 - O que é ser empreendedor?
 - Quem é que consideram ser um empreendedor de sucesso?
 - Quais são as competências que acham que os empreendedores bem-sucedidos têm e que contribuem para o seu sucesso?

Os formandos podem mencionar empreendedores mundialmente famosos ou empreendedores das suas comunidades.

A questão sobre quais são as competências empreendedoras, é um aquecimento para o trabalho de grupo a seguir. Deixe-os mencionar apenas 3 ou 4 características, mas ainda sem explicar com pormenor o que cada característica significa. Introduza então o trabalho de grupo comunicando que os grupos terão a tarefa de dizer quais são as características pessoais e competências mais importantes num empreendedor de sucesso.

2. Divida os formandos em 4 grupos, e dê-lhes 15 minutos para preencherem os espaços em baixo de cada uma das partes do corpo humano na FICHA DE TRABALHO 1. Explique que as diferentes partes do corpo simbolizam características empreendedoras. Dê-lhes um exemplo para os ajudar a compreender melhor (por exemplo, os empreendedores precisam de ter ombros grandes para assumir a pesada responsabilidade de gerir uma empresa, de criar emprego para as outras pessoas e de cumprir os seus compromissos). Depois dos formandos terminarem a ficha de trabalho, convide grupos voluntários para apresentar os seus resultados.

3. Durante a apresentação, incentive os formandos a explicarem com pormenor cada característica da sua lista. Nesta parte do processamento, os formandos devem explicar detalhadamente o que significa, e qual é a importância de cada uma das características que enumeraram (controle o tempo disponível). Incentive os participantes a partilharem experiências que possam ter tido em relação às características apontadas. Em síntese, mostre o DIAPOSITIVO 1 e apresente-o aos formandos.
4. Peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 1. Diga-lhes que as características empreendedoras que eles próprios identificaram durante a sessão, podem também ser adicionadas à lista.
5. O próximo momento desta sessão tem o objetivo de rebater o mito de que “as pessoas nascem empreendedoras”. O Facilitador pode conseguir isso através de uma conversa em plenário. Introduza este assunto colocando questões como por exemplo: Vocês têm todas essas características? Quais são algumas dessas características que algum de vocês não tem, ou que acha que precisa melhorar? Com base nessa pergunta vai transcrevendo para um *flip chart* as características e competências mencionadas pelos formandos.
6. Quando já tiver uma meia dúzia dessas características a melhorar, pergunte: O que fazer em relação às competências que não temos ou que precisamos melhorar? Recolha as opiniões dos formandos e, na conclusão, estabeleça a contraposição entre, por um lado, as competências técnicas (p.ex.: planeamento) que podem ser trabalhadas e, por outro, algumas características que têm a ver com valores (p.ex.: honestidade) e que não se aprendem através da escola. Realce, no entanto, que a maior parte das competências empreendedoras podem ser treinadas e desenvolvidas ao longo de toda a vida.
7. De seguida introduza a questão do género usando a FICHA DE TRABALHO 2. Deixe os formandos escreverem as respetivas respostas na Ficha, e discutirem as suas respostas no seio de cada grupo. Após algum debate em plenário, explique que tanto as mulheres como os homens têm talentos empreendedores e podem desenvolver as competências necessárias para expandir um negócio. Ser bem-sucedido nos negócios, não depende de ser homem ou mulher ou de se ter ou não deficiência.
8. O facilitador deve controlar o tempo desta sessão por forma a deixar cerca de 15 minutos para, no fim, cumprir mais dois pontos de agenda:
 - apresentar os objetivos do Módulo de Empreendedorismo;
 - explicar o sistema de avaliação a que os formandos vão estar sujeitos.
9. Para apresentar os objetivos, o Facilitador pede aos formandos para consultarem o MATERIAL DE APOIO 2. Eventualmente, pode aproveitar esta oportunidade para fazer a entrega do **Manual do Formando**.

10. Apresente depois o Sistema de Avaliação com base no texto do DIAPOSITIVO 2: no final do Módulo os formandos vão ser avaliados e ter uma nota, mas a avaliação não vai consistir num teste escrito final: ela terá duas componentes principais - a observação diária que o facilitador vai fazer do comportamento dos formandos e também um trabalho prático de pesquisa de mercado a ser realizado nas últimas sessões do Módulo.
11. Disponibilize o MATERIAL DE APOIO 3 que é a grelha de avaliação que vai ser utilizada pelo Facilitador. Explique essa grelha de avaliação ponto por ponto, com base nas orientações que se encontram nas páginas 19 a 21 deste Manual.



FICHA DE TRABALHO 1

Uma pessoa empreendedora





DIAPOSITIVO 1

Uma pessoa empreendedora





MATERIAL DE APOIO 1

Características empreendedoras importantes

Determinadas características pessoais ajudam as pessoas a ser empreendedoras e a criar e gerir uma empresa com sucesso. Pode já ter algumas destas características e tem, certamente, o potencial para desenvolver outras.

Trabalhador empenhado: Gerir uma empresa requer muita energia e esforço. Implica ter a capacidade de trabalhar durante longos períodos, quando necessário, trabalhar de modo intenso e, de vez em quando, dormir e descansar menos.

Autoconfiança: Os empreendedores têm de acreditar em si próprios e nas suas capacidades para atingir os objetivos que estabeleceram para si próprios. A confiança é a convicção de que «se queremos muito alguma coisa e estivermos dispostos a trabalhar por isso, normalmente conseguimos».

Inovação e Criatividade: A inovação e a criatividade ajudam-no a encontrar ideias de negócio, desenvolver novos produtos e serviços, formas novas e mais eficientes de fazer as coisas, e a criar novos mercados.

Orientação dos objetivos: O sucesso nos negócios depende da capacidade de estabelecer metas ou objetivos realistas, e trabalhar com determinação para os alcançar.

Persistência: Todas as empresas têm os seus problemas e desilusões. Ser persistente na resolução de um problema é uma das chaves para ser um empreendedor de sucesso.

Lidar com o Fracasso: Todos os negócios incluem, inevitavelmente, desilusões e fracassos, bem como sucessos. Lidar com os fracassos implica reconhecê-los, aprender com eles e procurar novas oportunidades.

Disponibilidade para escutar / Comunicação: Os empreendedores têm de ter a capacidade de pedir ajuda e obter conselhos úteis dos outros.

Lidar com a incerteza: Ser empresário é mais incerto do que ter um emprego remunerado. A capacidade de lidar com a incerteza sem se tornar demasiado stressado, é um atributo relevante para ser um empresário.

Fiabilidade e integridade: Qualidades como honestidade, negociação justa e fiabilidade em termos de fazer o que prometemos, são características essenciais de um empreendedor.

Assunção do risco: Ser empreendedor comporta alguns riscos. Os empreendedores têm a capacidade de assumir riscos medidos ou calculados.

Planeamento e controlo sistemáticos

Orientação para qualidade e eficiência / Capacidade de trabalhar em equipa

Respeito pelos compromissos / Ética ambiental



FICHA DE TRABALHO 2

Género e empreendedorismo

1. Existem determinados tipos de empresas nas quais o facto de ser homem ou mulher deveria ser considerado um fator fundamental?

2. Será que a sociedade vê as mulheres e os homens empreendedores de modo diferente? Pode dar exemplos?

3. Acha que o facto de ser uma mulher representa um problema quando se quer ter sucesso nos negócios? Porquê ou porquê que não?

EXPLICAÇÃO DO QUIZ «GÉNERO E EMPREENDEDORISMO»

1. Existem determinados tipos de empresas em que ser homem ou mulher deveria ser considerado um fator fundamental?

Resposta e explicação: Em muitas sociedades, existe a percepção de que determinados tipos de negócios são mais apropriados para os homens do que para as mulheres, ou o contrário. A título de exemplo, as pessoas podem achar inadequado uma mulher possuir uma empresa no setor da construção ou inadequado para um homem possuir uma empresa no setor alimentar ou uma creche. É por esta razão que mulheres e homens tendem a criar empresas em sectores específicos, mesmo quando estes não são os mais lucrativos ou os que melhor se enquadram nos seus interesses pessoais ou nas suas competências. Contudo, não devemos permitir que os preconceitos nos conduzam. Há algumas diferenças entre mulheres e homens em termos de biologia e cultura, mas somos todos capazes de exercer qualquer profissão. As nossas competências, talentos e interesses devem definir a nossa escolha de negócio, não o facto de se ser homem ou mulher.

2. Será que a sociedade vê as mulheres e homens empreendedores de modo diferente? Pode dar exemplos?

Resposta e explicação: Estas percepções existem em todas as sociedades. Por exemplo, algumas pessoas consideram que os homens são melhores empreendedores, porque acham que estes são mais aventureiros ou assumem mais riscos. Os rapazes podem também ser mais incentivados pelas suas famílias para se tornarem empreendedores do que as raparigas. Este tipo de percepções poderá dificultar a possibilidade de raparigas e mulheres terem êxito como empreendedoras. Assim, é fundamental que as sociedades proporcionem um apoio equitativo a homens e mulheres nos seus projetos empresariais.

3. Acha que ser mulher representa um problema quando esta quer ter sucesso nos negócios? Porquê ou porque não?

Resposta e explicação: As nossas percepções das pessoas (mulheres e homens) podem não corresponder à realidade. Não devemos fazer juízos baseados em estereótipos de género. O género não determina o tipo de negócio que poderá criar ou o quão bem-sucedido poderá ser. As competências empreendedoras (conhecimentos, aptidões e características pessoais) são importantes e não dependem de se ser homem ou mulher.



MATERIAL DE APOIO 2

MÓDULO DE EMPREENDEDORISMO CODE
Educação para o Empreendedorismo



Objetivos e conteúdo

Objetivo geral

O objetivo do CODE – COMPETÊNCIA DE EMPREENDER é dotar os jovens das aptidões e competências necessárias para criarem o seu próprio negócio e/ou trabalhar de forma produtiva, como pessoas empreendedoras em qualquer tipo de organização.

Objetivos específicos

Os formandos...

- Desenvolvem atitudes positivas em relação ao empreendedorismo;
- Desenvolvem uma mentalidade empreendedora que possa ser aplicada em todas as esferas da vida;
- Adquirem um conjunto de conhecimentos e práticas sobre as competências e aptidões necessárias para criar e gerir uma empresa

Conteúdo

<p>UNIDADE FORMATIVA 1</p> <p>COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS</p> <p>22 horas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Características e competências de um empreendedor de sucesso2. Planeamento e controlo sistemáticos / Organização3. Estabelecimento de metas4. Procura de informação e de oportunidades5. Autoconfiança / Assunção de riscos calculados6. Orientação para qualidade e eficiência7. Respeito pelos compromissos / Ética ambiental8. Persistência / Reação face ao fracasso9. Cooperação e trabalho em equipa10. Criatividade11. A importância do empreendedorismo na sociedade	<p>UNIDADE FORMATIVA 2</p> <p>IDEIAS E OPORTUNIDADES PARA EMPREENDER</p> <p>12 horas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Gerar ideias de negócio2. Da ideia à oportunidade de negócio3. Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócio4. Análise FOFA (SWOT)5. Pesquisa de mercado
	<p>UNIDADE FORMATIVA 3</p> <p>PLANEAMENTO, FORMALIZAÇÃO E GESTÃO DE NEGÓCIOS</p> <p>6 horas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Plano de negócio2. Formalização da criação de empresas3. Gestão de pequenos negócios



DIAPOSITIVO 2

O sistema de avaliação CODE

A avaliação final do formando **não consiste num teste escrito final.**

O elemento de competência central deste Módulo está relacionado com aspetos comportamentais (atitude empreendedora). Por isso, **o que se vai observar é se o formando tem uma atitude empreendedora no dia-a-dia.**

A avaliação terá duas partes principais:

- **uma primeira parte (individual)** que se baseia na observação contínua que o facilitador vai fazendo de cada formando, em cada sessão e à luz das características do perfil empreendedor que são identificadas na primeira parte desta sessão (Tópico 1, UF1);
- **uma segunda parte (em grupo)** que se baseia na realização um trabalho de grupo (pesquisa de mercado, Tópico 5, UF2) e que serve também para avaliar outras competências empreendedoras.



MATERIAL DE APOIO 3

Grelha de avaliação final do formando

Avaliação Individual Contínua	
<p>ASSIDUIDADE</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>É a simples contagem das presenças do formando em sala. Para efeitos desta avaliação não conta se a falta é justificada ou não. A justificação de faltas faz-se junto à Entidade que organiza a formação. Aqui trata-se apenas de contabilizar as presenças efetivas do formando em sala.</p>
<p>PONTUALIDADE</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>É relacionada com a frequência com que o formando chega a tempo ou atrasado em sala.</p> <p>Aplicam-se as mesmas regras que em relação à Assiduidade. Aqui entra em conta apenas o número de vezes que o formando chega a horas. A justificação para o atraso é um outro assunto a ser tratado junto à Organização. A única exceção será no caso de haver um evento imprevisto ou uma emergência na comunidade que faça com que absolutamente todos cheguem atrasados por esse mesmo motivo.</p>
<p>CUMPRIMENTO DAS TAREFAS INDIVIDUAIS E DE GRUPO</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador está relacionado com o cumprimento de todos os tipos de compromissos que o formando tem em relação à formação. Não só das tarefas que são atribuídas pelo facilitador (individuais e de grupo) mas também, e por exemplo, o respeito das normas disciplinares ou de convivência em vigor no grupo.</p>
<p>ESPÍRITO DE INICIATIVA</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador deve refletir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a frequência com que o formando participa espontaneamente e se envolve nas atividades em sala; - a sua postura (questionamentos/sugestões) em relação a temas que estejam em debate em plenário; - as iniciativas que possa ter em relação ao funcionamento da formação, à dinâmica de grupo e à resolução de problemas comuns.
<p>SOMA DA PRIMEIRA COMPONENTE DE AVALIAÇÃO</p> <p>=</p>	<p>A nota de cada critério varia de 1 a 5. Quer dizer que a nota máxima possível é 20 e a nota mínima é 4. Assinale com um círculo a nota que quer atribuir ao formando.</p> <p>Para obter o total, basta fazer a soma simples das classificações atribuídas a cada um dos quatro critérios acima.</p> <p>Este total vai contar para 60% da nota final.</p>

Avaliação do Trabalho Final de Grupo

<p>CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador avalia a forma como o grupo realizou, principalmente as tarefas de planejamento da pesquisa de mercado: a definição do objetivo da pesquisa, a identificação das pessoas a entrevistar, a correspondência entre as perguntas a fazer e o objetivo da pesquisa, os questionários, etc.</p>
<p>ORIENTAÇÃO PARA QUALIDADE E EFICIÊNCIA</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador avalia a competência efetiva e o nível de qualidade que o grupo conseguiu alcançar na execução, e em alguns aspetos da apresentação dos resultados da pesquisa, nomeadamente, quantas pessoas puderam entrevistar, se puderam atingir os objetivos da pesquisa, como prepararam a apresentação dos resultados, como foi feita a distribuição de tarefas, como decorreu a apresentação e a discussão dos resultados, etc. O facilitador também avalia o documento (em A4, e pode até ser manuscrito) que deve ser elaborado por cada grupo, conforme as instruções.</p>
<p>CRIATIVIDADE</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Neste indicador há uma tarefa específica que estará em avaliação, que é a apresentação dos resultados da pesquisa. Cada grupo tem 10 minutos para fazer a apresentação, e é totalmente livre para escolher como irá fazer isso: a criatividade de cada grupo estará em avaliação.</p>
<p>COOPERAÇÃO, TRABALHO DE EQUIPA, COMUNICAÇÃO</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador deve refletir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a desenvoltura em participar, envolver-se e integrar-se na realização com sucesso das tarefas de grupo; - a disponibilidade para cooperar face a orientações do Facilitador e contribuir para a coesão do seu grupo; - a capacidade de diálogo assertivo com os colegas, respeitando a opinião dos outros e demonstrando tolerância em relação a novos contributos dos colegas e do facilitador.
<p>SOMA DA SEGUNDA COMPONENTE DE AVALIAÇÃO</p> <p>=</p>	<p>A nota de cada critério varia de 1 a 5. Quer dizer que a nota máxima possível é 20 e a nota mínima é 4. Assinale com um círculo a nota que quer atribuir ao formando. Para obter o total, basta fazer a soma simples das classificações atribuídas a cada um dos quatro critérios acima. Este total vai contar para 40% da nota final.</p>

Nota final

<p>NOTA FINAL</p>	<p>A nota final é obtida da seguinte forma:</p> <p style="text-align: center;">Soma da Primeira Componente de Avaliação X 0,6 + (mais) Soma da Segunda Componente de Avaliação X 0,4</p>
--------------------------	--

Tópico 2: Planejamento e controle sistemáticos / Organização

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Identificam os principais aspectos a ter em conta no planejamento de uma atividade, e são capazes de explicar como o planejamento pode contribuir para o sucesso de qualquer tipo de atividade;
- Vivenciam um processo de planejamento e de definição de pontos de referência para controle sistemático, recorrendo a uma experiência do seu dia-a-dia;
- Reconhecem a importância da utilização de procedimentos para a gestão de tempo, de recursos e de prioridades;

ATIVIDADES

1. Para motivar os formandos, faça algumas perguntas ao plenário (1 minuto), como por exemplo: O que é um plano? Vocês costumam fazer planos? Quais são os últimos planos que vocês fizeram? Todos esses planos se concretizaram? Porquê?
2. De seguida divida a turma em 3 grupos, e diga-lhes que vão ter a tarefa de elaborar um plano para uma atividade. Cada grupo vai trabalhar sobre uma atividade diferente, e não pode saber sobre o que estão a trabalhar os outros 2 grupos. Cada grupo trabalha num canto diferente da sala.
3. Distribua a tarefa aos grupos de acordo com a FOLHA DE INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO DOS GRUPOS e entregue as instruções a cada grupo após estarem separados para que não vejam quais são as atividades que os outros grupos irão planear.
4. Os grupos têm 25 minutos para fazerem o seu plano numa folha, com as dimensões máximas de um A4.
5. No fim dos 25 minutos, recolha os planos assim como estiverem, e troque as folhas, por forma a que cada grupo apresente o plano que não tenha feito. A ideia é que, se um plano estiver bem feito qualquer grupo será capaz de o apresentar. Cada grupo tem o máximo de 3 minutos para apresentar o plano (feito por outro).
6. Desse modo, os grupos irão comentar sobre o que acharam que os outros não fizeram bem e, no processamento, através de perguntas aos formandos, o Facilitador pode explorar se os grupos:
 - Identificaram bem o evento
 - Estabeleceram prazos / datas para o cumprimento de cada passo
 - Identificaram bem os interlocutores e entidades que podem estar envolvidos na realização da atividade
 - Fizeram alguma previsão de custos

- Tiveram em conta que algumas atividades não dependem diretamente deles e precisam sensibilizar outras pessoas (p.ex.: motivar os alunos do 12º Ano a participarem na feira de empreendedorismo)
 - Todos os elementos do grupo estiveram envolvidos no planeamento e qual é a importância disso no momento da realização
7. Em jeito de síntese e, para relacionar posteriormente o planeamento com o perfil de um empreendedor de sucesso, o Facilitador pode perguntar: Quais são os aspetos que devemos ter em conta quando estamos a planear uma atividade? Isso tem alguma relação com o dia-a-dia das pessoas empreendedoras? Porque é que o empreendedor precisa ter planos? Que tipos de planos ele pode precisar?
 8. Para concluir este tema do planeamento, apresente o DIAPOSITIVO 1.
 9. Com base ainda no que se passou no trabalho de grupo, introduza o tema sobre gestão do tempo com as seguintes perguntas: Vocês conseguiram concluir a tarefa no tempo estabelecido? Acham que o tempo foi suficiente? Falando agora do vosso dia-a-dia... vocês conseguiram fazer ontem tudo o que tinham previsto? O que é que facilitou ou dificultou a realização de todas as tarefas que tinham previsto fazer? Vocês acham que gerem bem o vosso tempo e conseguem fazer tudo o que precisam? Porquê?
 10. Peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 1 ao mesmo tempo que apresenta o DIAPOSITIVO 2, que enumera os tópicos que estão nesse Material de Apoio. Explique aos formandos que as competências de gestão do tempo podem ser aplicadas em tarefas de qualquer tipo de situação de vida, como tarefas domésticas ou exercer uma atividade profissional remunerada. Os homens e as mulheres com competências de gestão de tempo têm mais probabilidade de completar um elevado número de tarefas bem-sucedidas, sobretudo quando têm de conciliar as responsabilidades empresariais com as responsabilidades familiares.
 11. Apresente depois o DIAPOSITIVO 3, sobre situações a evitar para uma boa gestão do tempo. Discuta com os formandos as diferentes sugestões, e certifique-se de que as compreendem e reconhecem a sua importância. Chame também a atenção sobre a diferença entre “tarefa urgente” e “tarefa importante”: nem sempre o que é importante é o mais urgente.
 12. Converse um pouco com os formandos sobre quais as ferramentas que utilizam para os ajudar na gestão do tempo (agendas em papel, telemóveis, computador, aplicações como o Calendário do Google, etc.), e sobre a diferença entre usar esse tipo de ferramentas e fazer tudo de forma memorizada.
 13. Explique aos formandos que os inquéritos a nível mundial sobre o uso do tempo, revelam que mulheres e homens repartem o tempo entre as suas atividades remuneradas e não remuneradas, de formas muito diferentes. As mulheres de todo o mundo enfrentam dias de trabalho mais longos (fora e dentro de casa) e têm menos tempo para atividades de lazer. Isto é uma consequência das muitas exigências em termos de tempo feitas às mulheres, decorrentes das suas numerosas responsabilidades.
 14. Pergunte aos formandos se existem diferenças significativas no tipo de atividades a que se dedicam os seus pares femininos e masculinos e membros da família.

Em caso afirmativo, estas diferenças afetam o desempenho de cada um de modo positivo ou negativo? Que estratégias diferentes podem ser adotadas por mulheres e homens para melhorarem a forma como usam o seu tempo? Diga-lhes que, quando as responsabilidades relativas aos cuidados e tarefas domésticas são partilhadas, as mulheres empreendedoras têm melhores oportunidades de alcançar os seus objetivos profissionais e pessoais.

15. Apresente a FICHA DE TRABALHO 1 como exemplo de um modelo que podem utilizar para registar as suas tarefas diárias. As tarefas vão sendo marcadas ou riscadas à medida que vão sendo realizadas. Consoante o tempo disponível, peça aos formandos para preencherem essa ficha de trabalho anotando o que pensam fazer no dia seguinte.
16. Converse com os formandos sobre: Como passam o seu tempo num dia normal da semana? Quantas horas dedicam aos seus estudos e a outras atividades produtivas? E quantas horas dedicam ao lazer? Podem dar um melhor uso ao seu tempo? Como? Explique também que as pessoas precisam de algum tempo livre para se manterem saudáveis e felizes.

FOLHA DE INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO DOS GRUPOS

INSTRUÇÕES PARA O GRUPO 1

O vosso grupo tem como tarefa planear uma atividade para ser realizada no último fim de semana antes do encerramento desta ação de formação.

Os outros grupos não devem saber em que atividade vocês estão a trabalhar. Tentem falar por forma a que os outros não descubram qual a vossa atividade.

A atividade que vocês vão planear é: REALIZAÇÃO DE UM PASSEIO À BEIRA MAR (sem dormida)

O plano da vossa atividade deve ser apresentado ao Facilitador numa única folha de formato A4, duas páginas, em letra legível.

Têm **25 minutos** para terminarem a tarefa.

INSTRUÇÕES PARA O GRUPO 2

O vosso grupo tem como tarefa planear uma atividade a ser realizada por outras pessoas.

Os outros grupos não devem saber em que atividade vocês estão a trabalhar. Tentem falar por forma a que os outros não descubram qual a vossa atividade.

Vocês fazem parte de uma empresa especializada em organização de eventos e foram contratados pela Escola do Ensino Secundário para PROMOVER E ORGANIZAR UMA FEIRA DE EMPREENDEDORISMO DOS ALUNOS DO 12º ANO.

O plano da vossa atividade deve ser apresentado ao Facilitador numa única folha de formato A4, duas páginas, em letra legível.

Têm **25 minutos** para terminarem a tarefa.

INSTRUÇÕES PARA O GRUPO 3

O vosso grupo tem como tarefa planear uma atividade.

Os outros grupos não devem saber em que atividade vocês estão a trabalhar. Tentem falar por forma a que os outros não descubram qual a vossa atividade.

A atividade que vocês vão planear é: INSTALAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE UM QUIOSQUE durante o próximo grande festival de música (2 dias) no vosso Concelho.

O plano da vossa atividade deve ser apresentado ao Facilitador numa única folha de formato A4, duas páginas, em letra legível.

Têm **25 minutos** para terminarem a tarefa.



DIAPOSITIVO 1

O que é o planejamento

Planejar significa analisar, preparar e estruturar os passos e os requisitos necessários para se atingir um determinado resultado no futuro.

O planejamento permite ao empreendedor

- Definir objetivos e esclarecer qual é a sua importância
- Identificar e priorizar as tarefas que devem ser realizadas
- Estimar o tempo e todos os recursos materiais e humanos necessários
- Analisar os riscos e preparar medidas para ultrapassar os constrangimentos
- Estabelecer pontos de referência para um controle regular do andamento do plano



MATERIAL DE APOIO 1

Gestão do tempo

1. Planeie com eficácia

Defina os seus objetivos diários o mais claramente possível. Um fator que caracteriza os empreendedores bem-sucedidos, é a capacidade de planejar o que pretendem alcançar, e escrever os objetivos para os poderem rever constantemente. Os objetivos a longo prazo devem ter impacto nas atividades diárias, e serem incluídos na «lista de tarefas» diária.

2. Complete as tarefas de elevada prioridade em primeiro lugar

A maioria das pessoas faz em primeiro lugar as tarefas fáceis. Contudo, o que frequentemente acontece é que as tarefas difíceis não se realizam, porque é despendido demasiado tempo nas tarefas fáceis. Pode ficar sem tempo para fazer as tarefas difíceis. Muitos empreendedores fazem primeiro as tarefas importantes, quando o seu nível de energia está elevado. Se tiver tempo disponível ao fim do dia, realiza as tarefas de baixa prioridade.

3. Delege tarefas a outras pessoas

Os empresários devem delegar trabalho aos funcionários. Delegar tarefas é um bom método para melhorar o estado de espírito dos funcionários e permite aos empresários concentrarem-se em outras tarefas essenciais. Regra geral, se o trabalhador consegue fazer a tarefa quase tão bem como o empresário, então a tarefa deverá ser-lhe delegada.

4. Mantenha o local de trabalho organizado

Certifique-se de que os papeis e as ferramentas estão guardados em locais fixos, para que não perca tempo à sua procura. Tente desobstruir a sua secretária, mantenha apenas o necessário para o trabalho que pretende realizar no imediato. Os empresários eficazes são organizados e trabalham em secretárias arrumadas.

5. Esteja preparado para «dizer não»

Muito stress deve-se à falta da capacidade de «dizer não» por receio de desagradar as pessoas. As pessoas estão constantemente a requisitar o tempo do empresário. Em vez de ser honesto e dizer «não» ao pedido, a tendência é acabar por aceitar a função que não quer, nem tem tempo para desempenhar. Dizer «não» requer coragem e tato.

6. Estabeleça prazos

Se estabelecer prazos específicos para algumas tarefas, conseguirá realizar mais trabalho. Certifique-se de que os prazos são realistas. Depois de definidos, deve fazer todos os possíveis para os cumprir.

7. Trabalhe em blocos de tempo

Tente fazer as tarefas mais importantes em blocos de tempo (três ou quatro horas), durante o período do dia em que se sente mais eficaz. Programe as outras atividades em torno destes blocos de tempo. Trabalhar de forma tranquila durante três ou quatro horas pode ser muito produtivo, quando se trata de um problema ou situação especial. Embora possa ser complicado atribuir um bloco de tempo para uma atividade, muitas vezes será a única maneira de resolver um problema em particular.

8. Utilize o telefone

O telefone/telemóvel é o principal elo de ligação entre si e o mundo do trabalho. As cartas por vezes são necessárias, mas reduza-as ao mínimo. A maior parte dos problemas de tempo pode ser resolvida mais rapidamente através do uso do telefone/telemóvel. A carta apenas permite fornecer comunicações unidirecionais, enquanto uma conversa telefónica é uma comunicação bidirecional.

9. Tome notas

Mantenha sempre um bloco de notas à mão. Escrever os pontos-chave fornece um registo permanente das reuniões, das conversas telefónicas, debates com os funcionários ou com os clientes da empresa ou, simplesmente, dos seus pensamentos. Registe pensamentos e ideias e anote diversas coisas, como compromissos futuros, coisas para fazer, nomes e números de telefone.

10. Seja pró-ativo

Não evite tomar decisões. Reduzir a quantidade de tempo que usamos para tomar uma decisão pode aumentar, substancialmente, a quantidade de tempo disponível para si.



DIAPOSITIVO 2

Dicas para a gestão do tempo

- Planeie com eficácia
- Complete as tarefas de elevada prioridade em primeiro lugar
- Delegue tarefas a outras pessoas
- Mantenha o local de trabalho organizado
- Esteja preparado para «dizer não»
- Estabeleça prazos
- Trabalhe em blocos de tempo
- Utilize o telefone
- Tome notas
- Seja pró-ativo



DIAPOSITIVO 3

Tente evitar...

- Falar com as pessoas sobre assuntos pessoais, que não estão relacionados com o trabalho, durante o tempo de trabalho
- Reuniões de grupo desnecessárias ou demasiado longas
- Permitir demasiadas interrupções
- Desorganização
- Delegar pouco ou nada
- Ser indeciso
- Atrasar-se ou estar ausente



FICHA DE TRABALHO 1

A minha “lista de tarefas”

COISAS PARA FAZER HOJE				Data: / /
Hora	Atividade	Detalhes (local, pessoa a contactar, \$\$, documentos necessários, ...)	Nível de Prioridade (Máxima prioridade; Prioritário; ou Pouco prioritário)	Realizado (Sim ou Não)
:00				
:00				
:00				
:00				
:00				
:00				

Tópico 3: Estabelecimento de metas

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- São capazes de enumerar os critérios adequados para a definição de objetivos;
- Analisam a sua própria reação diante de imprevistos e obstáculos na realização de objetivos;
- Exercitam-se na definição de objetivos pessoais de curto prazo.

ATIVIDADES

1. Interrogue os formandos sobre o significado de «objetivos». Quais são alguns dos seus objetivos de vida e no que respeita aos seus estudos? Têm objetivos fixados tanto de curto como de longo prazo? Como estabelecem estes objetivos?
2. De seguida, diga aos formandos que vão realizar uma tarefa individual. Cada um por si: não podem trocar opinião com os colegas. Antes de dizer qual é a tarefa distribua um pedaço de papel a cada formando (pode ser $\frac{1}{4}$ de uma folha A4) e peça a todos para escreverem o seu primeiro nome no papel. Apresente então as instruções do trabalho individual (tem de ser apresentado por escrito, no quadro ou num *flip chart*): “Têm 5 minutos para definir um objetivo que possa ser realizado no tempo máximo de 3 minutos, dentro desta sala, e com os meios disponíveis”. Nesta fase, em nenhum momento, os formandos deverão ficar a saber que lhes vai ser pedido que executem o seu objetivo logo de seguida.
3. *Observação sobre este procedimento: O ideal é que os formandos utilizem cartões e marcadores e que depois, todos os cartões sejam afixados no quadro, para que fiquem visíveis a todos e sejam legíveis de longe.*
4. Não dê muitos detalhes se houver perguntas por parte dos formandos. Apenas repita as instruções que estão escritas. Recolha todos os objetivos e selecione metade, para depois pedir que sejam executados. Na seleção deve ter o cuidado de selecionar apenas 2 ou 3 objetivos que respeitem os critérios e possam de facto ser concretizados dentro da sala, no tempo disponível. Escolha preferencialmente aqueles que não respeitam os critérios e que sabe que os formandos não vão conseguir realizar. Irá saber facilmente quem escreveu cada objetivo, uma vez que todas as folhas têm um nome. Antes de dar a instrução de execução dos objetivos, se verificar que os formandos contam com algum meio disponível na sala para a realização do seu objetivo, discretamente faça com que esse meio deixe de estar disponível (marcador, folha de papel, copo, tesoura, etc..) para que depois possa, no processamento, analisar a reação deles face ao imprevisto de estarem a contar com uma coisa e a mesma ter deixado de estar disponível.

5. Diga então que, por limitações de tempo, não vai ser possível que todos possam experimentar a realização do seu objetivo e que você selecionou apenas cerca de metade dos alunos da sala para executarem o que escreveram no seu objetivo. Os outros serão observadores. Não podem ajudar e, na realização dos objetivos, são livres de decidir se querem cooperar ou não, supondo que alguns dos objetivos dependa deles (por exemplo, alguém pode definir como objetivo cumprimentar todos os colegas da sala). Não publicite isso para não correr o risco de gerar uma onda de “negas” mas instrua discretamente um dos observadores a não cooperar, caso alguma coisa dependa dele. Identifique claramente os formandos que terão de executar o seu objetivo pedindo-lhes que se levantem, leiam os seus objetivos, e dê então os 3 minutos para que o realizem. Os objetivos são para serem realizados todos ao mesmo tempo. Só quando acabar de ler o objetivo do último formando é que os 3 minutos começam a contar, e todos devem começar ao mesmo tempo.
6. Depois desse tempo (não dê mais tempo, pode sim encurtá-lo discretamente), verifique um a um, se os objetivos foram cumpridos ou não, perguntando aos observadores. No processamento deve fazer perguntas sobre as 2 etapas: i) o momento em que estavam a definir o objetivo; ii) o momento da concretização do objetivo.
7. Possíveis perguntas para etapa i): Foi fácil vocês identificarem o seu objetivo? Porquê? O que tiveram em conta quando estavam a escolher o objetivo? Se soubessem que lhes seria pedido logo de seguida para realizarem o seu objetivo teriam escolhido algo diferente? Porquê?
8. Possíveis perguntas para etapa ii): O que facilitou ou dificultou a conclusão de cada objetivo? Porque acham que a maior parte dos objetivos não foram concretizados?
9. Faça então referência aos objetivos que não tenham sido específicos, realistas, mensuráveis, etc. Apresente o DIAPOSITIVO 1 e faça a relação com os objetivos que não respeitaram esses critérios.
10. Observação sobre este procedimento: Para facilitar a memorização pelos formandos, o Facilitador pode recorrer à organização desses critérios de acordo com o SMART (em inglês) ou MARTE (em português, ou seja, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes, com um Tempo definido e Específicos).
11. Fale sobre a importância da priorização dos objetivos, explicando que estes podem ser classificados de acordo com o seu nível de prioridade, conforme os exemplos a seguir:
 - **Objetivos «A»**Objetivos de nível «alto» são os mais prioritários, e podem funcionar como ferramentas para determinar qual o tipo de atuação a adotar. Qualquer linha de atuação que não contribua para atingir os objetivos «A» deve ser seriamente repensada.

- **Objetivos «m»**

Objetivos de nível «médio» são os que seriam altamente desejáveis de serem concretizados, mas não são considerados essenciais. O ideal seria que se conseguisse encontrar uma linha de ação que permitisse atingir os objetivos «A» e «m». Contudo, se os objetivos «m» colidirem com os objetivos «A», poderá ter de se reavaliar ambos.

- **Objetivos «B»**

Objetivos de nível «baixo» são os objetivos que seriam desejáveis de se atingir, mas que não são de elevada prioridade. Curiosamente, os objetivos «B» têm uma forma de interferir com os objetivos «A» e «m». Frequentemente, temos a tendência de perseguir objetivos menos importantes ao invés dos objetivos prioritários de nível elevado, porque pode ser mais fácil atingi-los a curto prazo. Não se deveria permitir aos objetivos «B» interferirem com a ação para atingir os objetivos «A» e «m».

Convém recordar aos formandos que os objetivos devem ser flexíveis. À medida que as condições evoluem, é por vezes necessário reexaminar os nossos objetivos. Os objetivos devem funcionar como um guia para a ação e não como um plano ficarão qual se fica preso, independentemente do que possa acontecer.

12. Divida a turma em grupos de 5-6 formandos. Cada grupo deve elaborar uma lista de objetivos para o estudo de caso da FICHA DE TRABALHO 1. Solicite a um ou dois grupos que apresentem os seus resultados à turma. Dê aos outros formandos, a oportunidade de apresentarem ideias adicionais ou comentarem os resultados apresentados pelos grupos.
13. Peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 1.
14. Peça à turma para discutir as seguintes afirmações:
 - «Não atingir um objetivo é melhor do que não ter quaisquer objetivos.»
 - «Atingir os objetivos pode produzir uma satisfação temporária, mas também nos leva a escolher novos objetivos.»
15. Peça aos formandos para identificarem objetivos que pretendam alcançar a curto ou longo prazo, preenchendo a FICHA DE TRABALHO 2, que contém duas partes: uma, dedicada a objetivos de curto prazo e outra, com objetivos de vida, mais gerais e de longo prazo. Convide os formandos a partilharem os problemas e perspetivas que encontraram na definição dos seus objetivos.
16. **ATENÇÃO!** Os objetivos de vida não devem ser processados em plenário, e os formandos devem ser informados disso quando são dadas as instruções, para que não se sintam constrangidos em escrever coisas que considerem delicadas. Inclusive, é um exercício que pode ser terminado em casa, e serve para que eles tenham consciência da necessidade de ter propósitos revelantes para a sua vida.



DIAPOSITIVO 1

Como definir os objetivos?

- Os seus objetivos devem ser pessoais. Devem ser sobre algo que pretendem realmente alcançar.
- Os objetivos devem ser específicos. Devem ser claros, concretos e redigidos.
- Os objetivos devem ser mensuráveis. Precisa de saber quando atingiu um objetivo.
- Os objetivos devem ser periodicamente revistos para avaliar em que medida foram atingidos.
- Os objetivos devem ser estabelecidos para um prazo determinado. Estabelecer prazos pode ser uma ajuda para atingir os objetivos.
- Os objetivos devem incluir objetivos a curto e a longo prazo.

NOTA: Pode praticar a definição dos seus objetivos pessoais usando, a partir de agora, as diretrizes supramencionadas. Caso se torne um empreendedor no futuro, estas diretrizes vão ser extremamente importantes na definição dos seus objetivos empreendedores.



FICHA DE TRABALHO 1

Estudo de caso: ajude a Jeanette a definir objetivos



A Jeanette sempre gostou de fazer coisas com as suas mãos. Estudou diversas artes, mas não seguiu nenhuma arte específica. Jeanette gosta de aprender novas técnicas, mas depois de aperfeiçoar uma técnica, ela tende a perder a sensação de desafio. Como tem pouco dinheiro para gastar no seu ofício, sente-se limitada. Para prosseguir com um ofício, ela percebe que precisará de investir dinheiro em equipamentos específicos. Percebe também que precisará de se limitar a um ofício. Jeanette interessa-se por trabalhar a madeira há muito tempo. Nesse sentido, desenvolveu capacidades consideráveis no manuseio de ferramentas manuais, e tem alguma experiência no uso de ferramentas elétricas. A conceção de vários tipos de peças de mobiliário, dá-lhe uma grande satisfação e gostaria muito de tentar produzir algumas das peças únicas que desenhou.

Jeanette gostaria de começar a adquirir as ferramentas manuais básicas e ferramentas elétricas para montar uma pequena oficina de marcenaria. Sente-se relativamente segura, de que o ofício de marcenaria é suficientemente abrangente para lhe colocar um desafio constante. Atualmente, Jeanette está interessada em prosseguir com a marcenaria apenas como passatempo, mas poderá acabar por criar o seu próprio negócio.

Utilizando as sugestões sobre a definição de objetivos discutidas na formação, elabore uma lista de objetivos para a Jeanette. Seja realista, e lembre-se de incluir objetivos de curto e longo prazo. Na sua opinião, quais são os objetivos «A», «m» e «B» da Jeanette?



MATERIAL DE APOIO 1

Definição de objetivos

a. Os seus objetivos devem ser pessoais.

Deve definir objetivos para algo que pretende realmente alcançar. Há uma maior probabilidade de alcançar os objetivos que definiu para si, do que os objetivos que os outros pretendem que alcance. Deve dedicar-se «com coração» aos seus objetivos. Será mais bem-sucedido a alcançar os seus objetivos se tiver um empenho pessoal na sua concretização. Por exemplo, os pais de Greg sempre quiseram que ele fosse advogado. Greg foi sempre um bom aluno, e depois da escola foi aceite na faculdade para estudar Direito. Após alguns meses, Greg começou a perceber que não estava assim tão interessado em Direito. Sabia que poderia ser bem-sucedido em Direito, mas o seu coração não estava lá. Percebeu que seria uma grande desilusão para os seus pais, se não terminasse o curso, mas também sentia que era importante fazer aquilo que mais gostava. Como resultado, pela primeira vez começou a pensar nos seus próprios objetivos.

b. Os objetivos devem ser específicos.

Os objetivos devem ser claros, concretos e redigidos. Escrever os seus objetivos vai ajudá-lo a clarificar na sua mente o que realmente quer. Ao escrever num papel, algo de especial acontece que nos força a compreender o que queremos, e a desenvolver um sentido de empenhamento pessoal para com os nossos objetivos.

A maioria das pessoas tem vários objetivos vagos na cabeça. Tome, como exemplo, o objetivo «ficar em forma». Dependendo da pessoa, isto pode significar fazer uma aula de ginástica, ir nadar, estabelecer um plano de treino de jogging, etc. A questão é, que antes de agir, deverá saber o que significa estar em forma para si.

c. Os objetivos devem ser mensuráveis.

Precisa de saber quando atingiu um objetivo. Os objetivos mais fáceis de medir são provavelmente, os financeiros - estes podem ser apresentados em dólares e cêntimos. Outros objetivos podem ser mais difíceis de medir, mas será útil descrever as condições exatas que irão existir quando um objetivo for alcançado. Há pelo menos duas razões pelas quais é importante definir objetivos mensuráveis. Em primeiro lugar, ajuda-o a saber exatamente qual o objetivo a atingir. Em segundo lugar, ter objetivos mensuráveis, oferece-lhe oportunidades para comemorar o seu sucesso. Os estudos demonstram que o meio mais eficaz para desenvolver um hábito é recompensá-lo. A sensação de satisfação que resulta da concretização de um objetivo, é um tipo de recompensa. Se definir objetivos que não pode medir, estará a negar a si próprio a satisfação de os ter alcançado!

d. Os objetivos devem ser estabelecidos para um prazo determinado.

É importante estabelecer prazos para cumprir os seus objetivos. Muitas pessoas dizem que trabalham melhor sob pressão. Têm tendência a deixar tudo para a última hora, embora percebam que, provavelmente, poderiam ser mais rigorosas se começassem mais cedo e planeassem o seu tempo. Quando trabalhamos para a consecução dos nossos objetivos, provavelmente não temos ninguém de fora a pressionar-nos. Estabelecer prazos para nós mesmos, pode ser uma forma de pressão que nos ajudará a alcançar os nossos objetivos. Estabelecer prazos definidos para alcançar objetivos ajuda a prevenir a procrastinação.

e. Os objetivos devem ser estabelecidos como objetivos a curto e longo prazo.

Existem realmente dois tipos de objetivos de curto prazo. Um tipo de objetivo a curto prazo, é um passo na direção de um objetivo a longo prazo. Alguns chamarão a isso, objetivos parciais, uma vez que são partes mais pequenas de objetivos maiores. Outro tipo de objetivo a curto prazo é independente de um objetivo a longo prazo maior. São necessários os dois tipos de objetivos a curto prazo. O primeiro tipo ajuda-o a trabalhar para o objetivo a longo prazo, o que é importante para si. O segundo tipo, pode ajudá-lo a desenvolver a confiança na sua capacidade de atingir objetivos mais difíceis ou complicados. Mary, por exemplo, tem como objetivo a curto prazo, ser capaz de contar até 10 em chinês. Alcançar este objetivo a curto prazo, vai ajudá-la a alcançar o seu objetivo a longo prazo de ser capaz de falar chinês. Mary tem também outro objetivo a curto prazo que é aprender a comer com pauzinhos, o qual não se relaciona com qualquer objetivo a longo prazo.



FICHA DE TRABALHO 2

Definição de objetivos pessoais I

PRIMEIRA PARTE – OBJETIVOS DE CURTO PRAZO

1. Prepare uma lista de três objetivos importantes, que pretenda alcançar em todas as áreas de sua vida pessoal, nos próximos 3 meses.

1) _____

2) _____

3) _____

2. Acha que os objetivos correspondem às sugestões de definição de objetivos apresentadas anteriormente? Reescreva os objetivos que precisam de ser melhorados.

1) _____

2) _____

3) _____

3. Atribua prioridades aos seus objetivos usando as letras “A”, “m” e “B”. Os objetivos «A» são os de maior prioridade e os «B» os de menor prioridade. Deve atribuir «m» quando um objetivo não chega ao «A», mas sente que é mais importante do que um objetivo «B».

4. Reveja os seus objetivos «m» e reajuste-os para «A» ou «B». Isto irá ajudar a determinar os objetivos que são importantes para si, e os que não são realmente importantes para o seu projeto de vida.

5. Escreva as suas reflexões sobre esta atividade. Mencione a forma como os seus objetivos se relacionam com o seu futuro como uma pessoa empreendedora.

Definição de objetivos pessoais II

SEGUNDA PARTE – OBJETIVOS DE VIDA

A esta altura, você já deve saber que um empreendedor tem a importante tarefa de definir seus objetivos e escolher o caminho que o levará a alcançar seus objetivos. E você? Já parou para pensar sobre os seus planos para o futuro?

O propósito deste exercício é o de apresentar uma rotina de como refletir sobre seus objetivos de vida e estabelecer um bom plano para atingi-los. Leia as instruções com atenção, e tente ser sincero ao máximo, ao avaliar cada aspecto. **Os seus objetivos de vida não serão divulgados em sala pelo facilitador.** Este trabalho é só para si.

Pense em todos os objetivos que você pretende alcançar em sua vida. Não se preocupe agora se é difícil ou fácil atingi-los. Você pensará sobre isto mais tarde. Por enquanto, tente descobrir quais são as coisas mais significativas para si.

Para ajudá-lo, apresentamos algumas áreas da vida, como uma orientação. Essas áreas são:

1) Trabalho / Carreira / Negócios; 2) Relacionamentos afetivos; 3) Outros.

Anote apenas os seus objetivos. Não se preocupe com as colunas **I (Importância)** e **D (Dificuldade)**, elas serão preenchidas posteriormente.

1) Trabalho / Carreira / Negócios

(Que ocupações futuras gostaria de ter? Até que ponto pretende chegar em sua carreira? Que resultados pretende obter com o seu trabalho?)

Objetivos	Importância	Dificuldade
1 -		
2 -		
3 -		
4 -		

Definição de objetivos pessoais II

2) Relacionamentos afetivos

(Que tipo de relacionamento você espera estabelecer com a sua família, amigos e pessoas em geral ?)

Objetivos	Importância	Dificuldade
1 -		
2 -		
3 -		
4 -		

3) Outros

(Que atividades de lazer ou férias você gostaria de ter? Que habilidades gostaria de desenvolver? Que dificuldades pessoais gostaria de superar? Que outros objetivos tem e que não foram mencionados nas opções anteriores?)

Objetivos	Importância	Dificuldade
1 -		
2 -		
3 -		
4 -		

Agora que você preencheu a lista dos objetivos de vida, deverá classificá-los de acordo com sua importância e dificuldade para realizar. Para cada tabela, na coluna marcada "I" (= Importância) ou "D" (= Dificuldade), você deve escrever a letra correspondente para cada grau de importância ou de dificuldade de cada um dos objetivos: **A = Alta;** **m = Média;** **B = Baixa**

Tópico 4: Procura de informação e de oportunidades

TEMPO PROPOSTO 2 horas (1 hora de trabalho de campo)

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – Os formandos...

- Reconhecem a importância de, sistematicamente, se procurar informação e estar atento ao que se passa no meio envolvente;
- Identificam as fontes e tipos de informação disponíveis na sua ilha ou concelho, relativamente à criação de negócios e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Reconhecem a importância do uso de novas tecnologias de informação e comunicação, em qualquer projeto empreendedor.

ATIVIDADES

1. Para aquecimento e motivação dos formandos (5 minutos), introduza em plenário uma discussão sobre o tipo de informação que um empresário ou um líder comunitário pode precisar, e porquê. Possíveis perguntas: Se é uma pessoa empreendedora e vai abrir um negócio, que tipo de informação precisa? E se já é gerente de negócio, que tipo de informação precisa procurar fora da sua empresa? E se trabalha como responsável de recursos humanos de uma empresa, que tipo de informação precisa procurar fora da sua empresa? Explique que, para se desenvolver qualquer tipo de atividade empreendedora com sucesso é necessário procurar vários tipos de informação, consoante o ramo de negócio ou profissão. (5 minutos)
2. Dê as instruções (5 minutos) para o seguinte trabalho de grupo (máximo de 4 grupos em sala): **Grupo 1:** Vai abrir uma creche/jardim infantil; **Grupo 2:** Vai abrir uma agência para a realização de excursões e prestação de serviços para viajantes e turistas; **Grupo 3:** Vai criar uma cooperativa de produção e comercialização de produtos agrícolas; **Grupo 4:** Tem a missão de ajudar um grupo de jovens a procurar por oportunidades de emprego nos ramos da construção civil e do turismo.

Cada grupo vai procurar trazer o máximo de informação útil, relacionada com a tarefa que tem a cumprir. Este trabalho inclui pesquisa no terreno: os formandos podem sair da sala, podem pesquisar na internet, perguntar às pessoas na rua, etc.. Na apresentação, têm de ter informações reais. O tempo para a pesquisa de informação e regresso à sala para preparação da apresentação (num *flip chart* ou apenas leitura de anotações num A4), é de 60 minutos.

3. Para incentivar a participação, diga que este exercício vai pôr à prova a energia e a determinação dos formandos e que, só os mais competitivos conseguirão concluir a prova.
4. Os grupos apresentam o seu trabalho, referindo essencialmente dois aspetos: i) As fontes de informação, ou seja, onde obtiveram a informação e ii) Que informações úteis conseguiram recolher sobre a sua atividade. No processamento, o facilitador deve realçar a importância de se conhecer as principais fontes oficiais de informação do seu concelho e, em relação a cada um dos grupos, chamar a atenção para:
 - **CRECHE**
 - Requisitos do Ministério de Educação para o licenciamento
 - Requisitos da Câmara Municipal para o licenciamento
 - Condições excecionais de funcionamento impostas, enquanto durar a pandemia de COVID 19
 - Obrigatoriedade de pessoal especializado
 - Cuidados especiais na alimentação das crianças
 - Especificidades do regime fiscal para o setor da educação
 - **AGÊNCIA DE SERVIÇOS TURÍSTICOS**
 - Leis e regulamentos sobre os serviços turísticos
 - Pesquisa de notícias sobre os principais Operadores Turísticos que enviam turistas para Cabo Verde
 - Conhecimento e acesso aos horários dos barcos e dos aviões
 - Base de dados sobre condutores e operadores de táxis e autocarros da região
 - **COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA**
 - Leis e regulamentos sobre a agricultura
 - Acesso à informação sobre pragas recorrentes
 - Caso de quarentena de S. Antão por causa dos mil-pés
 - Especificidades do regime fiscal para a agricultura
 - **OPORTUNIDADES DE EMPREGO**
 - Nos noticiários e publicações de TV, rádio, jornais, incluindo online
 - Instituto do Emprego e Formação Profissional
 - Programas e projetos de promoção do emprego e do empreendedorismo
 - Listagem de empresas da zona

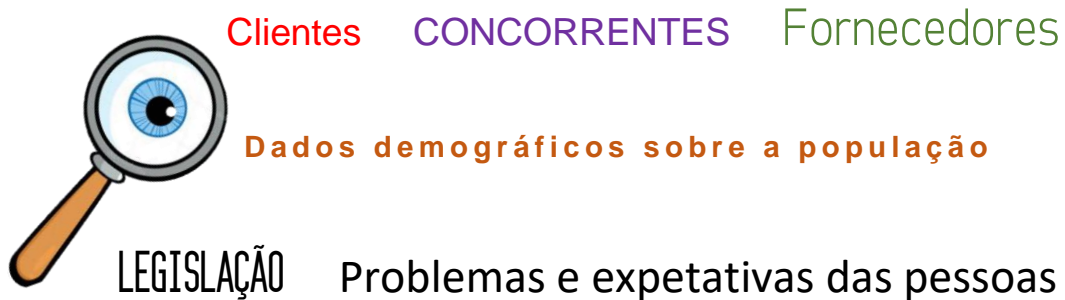
5. Em qualquer um desses ramos há um leque muito variado de fontes e tipos de informação que se pode recolher, nomeadamente sobre: dados demográficos dos clientes; problemas e expectativas dos clientes ou utilizadores; clientes; concorrentes; fornecedores; entidades fiscalizadoras; legislação; etc.
6. Apresentar o MATERIAL DE APOIO 1, incentivando os formandos a partilharem experiências que tenham tido em diferentes atividades. Pedir detalhes sobre as pesquisas que tenham feito por internet: Encontraram online toda a informação que procuravam? Estão satisfeitos com o tipo de informação que as entidades disponibilizam online? Como acham que devem fazer quando forem os próprios formandos a disponibilizar informações online sobre os seus empreendimentos?



MATERIAL DE APOIO 1

Fontes e tipos de informação

Dependendo do seu ramo de negócio você pode precisar de informações sobre:



Para obter informação, esteja sempre atento às fontes de informação mais próximas de si, nomeadamente:

- Câmara Municipal
- Centros de Emprego e Formação Profissional
- Anúncios de jornais
- Boletim Oficial
- Publicações do Instituto Nacional de Estatística e do Banco de Cabo Verde
- Noticiários
- Internet (Páginas oficiais de entidades governamentais e ONG's)

Esteja também atento ao que se passa na sua comunidade: Há novos investimentos públicos? Há empresas novas na área? Há novos projetos de investimentos? Há alterações urbanísticas importantes?

Tópico 5: Autoconfiança e assunção de riscos calculados

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Exercitam a sua capacidade de assumir riscos moderados e calculados;
- São capazes de identificar os fatores a ter em conta no processo de decisão sobre a criação e/ou desenvolvimento de diferentes tipos de projetos empreendedores.

ATIVIDADES

1. Execute o jogo “Lançamento de bola ao cesto” de acordo com o EXERCÍCIO 1. Divida a turma em 3 equipas, no máximo. O jogo tem 2 rodadas: Na 1ª rodada, todos os membros da equipa lançam (um lançamento para cada um, de uma distância à sua escolha) e na segunda rodada, cada equipa tem um total de 3 lançamentos e é livre de escolher o que quiser sobre os lançamentos, como por exemplo, lançar de apenas uma distância ou usar apenas um lançador. Transmita as instruções rodada a rodada, ou seja, no início transmita apenas as instruções para a 1ª rodada. Só depois de realizada a 1ª rodada, irá transmitir as instruções da 2ª rodada, fomentando a competição entre os grupos tendo, por exemplo, rebuçados para premiar a equipa vencedora. Somam-se os pontos obtidos na 1ª e na 2ª rodadas para se determinar o grupo vencedor. Assim, as equipas que obtiveram menos pontos na 1ª rodada terão de se arriscar mais se quiserem vencer.
2. Antes da 2ª rodada, os grupos têm 5 minutos para planear de que distância irão lançar e quem vai lançar: devem entregar esse plano, por escrito, ao facilitador e depois disso, já não podem mudar a distância ou o lançador. Observe atentamente esse processo de tomada de decisão, dentro de cada grupo, para poder colocar perguntas pertinentes durante o processamento, sobre eventuais divergências ocorridas dentro do grupo ou pouca autoconfiança por parte de algum membro da equipa.
3. No processamento, primeiro faça perguntas apenas sobre a 1ª rodada. Possíveis perguntas: Porque decidiram lançar de tal distância? Sabendo que a pontuação era do grupo e não individual, houve alguma concertação dentro do grupo para escolherem as distâncias, ou foi uma escolha individual totalmente livre? Como se sentiram com os resultados da 1ª rodada? Porque acham que perderam/ganharam?

O processamento sobre a 1ª rodada é naturalmente curto, a não ser que algo de excepcional aconteça com a dinâmica dos grupos. A rodada serve mais para que os formandos se familiarizem com os procedimentos do jogo, e se motivem para a 2ª rodada, onde de facto vão ter de correr riscos.

4. As perguntas a seguir são meramente indicativas. É a dinâmica de cada grupo que define, em grande medida, o tipo de perguntas a serem feitas no processamento. O facilitador deve estar atento ao que se passa dentro dos grupos, para depois poder colocar perguntas sobre os problemas registrados. Possíveis perguntas: Como funcionou a tomada de decisão dentro do grupo sobre as distâncias e os lançadores? Quais as diferenças em relação ao processo de tomada de decisão na 1ª rodada? Acham que arriscaram o suficiente? Porquê? Explore eventuais divergências que possam ter surgido entre os elementos que queriam arriscar mais e os outros que queriam arriscar menos. Quais acham que foram os problemas da equipa menos pontuada? (para as pessoas que se declararam “confiantes” de que iriam conseguir acertar das distâncias 5 ou 10...) Uma pessoa autoconfiante é então uma pessoa que não calcula os riscos / arrisca sempre o máximo? Com base no quê, podemos avaliar se um risco é moderado ou demasiado forte? Que conclusões vocês tiram deste jogo?

Não se esqueça que o processamento só é válido, se for anotando e visualizando para todos (*flip chart* ou quadro) as conclusões relevantes que provêm do grupo. Posteriormente, quando estiver a apresentar e a explicar os Materiais de Apoio, poderá fazer a ligação com aquilo que se passou no grupo, antes de projetar as conclusões para a vida real de um empreendedor de sucesso.

5. Peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 1 a fim de contextualizar o tópico sobre a assunção de riscos. Coloque aos formandos as seguintes questões e, na discussão, sempre que achar pertinente, recorra a exemplos do que se passou durante o jogo:
- Na vida real, costumam tomar alguma decisão que implique correr riscos?
 - Porque aceitam correr riscos? Que recompensas pode haver?
 - Há também riscos envolvidos caso evitem tomar uma decisão?
 - Como podem as competências, na assunção de riscos, ajudá-lo a tornar-se melhor na gestão das circunstâncias da vida?
6. Apresente o DIAPOSITIVO 1 (ou cartaz em *flip chart*), com os passos para a análise de um risco, explique-os um a um e peça aos formandos que acompanhem com o MATERIAL DE APOIO 2.
7. Os formandos deverão depois, completar a FICHA DE TRABALHO 1, a qual os ajudará a analisar e gerir riscos. A ficha de trabalho inclui um exemplo de como poderá ser uma tabela concluída. Como é óbvio, cada tabela será diferente; portanto, o importante é que os formandos compreendam que, tomar decisões envolve uma série de medidas racionais.



EXERCÍCIO 1

Jogo de lançamento de bola ao cesto

O jogo de lançamento de bolas de papel é utilizado para realçar vários fatores de assunção de riscos.

Materiais necessários

- Um cesto para papeis ou um recipiente similar para dentro do qual os formandos tentarão lançar a bola;
- Uma bola de cerca de 9 cm a 10 cm de diâmetro, feita com papel e fita cola;
- Fita adesiva de papel (fita crepe) para marcar as distâncias no chão;
- Marcador

Preparação

Fixe o recipiente num local. Delimite no chão, com fita crepe, 3 distâncias: Distância 1, mais próxima do cesto e que equivale a 1 ponto; Distância 5, um pouco mais distante do cesto e que equivale a 5 pontos, e Distância 10 mais distante do cesto (mas de forma a que não se torne impossível conseguir) e que equivale a 10 pontos. **Este cenário deve ser montado com antecedência** para que não se perca tempo no início da sessão.

Prepare também com antecedência, um Quadro de Resultados num *flip chart*, no sentido vertical, conforme se demonstra abaixo:

QUADRO DE RESULTADOS					
EQUIPA	Pontos na 1ª Rodada	Nome (de quem lança)	Distância	Pontos	TOTAL (1ª + 2ª r.)
A					
B					
C					

8cm

Procedimento

1. Divida a turma num máximo de 3 grupos, com o mesmo número de participantes, se possível.
2. Diga à turma, que cada grupo é uma empresa que está em competição com as outras duas. O jogo consiste no lançamento da bola para dentro do cesto. Mostre que há 3 distâncias possíveis (1, 5 e 10) e que quanto mais afastados estiverem do cesto, maior é a pontuação para a equipa, caso consigam acertar.
3. Antes de dar mais instruções, informe que cada equipa tem 2 minutos para praticar. Passe então a bola, por 2 minutos subsequentemente, a cada equipa.
4. Depois disso, dê as instruções para a 1ª rodada (não diga aos formandos, por enquanto, que haverá uma segunda rodada):
 - As equipas vão estar em competição e ganha a equipa que conseguir mais pontos
 - Todos os membros da equipa têm direito a um lançamento cada, de qualquer distância à sua escolha
 - Havendo em sala uma equipa com um número de elementos inferior ao das restantes equipas, um dos elementos dessa equipa lança 2 vezes, visto que todas as equipas têm direito a um número igual de lançamentos
5. Vá anotando a pontuação de cada equipa e, quando tiver terminado a 1ª rodada, afixe o Quadro de Resultados que tinha preparado, e lance a pontuação de cada equipa. Não processe a atividade ainda, mas pergunte simplesmente como é que se sentem, e pergunte se querem uma segunda rodada para “desforra”. Normalmente todos aceitam, e aí dê as instruções para a segunda rodada:
 - Desta vez as regras são diferentes: nem toda a gente vai lançar a bola; cada equipa terá direito a apenas 3 lançamentos;
 - São totalmente livres em relação ao que escolhem sobre as distâncias e quem vai lançar. Podem inclusivamente, escolher uma só distância ou um só lançador;
 - Têm o tempo de 5 minutos, para fazer uma concertação interna e planear e, no fim desse tempo, devem entregar ao facilitador um papel onde indicam de que distância querem lançar e quem vai lançar.

Antes de autorizar a execução dos lançamentos, transcreva para o Quadro de Resultados os planos de cada equipa. Quando as equipas terminarem os lançamentos, some os pontos obtidos aos pontos obtidos na primeira rodada, anuncie o vencedor e entregue o prémio, se houver. Inicie então o processamento da atividade, consoante indicado nos pontos 3 e seguintes da descrição das Atividades.



MATERIAL DE APOIO 1

Assunção de riscos calculados

Os empreendedores assumem riscos calculados e moderados. Evitam situações de um nível zero de risco, porque a ausência de desafios, geralmente significa falta de novas oportunidades, mas também evitam situações de alto risco pois as probabilidades de sucesso podem ser baixas, e as perdas podem ser grandes. Os empreendedores definem objetivos elevados e apreciam a emoção de um desafio, mas não apostam. Em suma, o empreendedor bem-sucedido aprecia um desafio difícil, mas alcançável.

Definir uma situação de risco

Uma situação de risco ocorre quando é necessário fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas, cujos potenciais resultados são desconhecidos, e devem ser sujeitos a uma avaliação subjetiva. Uma situação de risco envolve um potencial sucesso e uma potencial perda. Quanto maior for a possibilidade de perda ou ganho, maior o risco envolvido.

As pessoas que assumem riscos tomam decisões em condições de incerteza, e estabelecem um equilíbrio entre o potencial sucesso e a potencial perda. A escolha de uma alternativa arriscada depende de:

- até que ponto a alternativa é atraente,
- até que ponto a pessoa que assume o risco está preparada para aceitar uma potencial perda,
- a relativa probabilidade de sucesso e fracasso, e
- do grau dos próprios esforços aumentar a probabilidade de sucesso e diminuir a probabilidade de fracasso.

Por exemplo, tem um emprego seguro, recebe um bom salário, tem a possibilidade de ser promovido de dois em dois anos. Surge a oportunidade de comprar uma empresa cujo futuro é incerto, mas os ganhos do proprietário são 50% superiores ao rendimento que, atualmente, recebe como empregado. A empresa pode continuar a ter muito sucesso, ou pode fracassar no espaço de um ou dois anos. Trata-se de escolher entre, por um lado, permanecer numa posição segura, com recompensas financeiras moderadas e previsíveis e benefícios de carreira ou, por outro lado, assumir o risco, e possivelmente assegurar recompensas financeiras muito elevadas e benefícios de carreira.

Avaliar situações de risco

Nesta situação, um empreendedor bem-sucedido irá avaliar sistemática e rigorosamente, a probabilidade de sucesso da empresa e até que ponto os seus esforços podem influenciar essa probabilidade. Os empreendedores estudam a situação do mercado, exploram a rentabilidade de áreas de negócio alternativas, os produtos, maquinaria e operações, finanças, e fazem comparações antes de tomarem a decisão final. Gostam de influenciar os resultados através dos seus próprios esforços, para depois terem a sensação de realização.

Muitas características empreendedoras estão ligadas entre si. O comportamento de assunção de risco está relacionado com:

- criatividade e inovação, que são elementos essenciais para transformar as ideias em realidade.
- autoconfiança: quanto mais confiança tiver nas suas capacidades, mais capacidade terá para afetar o resultado das suas decisões, e maior será a sua predisposição para assumir riscos.

Outro fator é a emoção empreendedora relativa à incerteza, e a determinação e entusiasmo para assegurar que as consequências serão bem-sucedidas.

Capacidades para assumir riscos

A capacidade para assumir riscos é reforçada pela:

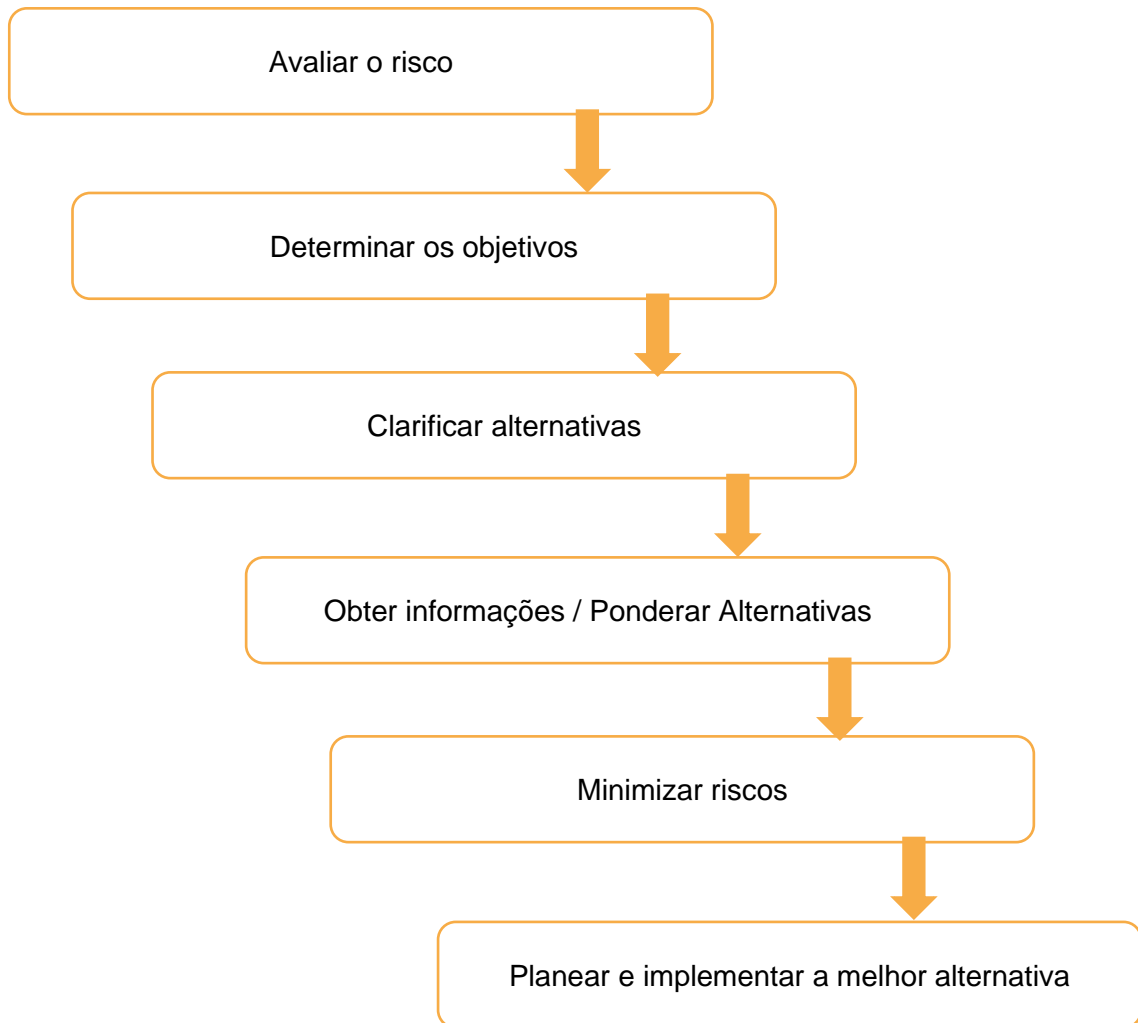
- vontade de tirar o máximo partido das suas capacidades a fim de transformar as probabilidades a seu favor;
- capacidade de avaliar a situação de risco de forma realista e a capacidade de alterar as probabilidades;
- consideração da situação de risco em termos do estabelecimento de objetivos;
- planeamento abrangente e correta implementação.

O ato de assunção de riscos é um elemento essencial da identidade do empreendedor. Os empreendedores, normalmente, definem objetivos elevados para si próprios, e utilizam todas as suas capacidades e talentos para os alcançar. Quanto mais elevados os objetivos, maiores os riscos envolvidos. A inovação nos negócios, que gera bens e serviços de maior qualidade, é o resultado da ação de empreendedores que estão dispostos a aceitar grandes desafios e a assumir riscos calculados.



DIAPOSITIVO 1

Passos para analisar um risco





MATERIAL DE APOIO 2

Passos para analisar uma situação de risco

Enquanto a assunção de riscos é um estilo comportamental, a assunção de riscos calculados é uma competência que pode ser melhorada. Sugerem-se, de seguida, os passos para analisar uma situação de risco.

1. Avaliar o risco

O primeiro passo, é definir se há ou não um risco envolvido. Existe uma potencial perda envolvida na escolha de uma alternativa específica? Por exemplo, poderá confrontar-se com a necessidade de aumentar a produção para satisfazer uma maior procura. As suas escolhas são:

- continuar com o nível atual de procura;
- comprar mais equipamentos para satisfazer a procura;
- locação de mais equipamentos para satisfazer a procura;
- subcontratar a produção a fabricantes mais pequenos;
- contratar um empregado novo.

Se a empresa tiver um bom fluxo de caixa, boas reservas de tesouraria e facilidades de crédito, e se a procura mantiver um crescimento num futuro previsível, existe pouco risco envolvido na opção de qualquer uma das alternativas, embora a primeira alternativa ignore a oportunidade de crescimento do lucro. Contudo, a procura contínua pode não ser assegurada. Por exemplo, um produto ou serviço pode tornar-se obsoleto devido às inovações da concorrência; podem entrar mais companhias no setor; ou o mercado pode estar próximo da saturação. Além disso, a empresa pode não ser capaz de arcar com o investimento do montante requerido, sem um retorno garantido. Nesta situação, existe um claro risco implicado na decisão de expandir a produção. No entanto, existem claramente diferentes níveis de risco e níveis correspondentes de potencial retorno (sucesso) para as diferentes alternativas. Como pode avaliar as alternativas?

2. Determinar metas e objetivos

O próximo passo, seria considerar os objetivos da empresa. Um dos objetivos da empresa pode ser alcançar um crescimento lento ou um crescimento constante, ou um crescimento em outras áreas de produção.

O risco implicado é coerente com os objetivos? Em caso afirmativo, o processo de tomada de decisão prossegue, e efetua-se uma avaliação pormenorizada das alternativas.

3. Clarificar as alternativas

Dado que algum nível de assunção de risco (por exemplo, a decisão de expandir a produção) é coerente com os objetivos da empresa, o próximo passo é pesquisar as diferentes alternativas. Estas devem ser especificadas em pormenor, para que os custos envolvidos possam ser avaliados de forma objetiva. A maioria dos custos serão custos financeiros, mas devem ser incluídas as despesas pessoais, sociais e físicas, quando adequado. Por exemplo, será que uma alternativa vai exigir um esforço pessoal excessivo? Será que o fracasso conduzirá a uma perda de prestígio social? Devem ser especificados os custos financeiros e outros custos para cada uma das alternativas viáveis.

4. Obter informações/Ponderar alternativas

A fase seguinte é de uma intensa recolha de informações, para que possa ser feita uma avaliação realista das probabilidades para cada alternativa. Devem ser feitas estimativas de mercado para a procura, sob várias condições previstas. Deve ser avaliada a probabilidade da concorrência reagir, e os efeitos dessas reações devem ser calculados. Os diversos efeitos devem ser acompanhados até às suas conclusões lógicas:

- Se a procura se aproxima do ponto de saturação, será que a modificação do produto pode estimular o aumento da procura em novos mercados?
- Será que há novos mercados disponíveis, caso a atividade da concorrência diminua a sua atual participação no mercado?
- A maquinaria pode ser facilmente modificada para operar com outros produtos?
- Se a procura aumentar, os fornecedores e os subcontratados irão aumentar os seus encargos?

O provável retorno de cada alternativa para a empresa, deve ser avaliado com base nas informações do mercado, previsões de procura futura, avaliação das reações da concorrência e várias outras previsões, como o comportamento das pessoas envolvidas na situação, tais como as empresas financeiras ou fabricantes de equipamentos.

5. Minimizar os riscos

Este é um passo crucial, que implica uma análise realista visando avaliar em que medida os empreendedores podem influenciar as probabilidades. Isto implica:

- uma consciência clara das capacidades do empreendedor e das capacidades da empresa;
- alguma criatividade para determinar como as probabilidades podem ser alteradas (aumentadas a favor do empreendedor);

- a capacidade de planejar estratégias e táticas para concretizar a alteração;
- a determinação, energia e entusiasmo para pôr em prática a estratégia.

5. Planejar e implementar a melhor alternativa

Uma vez selecionada a alternativa, é elaborado um plano para a sua implementação. Tal incluirá um cronograma, uma definição clara do objetivo, um conjunto de planos de contingência para possíveis resultados, e um processo de *feedback* para que as mudanças necessárias possam ser implementadas rapidamente.



FICHA DE TRABALHO 1

Capacite-se através da gestão dos riscos

Pense numa decisão pessoal importante que tenha de tomar em breve. Esta decisão implica alguma assunção de riscos. Complete a tabela seguinte para o ajudar a analisar e a gerir os seus riscos:

<p>Decisão a ser tomada: por exemplo, <i>criar uma pequena empresa depois desta formação ou da vida escolar</i></p>	<p>Revele cada passo na sua tomada de decisão</p>
<p>Passo 1 Avaliar o risco. Existe algum risco? O que estaria disposto a perder?</p>	
<p>Passo 2 Pensar nas suas metas e objetivos. O risco que vai assumir adequa-se aos seus objetivos pessoais?</p>	
<p>Passo 3 Enumerar e desmontar as alternativas. Quais são as alternativas? Descreva, com algum pormenor, três alternativas e os respetivos riscos.</p>	

<p>Passo 4 Obter informações e ponderar as alternativas. Obtenha mais informações, e pondere os argumentos a favor e contra cada alternativa.</p>	
<p>Passo 5 Reduzir os riscos. Escolha a melhor alternativa depois de ter refletido sobre os custos (pessoais e financeiros).</p>	
<p>Passo 6 Depois de escolher a melhor alternativa, pense num plano em três fases para a concretizar.</p>	

UM EXEMPLO DO FORMULÁRIO «CAPACITE-SE ATRAVÉS DA GESTÃO DOS RISCOS»

<p>Decisão a ser tomada: por exemplo, <i>criar uma pequena empresa depois desta formação ou da vida escolar</i></p>	<p>Revele cada passo na sua tomada de decisão</p>
<p>Passo 1 Avaliar o risco. Existe algum risco? O que estaria disposto a perder?</p>	<p>Não ir para a universidade ou faculdade para obter um diploma, e perder um bom emprego público ou numa empresa.</p>
<p>Passo 2 Pensar nas suas metas e objetivos. O risco que vai assumir adequa-se aos seus objetivos pessoais?</p>	<p>Sim - sou independente e desejo continuar assim. Gostaria de ter um bom nível de vida, mas também capacitar outras pessoas através da criação de emprego.</p>
<p>Passo 3 Enumerar e desmontar as alternativas. Quais são as alternativas? Descreva, com algum pormenor, três alternativas e os respetivos riscos.</p>	<p>Alternativa 1: Em primeiro lugar, ir para a universidade Risco Gastar muito dinheiro e perder uma boa oportunidade de negócio que possa surgir Alternativa 2: Começar a trabalhar o mais rápido possível Risco Posso acomodar-me Alternativa 3: Passar um ano sabático a pesquisar as minhas ideias Risco Posso perder a minha determinação e ser desviado</p>

<p>Passo 4 Obter informações e ponderar as alternativas. Obtenha mais informações e pondere os argumentos a favor e contra cada alternativa.</p>	<p>Alternativa 1: Informações recolhidas: Obter informações sobre cursos e respectivos preços Alternativa 2: Informações recolhidas: Analisar opções de emprego Alternativa 3: Informações recolhidas: Falar com os meus pais ou tutores para saber se estariam dispostos a sustentar-me durante mais um ano</p>
<p>Passo 5 Reduzir os riscos. Escolha a melhor alternativa depois de ter refletido sobre os custos (pessoais e financeiros).</p>	<p>Posso ter aulas noturnas e prolongar o meu curso por mais dois anos para poder trabalhar durante o dia.</p>
<p>Passo 6 Depois de escolher a melhor alternativa, pense num plano em três fases para o concretizar.</p>	<p>Decidi... Fazer uma projeção de cinco anos em termos de custos e rendimentos Ir para a universidade/faculdade e matricular-me Começar a candidatar-me a empregos</p>

Tópico 6: Orientação para qualidade e eficiência

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- São capazes de descrever o conceito de qualidade;
- Reconhecem a importância da orientação para a qualidade no sucesso de qualquer empreendimento;
- Reconhecem a importância de se ter em conta os custos e a economia de recursos no exercício de qualquer tipo de atividade.

ATIVIDADES

1. Inicie em plenário, uma discussão sobre o conceito de qualidade perguntando, por exemplo: O que é qualidade? Qual foi a última experiência que tiveram e na qual acharam que houve falta de qualidade? Proponha então aos formandos, a leitura do MATERIAL DE APOIO 1, sobre as diferentes definições que existem sobre a qualidade. Faça de forma a que não se torne uma leitura monótona, recorrendo a exemplos da nossa realidade para ilustrar as diferentes questões abordadas no documento.
2. Divida a turma em 4 grupos e apresente o estudo de caso da FICHA DE TRABALHO 1. Os grupos têm de analisar a situação, e depois responder às duas perguntas que são colocadas:
 - Quais são os problemas que a padaria Cidália enfrenta, e qual a seu impacto no nível de qualidade do negócio?
 - Que propostas de solução apresentaria para cada um desses problemas?
3. Os grupos têm 20 minutos para realizar a tarefa, e depois, um máximo de 3 minutos cada um, para apresentar o seu trabalho (*flip chart*).
4. No processamento, após discussão sobre todas as contribuições dos formandos, o facilitador deve introduzir o conceito de “custos da não qualidade” seja nos negócios seja nos serviços públicos, chamando a atenção para o facto de às vezes ocorrerem prejuízos enormes, por causa de pequenos detalhes que falham na qualidade. Muitas vezes, com pequenos investimentos podemos evitar grandes prejuízos.
5. Apresente o MATERIAL DE APOIO 2, como documento de consulta para os formandos.



MATERIAL DE APOIO 1

Conceito de qualidade

Não existe uma única definição para o termo qualidade e, o seu significado tem também mudado ao longo dos tempos.

De uma forma simples e muito geral, podemos dizer que a qualidade, é o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ISO), ou seja, a qualidade é a conformidade com determinadas normas e condições. Mas, que normas e condições serão essas?

Segundo o economista americano D. Garvin, podemos abordar o conceito de qualidade de diferentes perspectivas, entre as quais:

Abordagem transcendental:

Definição	Observações
Qualidade é sinónimo de “excelência inata”. É absoluta e universalmente reconhecida. Não pode ser medida com precisão, o cliente precisa experimentar para compreender.	Exemplo: Quadros de Leonardo da Vinci ou de Picasso, marcas famosas como Ferrari, Rolex, Porsche, Dior, ...

Abordagem centrada na fabricação:

Definição	Observações
Qualidade é uma variável precisa e mensurável e é dada pelo grau de conformidade com as especificações pré-estabelecidas e pela inexistência de erros.	Comum em todas as empresas cuja atividade se baseia em processos de engenharia e de produção. Neste caso, um Starlet bem feito tem a mesma qualidade que um Mercedes bem feito? Todos têm 100% de qualidade, nenhum defeito...

Abordagem centrada na satisfação do cliente:

Definição	Observações
Qualidade é uma variável subjetiva medida pelo grau de adequação do produto às necessidades e expectativas do cliente. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor.	A qualidade está relacionada com a percepção de cada um. Neste caso, as músicas da nova geração de artistas cabo-verdianos baseadas em beats eletrónicos vendem agora muito mais que os clássicos da música cabo-verdiana. Quer dizer então que têm mais qualidade que as músicas de B. Leza ou de Eugénio Tavares?

Estas são apenas algumas das abordagens possíveis ao conceito de qualidade, e podemos concluir, que não convém optar por uma abordagem em detrimento da outra. Se pretende ter qualidade na sua empresa ou na sua postura pessoal como empreendedor, é melhor combinar e fazer interagir as diferentes abordagens: uma não exclui necessariamente a outra.

Por outro lado, a evolução do conceito de qualidade no mundo moderno, incorporou também preocupações ambientais e sociais. Hoje em dia, nenhuma empresa ou instituição pode dizer que tem qualidade se, por exemplo, não respeitar o meio ambiente, ou se não atender a questões relacionadas com a equidade de género.



FICHA DE TRABALHO 1

A padaria da Cidália

Cidália é dona de uma padaria dos arredores da Cidade. O negócio começou num ambiente familiar, os produtos eram de boa qualidade e pouco tempo depois, toda a vizinhança já só comprava pão na Cidália.

As vendas foram aumentando regularmente, mas com o sucesso também começaram a surgir novos problemas.

Pouco tempo depois de contratar um novo operário para a produção, o padeiro principal aceitou uma oferta de trabalho de uma padaria concorrente. Ele era muito experiente, sabia de memória como fazer tudo com perfeição. Só ele detinha essas informações, o que fez com que Cidália tivesse de voltar à produção, para ensinar aos outros trabalhadores como fazer as coisas.

Tem tido também problemas com um fornecedor de farinha de trigo. De vez em quando, recebe quantidades diferentes daquelas que encomenda. Cidália transmite as quantidades ao condutor das entregas, mas este às vezes se esquece ou se engana.

A bancada que é usada para a produção tornou-se muito pequena. Por vezes, algum tipo de produto fica sem ser feito por falta de espaço. Quando é assim, Cidália deixa por fazer o pão integral... Ela não gosta muito de pão integral. Entretanto, alguns vizinhos já deixam de comprar na Cidália, porque preferem o pão integral. Cidália não liga muito a isso... diz que são só manias de algumas pessoas, que agora decidiram fazer dieta. A única coisa que a preocupa seriamente é a eletricidade. Tem havido muito cortes e quando é assim, fica sem produzir. O valor dos prejuízos que teve na época do Natal, foi bem próximo do valor que seria necessário para comprar um pequeno gerador de emergência.

A inspeção das atividades económicas fez recentemente uma inspeção à padaria. A única coisa que não estava conforme, tinha a ver com alguns procedimentos de higiene das travessas que são metidas no forno: De vez em quando, alguns pães ficam como que tingidos de preto por baixo. Coisa sem importância, a multa foi de apenas 15.000\$. Cidália já chamou a atenção das 2 pessoas que trabalham na manutenção, mas não adianta: cada um faz à sua maneira, e consoante a pessoa que estiver de serviço, aparecem mais pães com manchas pretas.

Têm havido algumas reclamações sobre a rapidez no atendimento, mas isso só acontece quando aparece algum cliente, normalmente, de restaurantes e bares, que pedem um recibo das compras. Ela tem de parar, para passar a fatura à mão, porque ainda não tem uma caixa registadora que emite talões por cada compra.

Cidália falou sobre todos esses problemas com uma amiga que tem experiência em gestão, que a aconselhou a implementar um sistema de gestão de qualidade no seu negócio. Ela até falou em custos de não-qualidade. Cidália agora começou a refletir sobre esse tipo de coisas, e pergunta-se por onde deve começar.

1. Quais são os problemas que a padaria Cidália enfrenta, e qual a seu impacto no nível de qualidade do negócio?

2. Que proposta de solução faria para cada um desses problemas?



MATERIAL DE APOIO 2

Dimensões e instrumentos de gestão da qualidade

Segundo David Garvin podemos considerar que há oito dimensões da qualidade:

	Dimensão	Definição
1	Caraterísticas	Fatores de diferenciação em relação aos concorrentes <i>Especificações técnicas, uso de tecnologias de ponta, ... TV com touch screen ou comando de voz...</i>
2	Conformidade	Grau de conformidade com as especificações (padrões)
3	Desempenho	Aspeto operacional básico em comparação com a concorrência <i>Num televisor: Nitidez da imagem, qualidade de som...</i>
4	Confiabilidade	Grau de isenção de falhas / defeitos <i>Probabilidade que um item possa desempenhar, sem falhas, a sua função por um determinado tempo de uso. É uma dimensão associada a bens de carater durável. A TOYOTA por exemplo, é um caso de sucesso a nível mundial</i>
5	Durabilidade	Medida da vida útil, analisada técnica ou economicamente <i>Corresponde ao tempo de uso de um produto antes dele se deteriorar fisicamente, ou antes que a sua reparação fique mais cara que a sua substituição. Tem uma forte ligação com a Confiabilidade</i>
6	Qualidade percebida	Imagem (publicidade, histórico, marca, país de origem) <i>A reputação (boa ou má fama) é um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida. Muitas vezes julgamos à primeira, a qualidade dos produtos, tendo em conta apenas o seu país de origem.</i>
7	Estética	Reação positiva ou negativa que o produto provoca à primeira vista <i>É uma dimensão subjetiva e reflete as ideias e preferências individuais dos consumidores</i>
8	Atendimento	Garantia de continuidade das funções do produto após a venda <i>Reflete a preocupação que hoje em dia os consumidores têm com as garantias de qualidade do produto, a assistência pós-venda e o tratamento das reclamações.</i>

INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Tenha em atenção que a gestão da qualidade, é uma área relativamente recente, e que teve início no seio de grandes empresas industriais, principalmente, de produção de automóveis. Assim, os conceitos são sistematizados tendo sempre em conta a atividade da produção. Entretanto, a partir do que é feito nas indústrias podem-se também deduzir procedimentos muito pertinentes para outros setores de atividade.

A seguir, são apresentadas 3 das ferramentas de gestão de qualidade mais comuns. O uso de qualquer destas ferramentas de gestão da qualidade, pressupõe uma análise prévia e detalhada da situação, para recolha de factos e contribuições de todos os atores que estarão envolvidos na execução. Se utilizar algo que não faça sentido na sua organização, em vez de mais qualidade, o que vai obter são mais custos, gastos desnecessários de energia e de tempo e desmotivação de quem faz.

Se tem interesse em aprofundar os conhecimentos sobre estas ferramentas de gestão de qualidade, e conhecer alguns casos práticos de aplicação, faça uma pesquisa na internet.

PDCA

PDCA (Plan-Do-Check-Act ou Planear-Executar-Verificar-Agir) é uma ferramenta de gestão da qualidade, baseada em quatro passos para correção de erros e foco na melhoria contínua de processos e produtos.

Este método de gestão fundamenta-se num ciclo, ou seja, todo o planeamento e ação nele desenvolvidos não possuem um final pré-estabelecido.

As etapas do Ciclo PDCA são divididas da seguinte maneira:

1: P = (Plan/Planear): É realizado um planeamento, para estabelecer os processos necessários para entregar resultados de acordo com os objetivos e metas da empresa.

2: D = (Do/Executar): É posto em prática todo o plano elaborado anteriormente. É realizada também uma coleta de dados para mapeamento e análise, que serão utilizados nos passos seguintes.

3: C = (Check/Verificar): É analisado o resultado coletado na fase de Execução e posteriormente comparado aos resultados esperados na fase de Planeamento.

4: A = (Act/Agir): São realizadas ações corretivas para que a empresa possa alinhar os resultados reais com o que foi inicialmente planeado.

O ciclo PDCA representa uma base para a melhoria contínua, já que, ao final da quarta etapa, inicia-se um novo planeamento, para se alcançar novos patamares de qualidade.

MASP (QC Story)

O MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) é uma metodologia japonesa (QC-Story) para análise e solução de problemas. Baseado em 8 etapas, este método procura identificar o problema e solucioná-lo de maneira efetiva:

1. **Identificação:** Definição do problema a ser solucionado;
2. **Observação:** Levantamento de dados para identificar as características específicas do problema identificado;
3. **Análise:** Diagnóstico das principais causas do problema;
4. **Plano de ação:** Montagem do plano de ação para bloquear as principais causas do problema;
5. **Ação:** É colocado em prática todo o plano de ação, para efetivar o bloqueio das causas do problema;
6. **Verificação:** Verificação das ações promovidas. Caso ainda não sejam efetivas, torna-se necessário retornar à Etapa 1;
7. **Padronização:** É feita a padronização dos métodos para evitar que o mesmo problema volte a ocorrer;
8. **Conclusão:** Análise de todas as etapas e verificação da real solução do problema.

Princípio de Pareto

O princípio de Pareto, também conhecido como princípio 80 – 20, é um método de análise que pode ser utilizado para medir a produtividade de uma empresa. O princípio dessa ferramenta de gestão de qualidade afirma que 80% dos resultados decorrem de 20% das causas e vice-versa.

Logo, para uma gestão estratégica, o princípio de Pareto mostra que as empresas devem focar os seus esforços em 20% das atividades que realmente importam. Assim, é possível obter algumas das seguintes vantagens:

- Facilitar o direcionamento dos esforços;
- Eliminar a improdutividade e os desperdícios;
- Alcançar resultados com poucas ações.

Como exemplo prático, é possível observar o caso de uma transportadora que, ao aplicar o princípio de Pareto, verifica que 20% de suas atividades, são responsáveis por 80% de seu faturamento.

Logo, fica clara a necessidade de aumentar o foco nas atividades que dão maior resultado.

Tópico 7: Respeito pelos compromissos / Ética ambiental

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Reconhecem a importância do respeito pelos compromissos, no desenvolvimento de qualquer empreendimento;
- Discutem sobre a importância da preservação da Natureza;
- São capazes de explicar o conceito de empresas verdes e o seu papel na sociedade.

ATIVIDADES

1. Inicie em plenário, uma discussão sobre a percepção dos formandos relativamente ao nível de cumprimento de compromissos pelas empresas, instituições e pelas próprias pessoas em Cabo Verde. Que experiências têm de pessoas que respeitam ou não respeitam compromissos? Qual é a importância disso para o sucesso de uma pessoa empreendedora? E vocês? Cumprem sempre os vossos compromissos?
2. Diga aos formandos que vão agora falar do caso das pequenas empresas, e apresente o DIAPOSITIVO 1. Com base nesse diapositivo, continue a conversa com os formandos. Faça perguntas e serão eles, em primeira mão, a dizer que tipo de interação ou de compromissos, as pequenas empresas podem estabelecer com os 4 atores do meio envolvente – o Estado, os clientes, os trabalhadores e os fornecedores. Peça aos formandos para falarem também sobre as eventuais consequências do não cumprimento dos compromissos, para cada um desses atores.
3. Relacione o cumprimento dos compromissos com a integridade/honestidade, e destaque a sua importância não só para empresas e entidades públicas, como também, a nível individual, para todo aquele que se quer tornar um empreendedor de sucesso.
4. Diga igualmente, que um dos compromissos que qualquer empreendedor tem, é o com o meio ambiente e com as gerações futuras, introduzindo dessa forma, o tema das empresas verdes. Pergunte aos formandos: «Qual é a primeira questão que vos ocorre quando falamos sobre o nosso ambiente natural?» Escreva palavras-chave das respostas dos formandos no quadro, por exemplo as que estão relacionadas com os problemas ambientais enfrentados, etc. Posteriormente, os formandos debatem a forma como os problemas ambientais nos afetam. Questione sobre suas opiniões, no que diz respeito ao papel dos empreendedores na abordagem e resolução dos problemas ambientais.

5. Apresente o DIAPOSITIVO 2. Explique-lhes que as alterações climáticas, são causadas por combustíveis fósseis (carvão, petróleo e gás natural) que libertam para a atmosfera grandes quantidades de gases responsáveis pelo efeito de estufa, os quais, por sua vez, provocam o aumento da temperatura e o aquecimento global. Isto resulta numa diversidade de desafios, tais como a perda da biodiversidade, devido à extinção de espécies que não toleraram o novo ambiente; desertificação; aumento do nível médio do mar que irá provocar a erosão nas zonas costeiras; e incidentes com fenómenos meteorológicos extremos, tais como secas, cheias e tempestades.

A poluição do ar resulta da libertação de gases e substâncias ou resíduos perigosos para o ambiente, em geral decorrente das atividades humanas, como as emissões provenientes de fábricas, dos escapes dos veículos, fumo da queima de terras agrícolas ou poeira das construções. A poluição da água ocorre quando chegam substâncias nocivas à água limpa, incluindo as provenientes de esgotos domésticos, esgotos industriais, esgotos de terras agrícolas com pesticidas químicos, herbicidas e fertilizantes. A poluição do solo é causada pelos poluentes que entram no solo através da água ou por outros meios. A poluição por resíduos, inclui os resíduos sólidos de origem doméstica, agrícola ou industrial, tais como os desperdícios orgânicos, plástico ou metal, por exemplo.

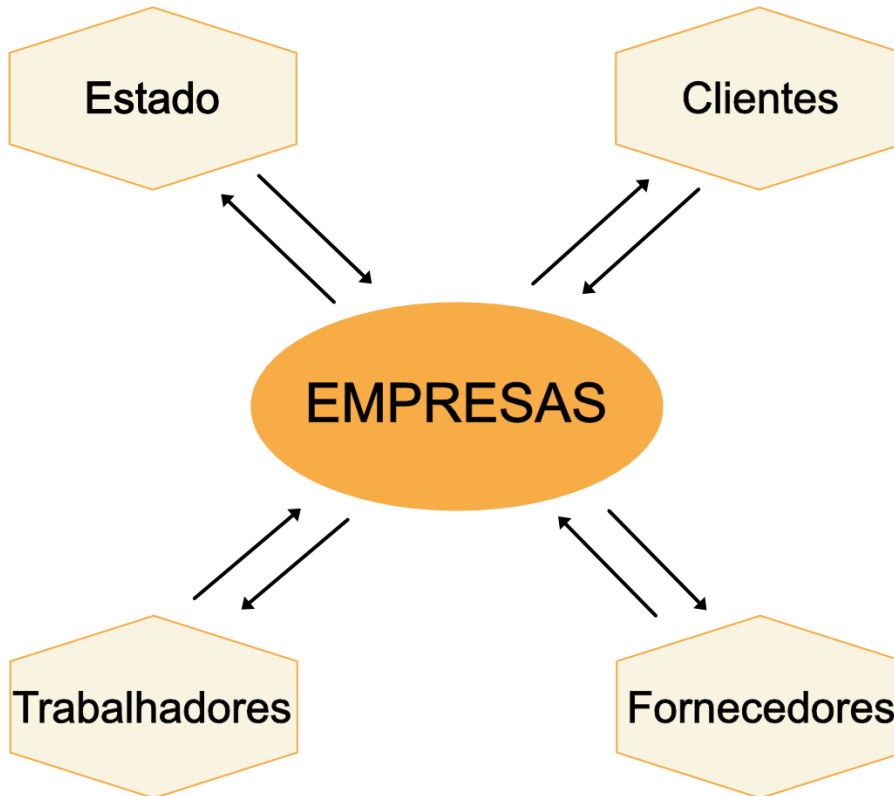
6. Apresente o DIAPOSITIVO 3, e explique que os problemas ambientais nos afetam de várias formas. Dois aspetos fundamentais que se revestem da maior importância para o nosso bem-estar, são a saúde e o rendimento. Os problemas ambientais causam problemas de saúde. Os problemas ambientais provocam também danos na atividade empresarial e nos meios de subsistência. Se os recursos dos quais as pessoas dependem forem destruídos, os negócios e os rendimentos serão afetados.
7. A turma deverá debater sobre as ações que os indivíduos e os empreendedores poderão realizar, no sentido de reduzir o impacto ambiental. Encoraje as ideias criativas, e escreva-as no quadro. De seguida, apresente o DIAPOSITIVO 4, com exemplos de medidas que podem ser tomadas para proteger o ambiente.
8. Explique aos formandos que a filosofia das empresas verdes, é ganhar dinheiro enquanto aproveitam as oportunidades sustentáveis que a natureza oferece, sem prejudicar o ambiente.
9. Divida a turma em grupos de 3 a 5 formandos. Cada grupo trabalhará na FICHA DE TRABALHO 1, durante 20 a 30 minutos. Convide grupos voluntários a apresentarem os seus resultados à turma, e promova os comentários e as novas ideias dos outros grupos.
10. Utilize o DIAPOSITIVO 5 para resumir as ideias avançadas pelos formandos, e para resumir o processo ecológico.
11. Os formandos deverão ler o MATERIAL DE APOIO 1, sobre a estratégia dos 3R na gestão dos resíduos.
12. Convide os formandos a lerem o MATERIAL DE APOIO 2, sobre as empresas verdes.

13. Convide os formandos a lerem o MATERIAL DE APOIO 3, com exemplos de empresas verdes.
14. Apresente o DIAPOSITIVO 6, sobre as vantagens das empresas verdes. Explique que as empresas verdes também podem ser negócios inteligentes. Explique que os clientes revelam um interesse crescente pelos produtos e serviços ecológicos, e estão dispostos a pagar um preço mais elevado para os adquirir. A adoção de soluções ecológicas, pode reduzir os custos e melhorar a produtividade da empresa. Mencione que os trabalhadores das empresas verdes terão, normalmente, menos problemas de saúde do que aqueles que trabalham nas empresas que se envolvem em processos prejudiciais, em termos de ambiente. Mencione também, que diversos países desenvolveram um mecanismo de apoio às empresas verdes, incluindo empréstimos financeiros «verdes» e subsídios «verdes». Pergunte aos formandos se estariam interessados em criar uma empresa verde e porquê.



DIAPOSITIVO 1

Os compromissos da empresa





DIAPOSITIVO 2

Principais desafios ambientais

- Alterações climáticas
- Poluição do ar, água e solo
- Perda da biodiversidade
- Desflorestação
- Escassez de água
- Diferentes tipos de resíduos



DIAPOSITIVO 3

Problemas ambientais

- **Provocam problemas de saúde**

Poluição do ar, solo e água ⇒ as pessoas respiram, comem e bebem toxinas

Mudança dos padrões meteorológicos (por exemplo, secas e chuvas extemporâneas) ⇒ perda de colheitas e segurança alimentar ameaçada;

Fenômenos meteorológicos (por exemplo, inundações, subidas de temperatura) ⇒ as doenças propagam-se muito mais facilmente

- **Danos na atividade empresarial e nos meios de subsistência**

Recursos dos quais as pessoas dependem destruídos ⇒ encerramento de empresas e rendimentos afetados

Problemas ambientais ⇒ os trabalhadores ficam doentes e menos produtivos
⇒ os rendimentos dos trabalhadores e as operações nas fábricas são afetados negativamente



DIAPOSITIVO 4

Medidas a adotar:

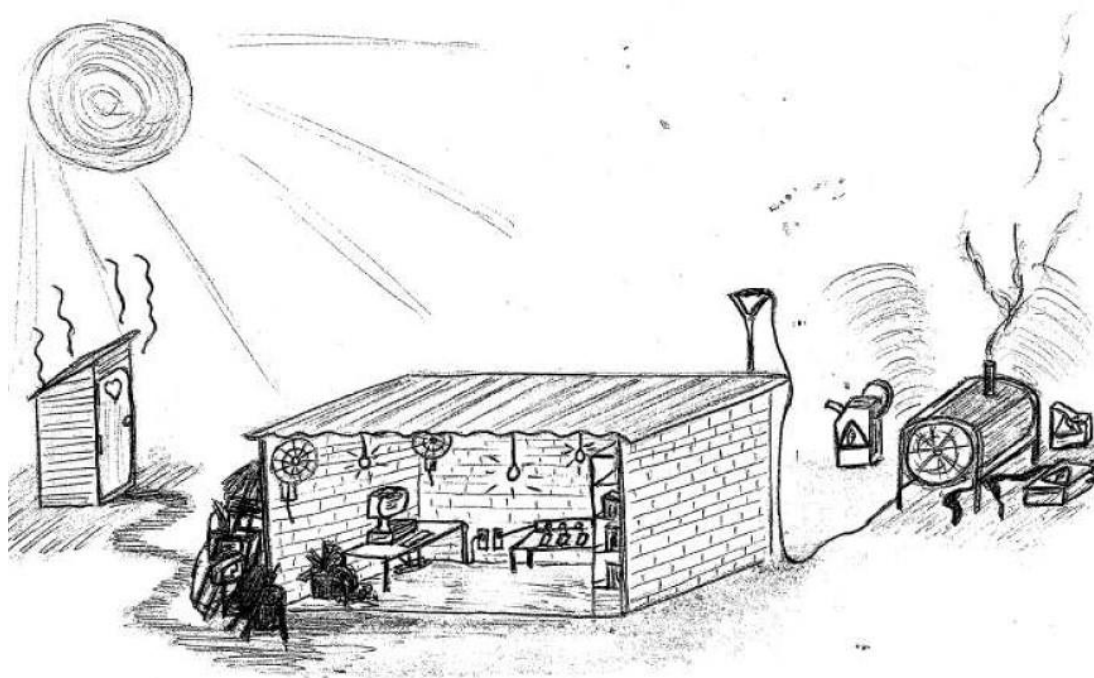
- Escolher aparelhos de baixo consumo e utilizar fontes renováveis, como o sol ou o vento, em vez de fontes não renováveis, como o carvão ou combustível.
- Reutilizar e reciclar a água.
- Escolher produtos orgânicos em vez de produtos que dependem de substâncias sintéticas ou químicas para a sua produção.
- Instalar filtros nas máquinas para reduzir as emissões de poeiras.
- Reduzir ou eliminar as embalagens.
- Comprar produtos produzidos localmente.



FICHA DE TRABALHO 1

Tornar o negócio ecológico

Observe a imagem de uma microempresa de carregamento de telemóveis e cibercafé. Consegue ajudá-los a ser mais “verdes”?



Em primeiro lugar, vamos analisar os fatores de produção usados no funcionamento da empresa. Siga a lista de perguntas, e complete o quadro da página seguinte.

1. Alguns dos materiais podem ser reduzidos? Tais como água, energia? Eficiência significa reduzir o consumo, sem comprometer o funcionamento da empresa.
2. Além de reduzir os fatores de produção, consegue melhorar o funcionamento da empresa? Por exemplo instalar interruptores de luz ou torneiras com sensores?
3. Será que alguns dos fatores de produção podem ser substituídos por soluções mais respeitadoras do ambiente? Por exemplo, o que pode ser utilizado para substituir o dispendioso gerador?

Fatores de produção (contributos)	Pode ser mais ecológico?		
	Ser reduzido? Como?	Ser utilizado de forma diferente? Como?	Ser substituído? Pelo quê?
Máquinas/equipamentos			
Terra			
Edifícios			
Matérias-primas / fornecedor da produção			
Água			
Energia			
Transporte			

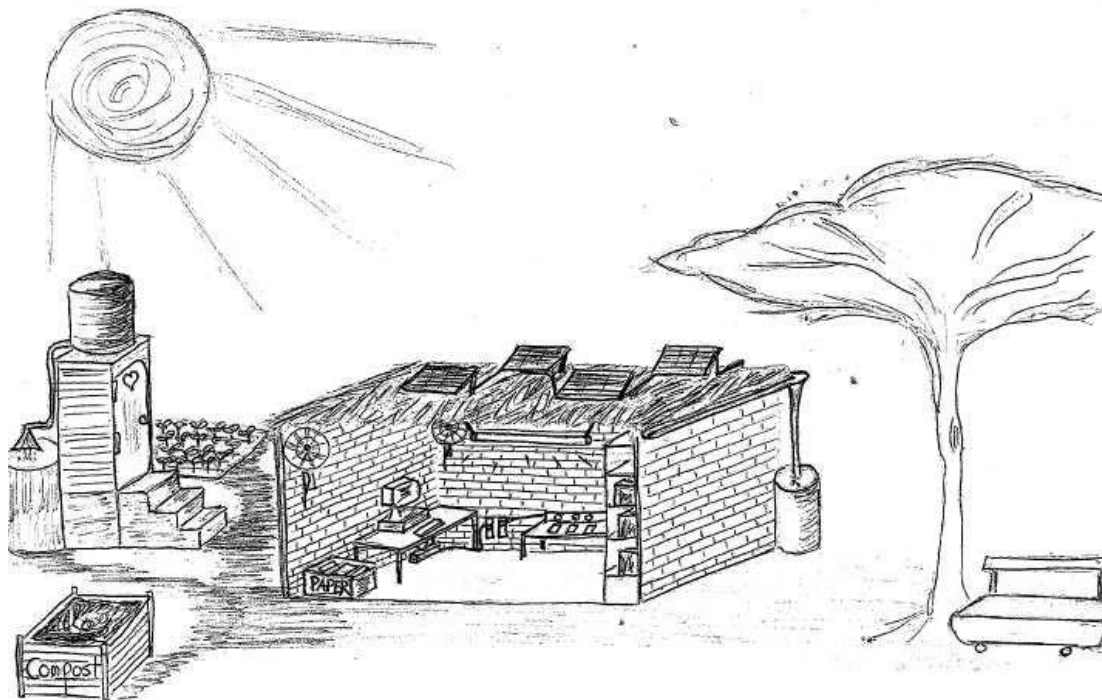
A empresa também produz resíduos e poluentes. Podem ter uma produção reduzida, ser reutilizados para outros fins ou ser reciclados?

Subprodutos ou desperdícios não intencionais	Podem ser reduzidos?	Podem ser reutilizados?	Podem ser reciclados?



DIAPOSITIVO 5

Tornar o negócio ecológico



Faça uma lista de todos os fatores de produção (energia, água, materiais, etc.)

Utilize os fatores de produção de uma forma mais eficiente:

- O que pode ser reduzido?
- Como se pode alterar a «forma de gerir o negócio»?
- O que pode ser substituído?

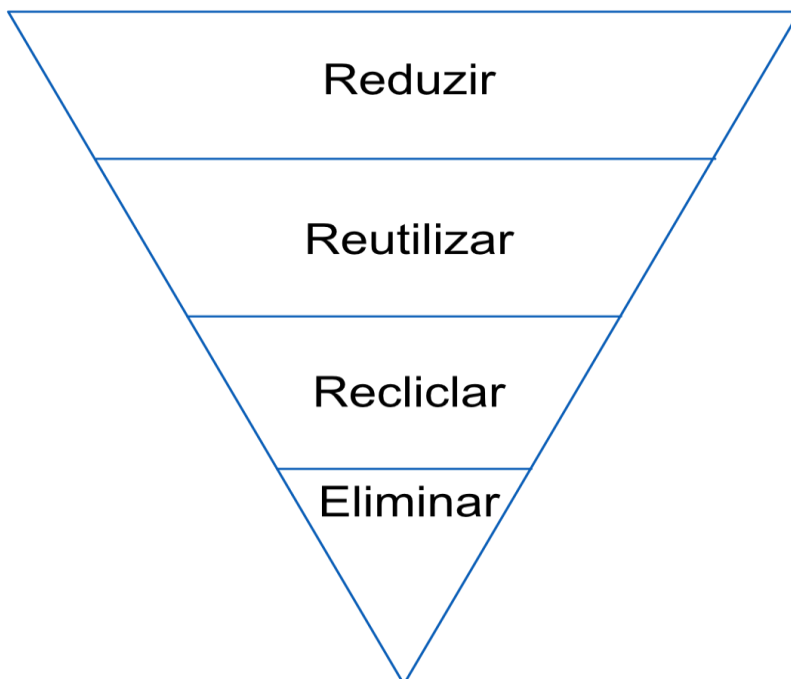
Faça uma lista de todos os subprodutos ou desperdícios, e pense numa forma de os reduzir, reutilizar e reciclar.

Pense fora da caixa para inovar!



MATERIAL DE APOIO 1

Tratamento de resíduos: a estratégia dos 3R



Ao fazer o tratamento dos seus resíduos para beneficiar o ambiente e a sua empresa, pode utilizar a estratégia dos 3R:

- **Reduzir:** Reduzir, usando o mínimo possível. O material pode ser embalado com menos material, por exemplo? A criação de resíduos pode ser minimizada através da redução do consumo. Podemos consumir menos ou escolher produtos mais duráveis, que tenham uma vida útil maior.
- **Reutilizar:** utilize o que pode ser reutilizado. Dar outro uso às coisas em vez de as deitar fora, pode ajudar a diminuir a quantidade de desperdícios. Use a sua criatividade para dar uma nova utilidade aos objetos!
- **Reciclar:** Caso não consiga reutilizar os desperdícios ou que alguém os reutilize, ofereça-os para a reciclagem. A reciclagem pode fornecer novas matérias-primas a partir de material desperdiçado. A título de exemplo, as garrafas de vidro desperdiçadas, podem ser usadas para produzir outros objetos de vidro. A reciclagem envolve os materiais num processo cíclico, o qual ajuda a reduzir a extração de matérias-primas do seu ambiente natural, e poupa energia.

Finalmente, os resíduos que não puderem ser reutilizados ou reciclados, elimine-os de forma responsável!



MATERIAL DE APOIO 2

Empresas verdes

As atividades empresariais podem ter um impacto negativo no ambiente, através da poluição do ar e da água, da eliminação de resíduos ou da exploração excessiva de recursos naturais. Ao mesmo tempo, as empresas dependem do ambiente para aceder a diferentes insumos, como a terra, a energia ou a água. Quando ocorrem desastres naturais, poluição, mudanças climáticas e esgotamento de recursos, as empresas são afetadas negativamente.

As empresas verdes poupam os recursos escassos, preservam os ecossistemas saudáveis, minimizam a poluição e os resíduos, limitam as emissões de gases com efeito de estufa, e fornecem bens e serviços ecológicos para permitir padrões de consumo mais responsáveis. Estas empresas são cruciais para um modelo de desenvolvimento no qual o planeta é a prioridade. Além disso, as empresas verdes disponibilizam recursos ecológicos extremamente necessários, como a energia renovável, a outras empresas, estimulando assim o crescimento da economia.

A adoção de soluções ecológicas pode ser uma ótima decisão empresarial. Ao produzir produtos mais respeitadores do ambiente, ao oferecer serviços mais respeitadores do ambiente, ou assegurar que os seus processos são ecológicos, as empresas participam na proteção do ambiente e, ao mesmo tempo, obtêm lucro. Frequentemente, os processos mais ecológicos produzem ainda outros benefícios, como a redução de custos e o aumento da produtividade, o que significa que ser ecológico constitui uma boa estratégia de negócio.

Os negócios verdes são um mercado em plena expansão!



MATERIAL DE APOIO 3

Exemplos de empresas verdes

1. Ecoturismo

O ecoturismo, à escala mundial, assiste à sua expansão e atrai um número crescente de visitantes. Assim, o ecoturismo proporciona oportunidades como instalações para o turismo, parques de campismo, hospitalidade respeitadora do ambiente, *hostels* sustentáveis do ponto de vista ambiental, e atividades como caminhadas, ciclismo e rapel.



2. Construção verde

Os edifícios eficientes em termos de energia, também conhecidos como edifícios verdes, reduzem drasticamente as emissões, materiais e utilização de água. Podem igualmente contribuir para a redução de 80% do consumo de energia, através de uma integração de sistemas eficientes (aquecimento, refrigeração, iluminação e água), uso de fontes energéticas alternativas (energia solar), manutenção da energia (isolamento) e uso de materiais de construção reciclados. Há grandes oportunidades de negócio no setor da construção verde.

3. Sistemas solares domésticos

O desenvolvimento, produção e instalação de sistemas solares domésticos é um tipo de negócio verde. Os sistemas solares domésticos, são painéis solares (painéis fotovoltaicos denominados PV) fixados na parte superior do telhado, para fornecer eletricidade a uma casa, escola ou centro de saúde. Os sistemas contêm painéis, baterias, cabos, reguladores de carga e conversores. Os sistemas solares domésticos, na maior parte dos casos, não se encontram ligados à rede, e permitem a eletrificação rural lá onde não existia. Os painéis variam entre os 30 watts, o suficiente para ligar algumas luzes, até mais de 100 watts, o suficiente para um negócio de carregamento de telemóveis e TV.

4. Agricultura biológica

A agricultura biológica evita o uso de fertilizantes e pesticidas. As opções de negócio nesta área, surgem através do uso de adubos orgânicos para explorações pecuárias ou da sua produção e venda. Os agricultores que pretendem aumentar a produtividade podem introduzir os fertilizantes nas suas propriedades. Tendo em conta que o fertilizante em questão é orgânico, os agricultores podem ser certificados como produtores de alimentos biológicos, os quais são frequentemente vendidos a preços mais elevados, particularmente em negócios de exportação, mas também nos mercados domésticos.

5. Biogás

O Biogás está a tornar-se cada vez mais popular nas áreas rurais, onde a atividade agrícola permite a sua produção. As centrais de biogás tornaram-se também mais comuns nos centros urbanos, onde os resíduos urbanos e humanos são recolhidos e usados para produzir energia e fertilizantes, a um preço bastante acessível. Há diversos tipos de negócio envolvidos. As empresas de serviços de biogás podem ser estabelecidas para consultar, projetar, planejar e supervisionar a instalação de pequenas unidades de biogás. São necessários engenheiros para projetar o sistema, para que o seu tamanho corresponda à quantidade de estrume e resíduos orgânicos disponível. São necessários pedreiros ou técnicos para construir a unidade, bem como para a explorar e manter.



DIAPOSITIVO 6

As empresas verdes podem ser negócios inteligentes

- Aumento da procura e novos mercados
- Melhores preços para os seus produtos
- Maior eficiência empresarial e redução dos custos
- Mão de obra mais saudável e produtiva
- Acesso ao financiamento verde e a subsídios verdes
- Um melhor ambiente para a empresa operar

Tópico 8: Persistência / Reação face ao fracasso

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Analisam o seu próprio comportamento face ao fracasso ou a situações de pressão, e valorizam a opção de manter um comportamento equilibrado;
- Interagem e trocam informações com um empreendedor de sucesso (convidado).

ATIVIDADES

1. Tenha em atenção que esta sessão é constituída por 2 partes: a primeira parte, para trabalhar sobre a persistência e reação face ao fracasso, que deve durar no máximo 1 hora, e uma segunda parte que é dedicada à conversa com o empreendedor convidado. Nesta sessão, se iniciar com uma conversa em plenário sobre o tema da reação face ao fracasso, os formandos ficarão sob alerta e é possível que o exercício a seguir não tenha a mesma eficácia. Comece por introduzir diretamente o EXERCÍCIO 1, anunciando que os formandos serão divididos em 3 ou 4 grupos, que cada grupo irá funcionar como uma empresa, e que estarão em competição para resolver uma tarefa.
2. Aplique o Exercício “Monumento”, estipulando o tempo de 15 minutos para resolução da questão. Pode prolongar um pouco mais, para ver se algum grupo consegue resolver. Após os 15 minutos, logo que uma equipa tenha encontrado a solução, termine o exercício, deixando os outros grupos em situação de fracasso. Nunca dê mais de 20 minutos, mesmo que nenhuma equipa tenha ainda encontrado a solução.
3. No processamento, é muito provável que surjam contradições entre os membros de uma mesma equipa; explore um pouco esses “conflitos”, mas mantenha o controlo da situação, não permitindo muitas confrontações *tête-à-tête* e não incidindo demasiado sobre os formandos que tenham tido um comportamento menos equilibrado face ao fracasso. No final, explique a importância de não se procurar responsabilizar sempre “os outros” ou fatores externos aos nossos fracassos, realce que o sucesso de um empreendedor resulta frequentemente de um trabalho em equipa, e que o empreendedor precisa tirar lições de situações que não tenham corrido bem. Destaque também as abordagens positivas, que os formandos possam ter tido face às dificuldades na resolução da tarefa, e face ao resultado final.

4. Para reforçar as conclusões dos formandos, após o processamento, apresente o DIAPOSITIVO 1.
5. A segunda hora da sessão é dedicada a uma troca de informações e de experiências, com um empreendedor de sucesso. Tenha bastante cuidado na escolha do convidado: deve ser uma pessoa com uma contribuição relevante para a comunidade e de reconhecido mérito. O facilitador não precisa de informar ao convidado que o tema do dia é a persistência e a reação face ao fracasso uma vez que, normalmente, todos os empreendedores de sucesso têm histórias de superação na sua caminhada, e isso surge naturalmente no seu discurso. Se tal não acontecer, o facilitador pode, a determinada altura, perguntar ao convidado se ele já teve alguma iniciativa ou algum projeto que inicialmente não tenham corrido bem.
6. Esta segunda parte da sessão, começa sempre com uma apresentação do convidado feita pelo facilitador (máximo 1 minuto). O facilitador ao convidado com antecedência, que ele tem cerca de 40 minutos para falar da sua experiência. No fim, os formandos poderão colocar algumas perguntas e falar livremente com o convidado.



EXERCÍCIO 1

Jogo “Monumento”

Este jogo tem como objetivo colocar os formandos diante de uma tarefa difícil, e avaliar a sua reação face à pressão e às dificuldades.

Materiais necessários

- Quatro conjuntos completos de cartões de instruções, um conjunto para cada grupo, conforme o Material de Apoio1.
- *Flip chart*
- Marcador
- Cronómetro

Procedimento

1. Divida a turma em 4 equipas. Se houver menos que 16 participantes, pode ser em 3 equipas. Diga-lhes que cada uma delas é uma empresa de construção, em competição com todas as outras.
2. Cada equipa pode designar um líder, se achar pertinente. No processamento, o facilitador poderá explorar eventuais diferenças de resultados entre as equipas que escolheram um líder logo à partida, as que escolheram no decorrer do exercício e as que não escolheram.
3. Cada empresa trabalha numa mesa separada, afastada das outras. Informe que as empresas terão 15 minutos para apresentarem uma solução a uma questão, e entregue um envelope fechado contendo uma folha de instruções e 26 cartões, correspondendo cada cartão a uma instrução.
4. A folha de instruções a entregar a cada grupo e o texto de cada cartão de instruções estão no MATERIAL DE APOIO 1.
5. É pouco provável que as equipas consigam resolver a questão em 15 minutos. Mantenha a pressão do tempo (por exemplo, aos 10 minutos anuncie que faltam só mais 5 minutos). Quando terminarem os 15 minutos, e apenas se nenhum grupo tiver terminado a tarefa, pergunte se querem mais 5 minutos e dê esse tempo.
6. O facilitador deve ficar atento, desde o início, às dinâmicas de cada grupo. Normalmente, logo após a abertura do envelope surgem as tendências de liderança e eventuais divergências entre formandos que querem fazer as coisas de forma diferente. Este Jogo “Monumento”, desta vez, não está a ser utilizado para tratar a questão da liderança mas, no processamento, o facilitador pode referir-se a isso de forma breve, sobretudo porque muitas vezes os formandos colocam a culpa pelo fracasso, exclusivamente sobre o líder.

7. Sendo que o objetivo do Exercício é tratar a questão da persistência e da reação face ao fracasso, o mais importante no processamento não é o resultado em si, mas sim a forma como os formandos interagiram uns com os outros e como reagiram face à dificuldade, à pressão do tempo, e à eventual “derrota”; daí, a grande relevância das observações que o facilitador vai fazendo ao longo dos 15 – 20 minutos. Possíveis perguntas para o processamento: Como se sentem? Qual foi a vossa primeira reação quando viram a tarefa que vos foi atribuída? Como se organizaram internamente para resolver a questão? Designaram um líder desde o princípio? Porquê? O que é que correu mal (ou bem)? Porque acham que ganharam ou perderam? Como acham que foi a vossa reação e a reação dos vossos colegas face às dificuldades e à pressão?... Não se esqueça que uma boa parte das perguntas do processamento, deve ser feita com base naquilo que observou (principalmente do que correu mal) durante a dinâmica.
8. Para finalizar... qual é a conclusão que vocês tiram deste exercício? Como acham que deverá ser o vosso comportamento no futuro, quando forem confrontados com dificuldades, pressão ou fracassos? (as conclusões dos grupos devem ser transcritas num *flip chart* ou quadro)

Solução e lógica da tarefa do jogo:

O Monumento ficou concluído numa **terça-feira**.

1. As dimensões do Monumento indicam que este contém 50 000 pés cúbicos (1.415,842 m³) de blocos de pedra.
2. Os blocos têm um pé cúbico (0.02831685 m³) cada. Assim, são necessários 50 000 blocos.
3. Cada trabalhador, trabalha nove períodos por dia (dois desses períodos são utilizados para repouso).
4. Cada trabalhador assenta 150 blocos por período. Assim, cada trabalhador assenta 1 050 blocos por dia.
5. Há oito trabalhadores por dia. Assim, são assentes 8 400 blocos por dia útil.
6. O último bloco (50 000º) é assente no sexto dia útil.
7. Uma vez que não se trabalha à sexta-feira ou sábado, o sexto dia útil é terça-feira.



MATERIAL DE APOIO 1

Jogo “Monumento” - Instruções

A história

Um local antigo da vila, foi descoberto recentemente numa ilha. Na praça principal da vila, há um Monumento em forma de obelisco retangular. Segundo a tradição oral, o Monumento foi construído durante as duas primeiras semanas de janeiro, para homenagear o fundador desta grande vila. A estrutura foi construída em menos de duas semanas.

Tarefa a realizar

A sua equipa deve **determinar em que dia da semana o Monumento foi concluído** para que, no futuro, esse dia seja celebrado anualmente. Foram descobertas informações que revelam que a construção do Monumento teve início a 1 de janeiro. Para resolver este problema, a sua equipa dispõe de 26 cartões, cada um contendo uma informação relevante que vos ajudará a encontrar a solução.

Juntamente com esta Folha de Instruções, a sua equipa recebe os cartões com instruções. Outras indicações importantes:

1. A sua equipa é livre de escolher um líder ou não.
2. O tempo disponível para encontrar a solução é de 15 minutos
3. Assim que a sua equipa resolver o problema, coloque as mãos no ar, para que o formador possa anotar o vosso tempo. Se terminar antes do tempo, não pode de forma alguma, interferir com o trabalho das outras equipas.



Cartões com instruções

O facilitador deve fotocopiar estas instruções (1 cópia para cada grupo), recortar cada cartão, e meter num envelope juntamente com as instruções da página anterior:

O dia quatro da semana é uma quinta-feira.	O comprimento do Monumento é de cinquenta metros.
O dia cinco da semana é uma sexta-feira.	A largura do Monumento é de dez metros.
O dia seis da semana é um sábado.	O Monumento foi construído com blocos de pedra.
A semana da antiga vila é constituída por seis dias.	Cada bloco tem um metro cúbico.
O dia útil total tem nove períodos.	O dia um da semana é uma segunda-feira.
A equipa tem dois períodos de repouso durante o dia útil.	O dia dois da semana é uma terça-feira.

<p>A equipa trabalha sete períodos durante o dia útil.</p>	<p>O dia três da semana é uma quarta-feira.</p>
<p>Cada trabalhador assenta 150 blocos por período.</p>	<p>Um membro de cada equipa assegura que os blocos têm o tamanho certo e não assenta nenhum.</p>
<p>Durante a construção do Monumento, existe apenas uma equipa de dez trabalhadores no local.</p>	<p>O governo decretou que não se executam trabalhos à sexta-feira.</p>
<p>Um membro de cada equipa é supervisor e não assenta blocos.</p>	<p>Devido a motivos religiosos, as equipas não trabalham ao sábado.</p>
<p>Na antiga vila, a medição básica do tempo é o dia.</p>	<p>A altura do Monumento é maior do que o seu comprimento ou a sua largura.</p>
<p>Na antiga vila, o dia útil divide-se em períodos de trabalho e períodos de repouso.</p>	<p>Só uma equipa de trabalhadores pode trabalhar de cada vez na construção do Monumento.</p>
<p>A altura do Monumento é de cem metros.</p>	<p>Volume (metros cúbicos) = comprimento × largura × altura</p>



DIAPOSITIVO 1

Como lidar com o fracasso

Todos nós, em algum momento, conhecemos o fracasso: alguma coisa que não corre como desejamos, seja a nível familiar ou profissional. Isso por si só, não é um problema. O problema advém muitas vezes da forma como reagimos face a esse fracasso, uma vez que temos a opção de aprender com os erros e tentar melhorar da próxima vez, ou então ficar constantemente a remoer o gosto da “derrota”.

Eis algumas sugestões:

- Encare o fracasso como uma oportunidade de aprendizado
- Aceite que nem tudo está sob o seu controlo
- Mantenha um comportamento equilibrado e evite tomar decisões “a sangue quente”
- Mantenha o seu otimismo e um pensamento positivo

Não compare constantemente os seus fracassos com o sucesso de outras pessoas aparentemente bem-sucedidas: as aparências iludem.

Tópico 9: Cooperação e trabalho em equipa / Comunicação

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Vivenciam um processo de resolução coletiva de um problema, e analisam os fatores mais importantes para a tomada de decisões em grupo;
- Reconhecem a importância da cooperação com os outros;
- São capazes de identificar os fatores que contribuem para uma boa comunicação com diferentes tipos de atores;
- Reconhecem a importância da escuta atenta e ativa para uma comunicação eficaz;

ATIVIDADES

1. Execute o Jogo dos Quadrados, seguindo as instruções do EXERCÍCIO 1.
2. No final conduza o processamento conforme sugerido na descrição do Exercício, mas não se esqueça que a essência da metodologia é a aprendizagem pela experiência. Observe atentamente a dinâmica dos grupos e explore, através de perguntas incisivas, as situações e emoções vivenciadas pelos formandos.
3. Peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 1. Pergunte-lhes se têm comentários a fazer ou alguma questão a colocar, e trate das questões em plenário. Esta parte da sessão dedicada ao trabalho em equipa, deve durar aproximadamente 1 hora: 5 minutos de instruções; 25 minutos de execução e 30 minutos de processamento.
4. Passe ao segundo tema do dia, informando que os formandos irão fazer agora, um segundo exercício. Solicite aos formandos que fiquem de pé, em duas filas paralelas, mas com uma distância de pelo menos 3 metros uma da outra. A primeira pessoa de uma das filas, fica do lado esquerdo do quadro branco, ou à frente de um *flip chart*. A primeira pessoa da outra fila, fica do lado direito do quadro branco, ou à frente de outro *flip chart*.
5. Explique ao grupo que vai sussurrar uma frase para as pessoas aos formandos que se encontram no fim das duas filas (lado oposto do quadro branco). A seguir, estes dois formandos irão sussurrar essas duas palavras à pessoa que está à sua frente, e assim sucessivamente, até que a mensagem chegue à primeira pessoa da fila que se encontra junto ao flipchart, ou ao quadro branco.

6. Os formandos que se encontram junto ao flipchart ou ao quadro branco, terão a tarefa de escrever o que lhes for dito pela segunda pessoa da fila.
7. Prepare com antecedência, as seguintes frases, em dois pedacinhos de papel, separadamente: a) Panela a ferver b) A Gilda chegou a casa e encontrou a porta aberta e a panela a ferver. Esta diferença no número de palavras da mensagem, permitirá discutir no processamento, sobre o volume de informação que devemos transmitir de cada vez. É mais difícil comunicar quando se fala de muitas coisas ao mesmo tempo.
8. Quando tiver a certeza que os grupos compreenderam o exercício, entregue um papelinho a cada um dos formandos que estão no fim das 2 filas, e instrua que deverão ver, memorizar e guardá-lo imediatamente no bolso. Em seguida, deverão sussurrar a frase ao formando que estiver mais próxima na fila. Insista que não é permitido dizerem a frase em voz alta, e que na prática, devem sussurrar ao ouvido do formando que está mais próxima. Se necessário, a pessoa que sussurra pode deslocar-se a um canto da sala ou para fora da sala, para fazer isso com o colega.
9. Quando a mensagem chegar à primeira pessoa da fila e ela escrevê-la no quadro ou *flip chart*, peça então ao último formando de cada fila, que tire o seu papelinho do bolso e leia em voz alta a frase que recebeu, para que a turma tome conhecimento das eventuais distorções.
10. Faça o processamento da atividade através de perguntas, para analisar o que aconteceu: Possíveis perguntas: Acham que a comunicação funcionou em ambos os casos? Como é que explicam os problemas que aconteceram? Há uma diferença entre a frase com apenas duas palavras e a outra mais comprida? Porquê? E se a última pessoa da fila fosse levar a mensagem por escrito, isso garantiria a qualidade da comunicação? Este tipo de problema acontece na vida real? Em que circunstâncias é que o empreendedor precisa comunicar-se com outras entidades, e que precauções deve tomar para que a comunicação se concretize em boas condições?
11. Apresente o DIAPOSITIVO 1, sobre a natureza da comunicação. Explique que no processo de comunicação há sempre um emissor, um canal e um recetor. O canal pode ser uma carta, uma conversa, uma apresentação, uma mensagem do Twitter ou um email, por exemplo. Se o recetor não compreender a mensagem corretamente, a comunicação eficaz não se concretiza.
12. Convide os formandos a lerem o MATERIAL DE APOIO 2. Para discutir e resumir os quatro pontos-chave, apresente o DIAPOSITIVO 2. Discuta com o grupo as questões elencadas.
13. Convide os formandos a lerem o MATERIAL DE APOIO 3, sobre as competências empresariais de escuta. Faça um debate com os formandos, sondando a sua compreensão relativamente à particular importância dos empreendedores desenvolverem competências de escuta eficazes.
14. Convide os formandos a lerem o MATERIAL DE APOIO 4, sobre como desenvolver excelentes competências de escuta. Finalize a sessão, questionando-os sobre os seus principais pontos de aprendizagem, e os seus pontos de ação para desenvolver competências de escuta eficazes.



EXERCÍCIO 1

Jogo dos Quadrados

Neste exercício, 3 ou 4 grupos em competição trabalham para formar 5 quadrados de tamanhos iguais, usando as peças que lhes são dadas. A equipa alcança os objetivos através da cooperação e da divisão das tarefas entre si.

Materiais necessários

Conjunto de 5 envelopes contendo quadrados recortados para cada grupo de formandos, preparado de acordo com as «Instruções para montar um conjunto de quadrados recortados» transcritas mais adiante (4 grupos = 4 conjuntos X 5 envelopes).

Preparação

1. Tente fazer este jogo antes de o apresentar à turma, para que se familiarize com alguns problemas com os quais os formandos provavelmente serão confrontados. Por exemplo:
 - alguns quadrados podem ser formados, mas não têm o tamanho correto;
 - alguns quadrados podem ser formados com o tamanho correto, mas vão impedir que se consiga formar os cinco quadrados;
 - Só existe UM meio para formar os 5 quadrados;
2. Organize as mesas na sala de aula para acomodar 3 ou 4 grupos, dependendo do número de formandos que houver em sala. Este jogo também pode ser jogado no exterior ou no átrio da escola, caso a sala de aula seja demasiado pequena. Certifique-se de que os grupos não conseguem ver o trabalho dos outros grupos.

Procedimento

1. Divida os formandos em 3 ou 4 grupos.
2. Prepare e apresente as instruções num *flip chart*. Explique aos formandos que o objetivo da tarefa de cada grupo, é formar cinco quadrados do mesmo tamanho, usando todas as peças que lhes são dadas. As peças de cada quadrado estão misturadas e colocadas em diferentes envelopes. As instruções a figurar no *flip chart* podem ser, por exemplo:

“CONSTRUÇÃO DO QUADRADO

Cada grupo vai receber 5 envelopes contendo peças destinadas à construção de 5 quadrados com exatamente do mesmo tamanho e usando todas as peças.

Os grupos vão estar em competição uns com os outros e têm o tempo máximo de 25 minutos para cumprir a tarefa”

3. Distribua um conjunto de cinco envelopes (que contêm as peças) a cada grupo, e certifique-se de que cada membro do grupo recebe pelo menos um envelope.

Ao entregar alguns dos envelopes acentue... “este é teu”... para depois poder processar se alguns dos participantes se apegam às peças, e demonstram resistência em disponibilizar as suas peças para o grupo trabalhar em equipa e montar os 5 quadrados.

4. Os grupos devem trabalhar de forma independente, sem verem os resultados dos outros grupos. Certifique-se de que todos compreenderam as instruções do jogo, e anuncie o início da competição.
5. Monitorize os grupos durante o exercício, para responder a eventuais perguntas dos participantes, mas sobretudo para observar eventuais problemas que possam acontecer no desenrolar do trabalho em equipa.
6. Os grupos têm o máximo de 25 minutos para montar os quadrados. Termine o jogo no final desse tempo, e felicite as equipas que eventualmente tenham conseguido montar os quadrados.
7. Direcione o processamento para fatores que possam ter facilitado ou dificultado o sucesso do trabalho em equipa. Possíveis perguntas: Como se sentem? Como foi a atuação do grupo logo nos primeiros momentos em que se iniciou o exercício? Toda a gente partilhou rapidamente as suas peças? Houve algum problema na organização ou na liderança? Que problemas? Quais foram as suas maiores frustrações enquanto membro dessa equipa? Como considera ter sido a comunicação dentro do grupo? O que facilitou ou dificultou a comunicação? Se as seguintes situações se apresentarem, o facilitador pode também perguntar: Porque os trabalhadores devem pedir ajuda quando necessitam? O que acontece quando uma pessoa recusa dar ou receber ajuda, numa situação de trabalho em equipa? Para a parte final do processamento: Porque acham que conseguiram / falharam na montagem dos quadrados? Que conclusões tiram desse exercício? Isso tem alguma coisa a ver com o vosso dia-a-dia, ou com o dia-a-dia de um empreendedor? Na vossa opinião, o que permite um melhor desempenho das equipas? Pensem e sugiram algumas regras que considerem mais importantes para o sucesso de um trabalho em equipa.
8. O facilitador deve controlar bem o tempo, mas não ter pressa em chegar a estas (últimas) perguntas conclusivas. Acontece frequentemente, haver muita confrontação entre os elementos do mesmo grupo, e o facilitador tem de esmiuçar bem esses eventos, para que os formandos possam descomprimir, reconhecer as insuficiências e projetar mudanças de atitude.
9. As conclusões devem focar não só no tema do trabalho em equipa, mas também na comunicação, se isso sobressair na dinâmica dos grupos. Isso permitirá ao facilitador fazer a ligação para o segundo tema do dia: a escuta ativa.

Instruções (para o Facilitador)

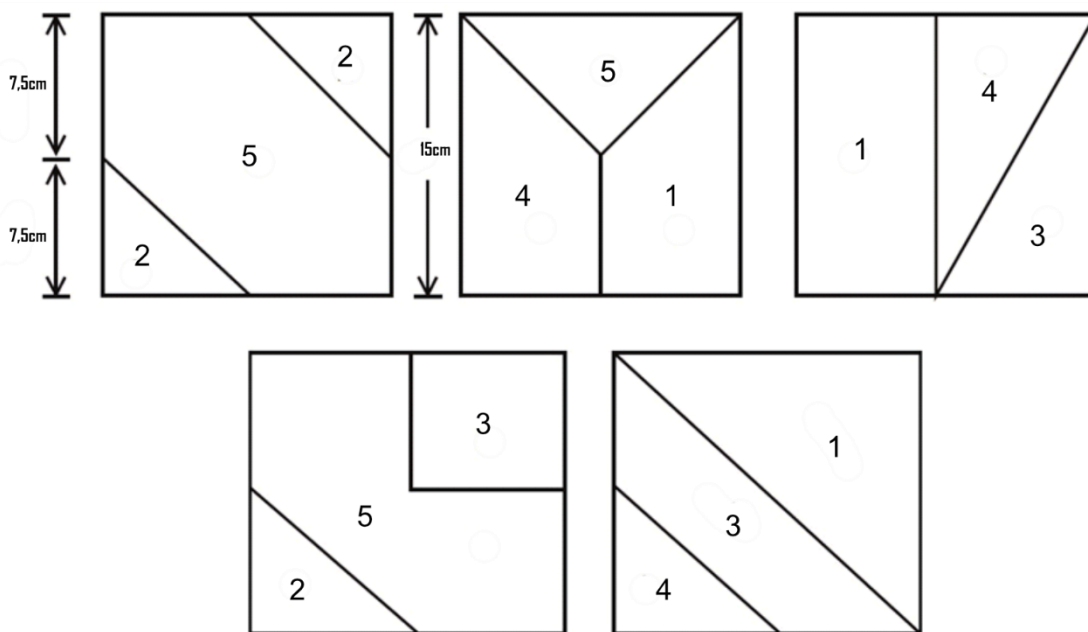
Um conjunto é constituído por cinco envelopes que contêm pedaços de cartolina cortados em diferentes padrões que, quando dispostos adequadamente, formarão cinco quadrados de tamanho igual. Deve ser fornecido um conjunto de peças a cada grupo, assegurando-se que cada pessoa recebe pelo menos um envelope.

Para preparar um conjunto, corte 5 quadrados do mesmo tamanho (15 cm x 15 cm). Depois torne a cortar cada quadrado em 3 peças, respeitando escrupulosamente os formatos do esquema abaixo. Escreva os números em cada peça, exatamente como está no esquema que dá a solução. Os formandos não poderão ter, em nenhum momento, acesso a essa folha.

Cada envelope terá 3 peças: Um primeiro envelope com as 3 peças com o número 1, um segundo envelope com as 3 peças com o número 2, terceiro envelope com as 3 peças com o número 3, e assim por diante. Numere os envelopes de 1 a 5 consoante os números das peças que estão dentro.

São possíveis diversas combinações para formar um ou dois quadrados, mas apenas uma combinação formará todos os cinco quadrados, cada um com 15 cm x 15 cm.

O facilitador deve preparar 4 conjuntos de quadrados, cada um em cartolina de cor diferente, para facilitar a sua arrumação e subseqüentes aplicações do exercício.





MATERIAL DE APOIO 1

O poder da equipa

Precisamos de saber que, enquanto membros de uma equipa, devemos estar dispostos a dar e receber ajuda, para alcançar os objetivos do grupo, bem como para realizar as nossas tarefas individuais. Um trabalhador bem-sucedido, está disposto a aceitar ajuda de outras pessoas sob a forma de sugestões, críticas ou apoio na conclusão de uma tarefa. Um trabalhador bem-sucedido, está igualmente disposto a ajudar, sob a forma de ideias, sugestões e a «dar uma mão». Quando as pessoas se recusam a ajudar os outros, torna-se mais difícil atingir os objetivos do grupo, e também concluir as tarefas individuais dentro da organização.

Numa empresa, os trabalhadores não devem ter medo de pedir ajuda às outras pessoas para concluir as suas tarefas individuais. Uma organização é como uma pessoa viva. Se uma parte do corpo não estiver a funcionar corretamente e na sua plenitude, como um braço partido, o resto da organização (corpo) tem de compensar o problema.

Todos os membros da equipa precisam de estar focados em alcançar os objetivos. Se um membro da equipa participa com um baixo nível de envolvimento, a eficiência e eficácia do esforço da equipa não serão maximizadas. Todos os membros da equipa devem estar motivados para maximizar o rendimento da equipa.



DIAPOSITIVO 1

Comunicação eficaz





MATERIAL DE APOIO 2

Processo de escuta eficaz

1. Defina a finalidade

Identificar a finalidade da escuta ajuda-o a:

- Concentrar-se nas partes mais importantes da mensagem.
- Investir a energia necessária para escutar eficazmente.
- Conservar a sua energia quando a escuta não é importante.

2. Preste atenção ao falante

Prestar atenção ao interlocutor implica:

- Manter o contacto visual
 - O contacto com os olhos aumenta a probabilidade de receber a mensagem.
 - Quando estiver ao telefone, evite olhar para coisas que o distraiam.
- Corrija a sua postura corporal
 - A sua postura corporal, incluindo uma leve postura inclinada, sugere que está a prestar atenção, e ajuda-o a manter-se atento.
 - Quando estiver ao telefone, tente estar numa posição confortável, mas não demasiado relaxada, para que não perca a capacidade de prestar atenção ao autor da chamada.
 - Forneça uma confirmação verbal ou não-verbal. Uma confirmação verbal ou não-verbal do interlocutor ajuda-o a envolvê-lo no processo de comunicação, e permite ao interlocutor saber que está a prestar atenção.
 - Quando estiver ao telefone, tenha um comportamento vocal participativo: «uh-huh» «mm-hmmm.»
 - Quando interagir pessoalmente com o interlocutor, tenha comportamentos não-verbais, como acenar com a cabeça e expressões faciais.
- Libertar a mente
 - Libertar a sua mente dos seus próprios pensamentos para evitar deambular mentalmente.
 - Evite comportamentos distrativos que o desviam da sua capacidade para escutar.

3. Processar a mensagem

Processar a mensagem, é transformar as palavras e a comunicação não-verbal, numa compreensão da mensagem com significado. Prestar atenção à linguagem corporal, ajuda-o a compreender o significado da mensagem. Tentar colocar-se na posição do interlocutor, ajuda-o a contextualizar a mensagem.

4. Confirme a correta compreensão da mensagem

Depois de processada a mensagem, um ouvinte pode:

- Parafrasear a mensagem ao interlocutor a fim de confirmar a sua compreensão.
- Repetir a mensagem para si próprio(a) para ajudar na respetiva retenção.
- Investigar as informações em falta.



DIAPOSITIVO 2

O processo de escuta

Para ser um ouvinte eficaz, deve:

- Definir a finalidade da escuta
- Prestar atenção à mensagem
- Processar a mensagem
- Confirmar a correta compreensão da mensagem

Questões para discussão:

- Por que motivo os empreendedores precisam ser bons ouvintes?
- Porque razão os empreendedores devem colocar questões pertinentes e depois ouvir as respostas com muita atenção?
- Com que tipos de atores o empreendedor se comunica mais frequentemente no seu dia-a-dia?
- A forma como prepara e realiza a comunicação com o Estado ou com os clientes é a mesma que utiliza para com a família? Porquê?
- Vocês próprios se consideram bons comunicadores? Porquê?



MATERIAL DE APOIO 3

Competências empresariais de escuta

Os empreendedores são, normalmente, bons comunicadores, mas precisam ter em consideração a capacidade de escutar. A maior parte de nós apenas tira proveito de 25% da nossa capacidade de ouvir. Como o classificariam os seus amigos mais próximos? O seu professor? A sua família? Alguém iria sugerir que devia falar menos e escutar mais?

Passamos a enumerar algumas sugestões que podem melhorar as suas competências de escuta. Verifique as que são apropriadas para si.

Sei como:

- Enviar sinais às pessoas através do olhar e de gestos corporais, para que saibam que estou a escutá-las.
- Relaxar quando comunico com outras pessoas, para que se sintam confortáveis ao acrescentar os seus comentários.
- Acalmar a mente quando escuto, a fim de não antecipar o que as pessoas vão dizer, antes de o dizerem.
- Melhorar a minha concentração.
- Evitar formular uma resposta antes de ouvir o que a outra pessoa tem a dizer.
- Não ficar na defensiva em relação ao meu ponto de vista durante a comunicação.
- Manter a minha voz suave, em vez de alta e agressiva.



MATERIAL DE APOIO 4

Desenvolver competências de escuta excelentes

Todos deveriam ter consciência da necessidade de desenvolver excelentes competências de escuta. Infelizmente, a maior parte desta consciência advém do tempo passado com outras pessoas que não sabem como escutar. Não ser ouvido não é algo que seja divertido. Escutar, é uma competência importante. Se pretende ser um excelente empreendedor, é imperativo que aprenda a escutar e a escutar bem.

A triste verdade, é que a maioria das pessoas dá pouca atenção ao facto de se ser um excelente ouvinte. Queremos falar e ser ouvidos, em detrimento de escutar os outros. Queremos expressar o que pensamos, ser a estrela da conversa. Se não somos capazes de escutar, como esperamos ser ouvidos?

Os benefícios de escutar são enormes. Quando os empreendedores aprenderem a escutar com eficácia, vão ser capazes de influenciar qualquer organização. Vão encontrar oportunidades de crescimento e de aumentar a produtividade. Os clientes vão sentir-se atraídos e vão querer fazer negócio. Os empreendedores que sabem escutar, são capazes de desenvolver relações longas. Os empreendedores são capazes de gerir conflitos mais eficazmente. São mais criativos e ligados. O ponto principal é que, ao ser um melhor ouvinte, poderá tornar-se mais influente em tudo o que faz.

Ninguém quer estar perto de alguém que domina persistentemente uma conversa. E ninguém quer apenas ouvir. Todos querem ter uma hipótese de falar, e fazerem-se ouvir.

A fim de começar a treinar a escuta mais eficaz, fique em silêncio. Deixe a outra pessoa falar. Poderá querer colocar questões, e depois escute atentamente as respostas. Ao fazê-lo, aprenderá mais coisas, e por via de uma escuta ativa estará verdadeiramente apto a responder. Quando escuta, tem a oportunidade de aprender, e as outras pessoas podem brilhar.

Todos podem praticar a arte de escutar e transformá-la numa competência. Os empreendedores que são melhores comunicadores, são também melhores ouvintes.

Sugestões para desenvolver competências de escuta excelentes

1. **Atenção.** Dê a sua total atenção à pessoa que está a falar. Quando estiver ao telefone, ouça apenas. Dê a sua total atenção ao interlocutor.
2. **Concentração.** Concentre-se no interlocutor e no que ele/ela está a dizer. Não planeie o que vai dizer a seguir. Enquanto planeia o que vai dizer a seguir, não está a ouvir.
3. **Deixe a outra pessoa terminar.** Não comece a falar enquanto a outra pessoa não terminar. Não há problema em perguntar-lhe se já terminou. Não comece a falar de imediato. Deixe que as palavras da outra pessoa sejam apreendidas, e depois pense no que quer dizer. Podem haver silêncios nas conversas.
4. **Pontos importantes.** Quando começar a falar, reveja os pontos importantes abordados pelo interlocutor. Certifique-se de que os escutou corretamente.
5. **Faça perguntas.** As pessoas adoram que os outros lhes coloquem questões.
6. **Dê feedback.** Permita que a outra pessoa saiba o que pensa sobre os seus comentários e ideias.
7. **Esteja em silêncio.** Falar menos e ouvir mais é algo bom. Como diz o velho ditado: tens dois ouvidos e uma boca por algum motivo. Utilize os ouvidos.
8. **Centre-se nos outros.** Nem tudo na vida é sobre nós. Temos de ter isto presente. Concentre-se nas outras pessoas. Quais são os seus pontos fortes? Como podem contribuir?
9. **Deixe-os serem as estrelas!** As pessoas querem brilhar. Querem ser ouvidas e serem as estrelas. Deixe-as ser. Não precisamos de brilhar constantemente. Ao permitir que os outros brilhem, capacitamos outros líderes e despertamos o que há de melhor nas pessoas.

Citação do dia sobre a escuta:

«Gostaria apenas de poder encontrar uma instituição que ensinasse as pessoas a escutar. Os empresários precisam de escutar pelo menos tanto quanto precisam de falar. Demasiadas pessoas não percebem que uma comunicação efetiva se realiza nos dois sentidos.»

-- Lee Lacocca, presidente e CEO da empresa Chrysler (a pessoa que reavivou a Chrysler)

Tópico 10: Criatividade

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Compreendem a importância do pensamento criativo e da procura sistemática de novas soluções e novos caminhos, mesmo para questões que parecem já estar resolvidas;
- Desenvolvem as suas competências criativas e de inovação.

ATIVIDADES

1. Execute o Jogo “Torre para o Céu” seguindo as instruções do EXERCÍCIO 1.
2. No final conduza o processamento consoante sugerido na descrição do Exercício mas não se esqueça que é muito importante observar atentamente a dinâmica dos grupos e aquilo que os formandos sentem durante o exercício.
3. Peça aos formandos para ler a FICHA DE TRABALHO 1 e explique que esta ficha os ajudará a avaliar o seu potencial criativo. Peça-lhes para somar os pontos de acordo com a pontuação-chave e, posteriormente, interpretar as suas pontuações com base nas descrições da ficha de trabalho.
4. Discuta os resultados da pontuação com os formandos:
 - Acha que o resultado o descreve bem? Porquê ou porque não?
 - Que vantagens teria a pessoa de cada descrição como empreendedor? Há alguma desvantagem?
 - Há alguma diferença entre jovens mulheres e homens no que respeita ao seu potencial criativo?

Explique que, embora algumas pessoas possam ter tido mais incentivos e oportunidades para desenvolver o seu potencial criativo, isso não depende, por exemplo, do facto de ser homem ou mulher. Podemos todos continuar a desenvolver o nosso potencial criativo!

5. Peça aos formandos para ler e discutir o MATERIAL DE APOIO 1 sobre «Criatividade». Depois convide-os a partilhar as suas ideias sobre a forma como podem continuar a desenvolver a sua criatividade, usando as ideias enumeradas no material de apoio como ponto de partida. Que outras ideias têm?

6. Explique que os empreendedores que querem desenvolver ideias novas e originais, muitas vezes, recorrem às ideias existentes como ponto de partida. Ao alterar um ou mais elementos de uma ideia, podemos desenvolver novas ideias úteis. Posteriormente, peça aos formandos para ler a FICHA DE TRABALHO 2 e trabalhar em pequenos grupos para completar as perguntas. Relembre-lhes que para este exercício podem utilizar qualquer produto que usem em casa ou na escola.
7. Discuta os resultados do exercício em plenário.
 - Peça a todos os formandos para partilhar as suas ideias. Os formandos devem explicar de que forma as suas ideias podem ser úteis para o negócio e para a sociedade.
 - Realce que a técnica utilizada nesta atividade pode ser usada não só no desenvolvimento de novos tipos de produtos, como também no desenvolvimento de serviços novos ou melhorados.
 - Peça aos formandos para aplicar a mesma técnica num serviço, em vez de um produto.
8. Apresente o DIAPOSITIVO 1 e peça à turma para discutir a forma como podem tornar-se mais criativos.
9. Peça aos formandos para fazerem os exercícios da FICHA DE TRABALHO 3. O primeiro exercício deve ser resolvido individualmente e o segundo e terceiro em pares.
10. Peça aos formandos que conseguiram resolver os problemas para explicar as suas soluções ao resto da turma. Convide os formandos a partilhar as suas respostas às três questões da FICHA DE TRABALHO 3. Foi proveitoso o trabalho em pares? Porquê ou porque não? Se for necessário, revele as respostas no DIAPOSITIVO 2. Conclua, referindo que a criatividade permite descobrir soluções para problemas que as outras pessoas podem não conseguir alcançar.



EXERCÍCIO 1

Jogo “Torre para o Céu”

Este exercício serve para o treinamento da criatividade. Deve permitir que os formandos reconheçam a criatividade como uma ferramenta importante para a resolução efetiva de problemas, e para melhor aproveitamento das oportunidades.

Materiais necessários

4 caixas grandes de fósforos, 40 caixas pequenas de fósforos, 4 rolos de fita crepe, 4 mini-novelos de lã, 60 espetos grandes daqueles usados em restaurantes (de madeira), 4 tesouras pequenas; *flip chart*; marcador; fita métrica de pelo menos 5 metros.

Preparação

Separe, para cada grupo, 1 caixa grande de fósforos, 10 caixas pequenas de fósforos, 1 rolo de fita crepe, 1 mini-novelo de lã (arranje só 1 novelo e divida em 4), 15 espetos grandes e 1 tesoura.

Procedimento

1. Divida os formandos em 4 grupos, independentemente do número de membros por grupo. É importante certificar-se de que todos sabem a que grupo pertencem.
2. Deixe os formandos onde estão, e entregue os materiais a um dos elementos de cada grupo. Eles é que eventualmente terão a iniciativa de se reunirem.
3. Diga que vai transmitir instruções para a realização de uma tarefa, mas que têm de prestar atenção, porque só vai repetir uma vez. Motive-os para a competição, dizendo que haverá apenas um grupo vencedor.
4. Leia, com voz pausada: “Cada grupo tem de construir uma estrutura, usando os materiais disponíveis, e terá 15 minutos para realizar a tarefa. Quando vocês tiverem terminado a construção, eu medirei todas as estruturas para determinar qual é a mais alta, que será então a vencedora.” Pode repetir uma vez.
5. Não responda a perguntas do tipo: Podemos usar isto? Pode ser aqui ou ali? Podemos fazer assim? Diga simplesmente que tudo já foi dito nas instruções. Não dê nenhuma pista sobre como a estrutura será medida ou o que será contado na altura total. Por exemplo, se os formandos puserem uma ou mais mesas na base da sua estrutura, decidirem fazer a torre na rua ou utilizarem qualquer outro material disponível na sala, pode aceitar, uma vez que isso não está claramente interdito nas instruções. Aceitará tudo, desde que a estrutura fique autonomamente de pé.

6. Anuncie o resultado, e inicie o processamento colocando o foco nos fatores que podem inibir ou estimular o processo criativo. Possíveis perguntas: Como se sentem? Como as coisas aconteceram dentro do grupo? Porque acham que venceram (ou fracassaram)? Houve alguma coisa que inibiu a vossa criatividade e impediu que construíssem uma torre mais alta? Nesta parte, pode explorar os fatores que podem inibir o processo criativo como por exemplo, a interpretação limitada das instruções, o uso restrito da informação, raciocínio não flexível, medo de errar, etc. Quem disse que não poderiam utilizar uma ou mais mesas como base para a torre? Não era um material disponível? Quem disse que não poderiam fazer isso fora da sala? O que é que aprenderam com este exercício? Qual é a importância da criatividade para uma pessoa empreendedora?
7. Este exercício pode ser concluído em aproximadamente 40 minutos (Instruções-5m; Execução-15m; Processamento-20m)



FICHA DE TRABALHO 1

O meu potencial criativo

Responda a cada uma das seguintes afirmações, de acordo com a sua situação. Isto não é um teste. Reflita com cuidado antes de responder.

	SIM	NÃO	NÃO TENHO A CERTEZA	AFIRMAÇÃO
A				As minhas ideias nem sempre são fáceis de explicar aos outros
B				Prefiro trabalhar na descoberta de novos factos do que ensinar os outros
C				Não gosto de perder tempo e gastar energia com ideias que poderão não funcionar
D				Tenho mais facilidade em expressar ideias do que em pensar em novas ideias
E				Prefiro soluções rápidas para os problemas em vez de lidar com a incerteza
F				A minha maneira de pensar é muitas vezes considerada diferente ou invulgar
G				Para mim, é fácil interromper um projeto no qual estou a trabalhar, quando os meus amigos me telefonam ou visitam
H				Sinto-me mais à vontade com factos do que com teorias
I				Sou melhor a inventar histórias do que a contá-las
J				Tenho dificuldade em desistir das minhas ideias apenas para agradar as outras pessoas
K				Prefiro desenhar vestuário do que passar modelos
L				Prefiro trabalhar as ideias sozinho em vez de o fazer com outras pessoas
M				Atraem-me mais as coisas invulgares do que as coisas comuns
N				Quando tenho uma ideia, trabalho-a, mesmo que os outros a considerem pouco convencional e impraticável
O				Concretizaria as minhas ideias, mesmo que isso significasse ficar muito só

Pontuação Total _____

FICHA DE TRABALHO 1 (CONT.)

O meu potencial criativo – Pontuação-chave

	SIM	NÃO	NÃO TENHO A CERTEZA
A	2	0	1
B	2	0	1
C	0	3	1
D	0	2	1
E	0	3	1
F	3	0	1
G	0	3	1
H	0	3	1
I	2	0	1
J	3	0	1
K	2	0	1
L	3	0	1
M	2	0	1
N	3	2	1
O	2	0	1

FICHA DE TRABALHO 1 (CONT.)

O meu potencial criativo - Descrições

23 pontos ou mais - Descrição I:

Não está limitado por formas de pensar comuns. Tem o potencial de desenvolver novas ideias. Está disposto a experimentar, mesmo que não tenha a certeza que o seu trabalho será recompensado. Uma vez que raramente depende dos outros, consegue encontrar o tempo e energia necessários para as atividades criativas. Quando se interessa por uma tarefa complexa, não fica suscetível à distração ou ao desencorajamento dos outros.

11 a 22 pontos - Descrição II:

Reconhece e valoriza uma ideia criativa, embora normalmente não a produza sozinho. Provavelmente, dedica-se a atividades criativas que implicam o uso das mãos ou que envolvem objetos que pode ver e tocar. Por vezes começa um projeto criativo, mas pode perder a paciência e o interesse se o projeto exigir que trabalhe durante muito tempo sozinho.

10 pontos ou menos - Descrição III:

Geralmente, interessa-se mais por questões práticas e concretas do que em perseguir sonhos. Uma vez que tem tendência para pensar de uma forma muito realista, pode não desenvolver tantas ideias novas, e pode não resolver problemas de uma forma criativa. Como prefere trabalhar com outras pessoas, raramente reserva algum tempo para trabalhar as suas ideias sozinho. É mais provável que se empenhe em atividades que lhe dão resultados imediatos, e que podem ser partilhadas com outras pessoas.



MATERIAL DE APOIO 1

Criatividade

Quando se fala sobre profissões que exigem criatividade, pode, em primeira instância, pensar nos designers, artistas, etc. Contudo, as ideias são necessárias em todas as profissões. Os empreendedores utilizam a criatividade para resolver os problemas diários, inventar novos produtos e serviços, encontrar melhores formas de comercializar produtos e serviços e fazer uso de recursos limitados.

Algumas pessoas não se consideram criativas. Podem ignorar situações em que têm boas ideias, ou podem ter vergonha de partilhar as suas ideias com outras pessoas. Ao reconhecer e partilhar as suas ideias, pode desenvolver a sua criatividade. Como as pessoas estão habituadas a pensar de uma certa forma, podem ter dificuldade em conceber ideias originais. As pessoas podem desenvolver o seu potencial criativo através da aprendizagem e da prática. Eis algumas ideias:

Identifique pessoas criativas no seu ambiente. Não pense só em artistas ou designers, mas também em pessoas que pensam e se comportam de forma criativa e que desenvolvem novas ideias.

Passe o seu tempo com pessoas criativas. Observe a forma como agem, pensam, se descontraiem e reagem. Pergunte-lhes sobre eventos em suas vidas que tenham influenciado a sua criatividade.

Reflita sobre os tipos de ambiente que estimulam a sua criatividade. É mais criativo de manhã ou à noite? Desenvolve boas ideias quando vai dar um passeio ou quando fala com outras pessoas?

Mova-se, dance, faça exercício, ande de bicicleta, caminhe e espreguice-se. Estas atividades afastam-nos dos nossos hábitos normais de pensar, e permitem-nos desenvolver novas ideias. Trazem sangue fresco ao cérebro!

Ouçã música, e dedique-se ao teatro e a exercícios de expressão dramática, se gostar. Estas atividades vão ajudá-lo a olhar para alguns assuntos e situações de uma perspetiva diferente, e a praticar formas diferentes de reagir.

Mantenha um bloco de notas com ideias interessantes ou criativas e observações. Cole algumas fotografias de revistas que lhe interessam ou o intrigam, mesmo que não perceba porquê. Escrevinhe e rabisque. Faça o que fizer, não se censure. Veja o que acontece.

Encare os problemas como soluções. Para cada problema existe uma solução de negócio. Quando estamos com fome de manhã, temos um problema que o restaurante que abre cedo resolve, em troca de dinheiro. O mesmo se aplica aos problemas causados pela poluição ou esgotamento dos recursos naturais. A falta de lenha é um problema criado pela desflorestação. Mas, embora seja um problema, é também uma oportunidade de negócio para os fabricantes de fornos a lenha eficientes, para os produtores de tijolos a partir de resíduos orgânicos (uma alternativa à madeira) ou para os fabricantes de soluções alternativas de cozinha, como os fogões solares.



FICHA DE TRABALHO 2

Transformar ideias antigas em ideias novas

Transforme-as num **sucesso maior**. Junte-lhes **partes novas**. Alguns exemplos, são as doses extra de café e chá que pode comprar em alguns cafés, e as roupas feitas especialmente para pessoas altas.

Torne-as **mais pequenas** ou elimine partes. Alguns exemplos, são os auscultadores sem fios, e a eliminação de embalagens desnecessárias de alguns produtos alimentares.

Torne-as **mais eficientes**. Alguns exemplos, são os fogões de cozinha melhorados, e as lâmpadas de menor consumo de energia.

Modifique algumas partes. Por exemplo, pode cores, gostos, cheiros e estilos. Os sabonetes são frequentemente alterados ao nível da cor e do cheiro.

Reorganize as partes. Exemplos: reorganizar os capítulos dos manuais escolares para que se tornem mais fáceis de utilizar.

Inverta as partes. Um exemplo de inversão de partes pode ser nos carros, em que se inverte a localização da bagageira e do motor.

Substitua certos materiais, partes ou métodos por outros. Um exemplo comum é a substituição de plástico por madeira e metal. Alguns exemplos inovadores estão a substituir as lanternas de querosene por lanternas solares, e a instalar motores elétricos nos carros.

Combine partes ou ideias. Um exemplo é o *smartphone*, que também serve de câmara. Mais um exemplo, um mapa da cidade que também funciona como guia de restaurantes.

Reutilize e recicle resíduos e materiais. Um exemplo é o fabrico de briquetes ecológicos a partir de resíduos orgânicos. para serem vendidos como combustível para cozinhar. Outro exemplo é a filtragem de óleo usado de motores, que pode ser vendido como óleo em segunda mão.

Aplicação prática

1. Selecione um produto que lhe é familiar porque o usa em casa ou na escola. Escreva o nome do objeto (por exemplo, um lápis).

2. Descreva as características básicas do produto (por exemplo, é feito de madeira e é usado para escrever).

3. Consegue pensar num novo produto, tornando o produto ou as suas partes maiores ou mais pequenas? (por exemplo, um lápis pequeno que cabe em qualquer bolso)

4. Consegue pensar num novo produto, modificando certas partes ou tornando o produto mais eficiente? (por exemplo, um lápis com grafite de melhor qualidade)

5. Consegue pensar num novo produto, reorganizando ou invertendo algumas partes ou elementos? (por exemplo, um lápis com uma tampa)

6. Consegue pensar num novo produto, substituindo ou combinando certos elementos ou materiais? (por exemplo, um lápis com uma tampa que é ao mesmo tempo um apara-lápis)

7. Consegue pensar num novo produto recorrendo à reutilização e reciclagem dos resíduos? (por exemplo, um lápis feito a partir de jornais reciclados)



DIAPOSITIVO 1

O significado de criatividade

- Criatividade é pensar, criar ou resolver algo de uma forma nova ou diferente.
- A criatividade distingue, muitas vezes, as empresas com dinâmica e elevado crescimento das empresas comuns e medianas.
- A criatividade, muitas vezes, marca a diferença entre o sucesso e o fracasso nos negócios.
- Os empreendedores bem-sucedidos são criativos na identificação de novos produtos, serviços ou ideias de negócio e na respetiva transformação em oportunidades de negócio.
- Para ser criativo, mantenha a mente e os olhos abertos para o seu ambiente social (pessoas), natural (natureza) e económico (empresas).



FICHA DE TRABALHO 3

Pensar de um modo não convencional

Tente resolver os seguintes enigmas:

a. Exercício dos nove pontos

Por si só, tente ligar os 9 pontos na figura infra, desenhando **4 linhas retas contínuas**. NÃO pode levantar o lápis do papel. Puxe a sua imaginação para além do problema que tem à sua frente, para o resolver (por exemplo, as linhas não são limitadas dentro do quadrado de pontos).



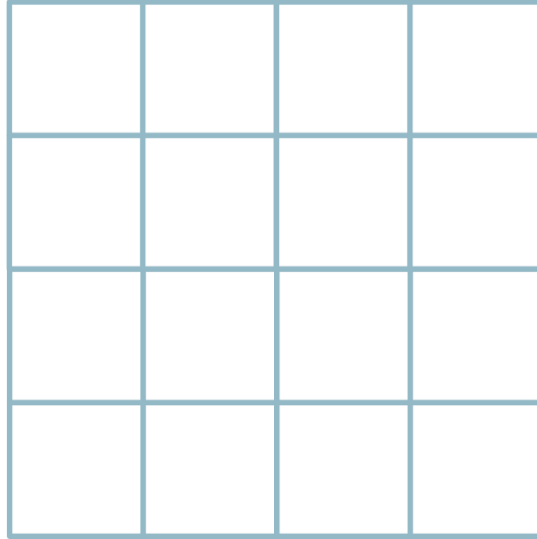
b. Exercício dos dezasseis pontos

Tente ligar os 16 pontos na figura infra, desenhando **6 linhas retas contínuas**. NÃO pode levantar o lápis do papel (exercício feito em pares).



c. Exercício do quadrado criativo

Conte o número total de quadrados (um polígono com 4 lados iguais) na figura (exercício feito em pares). Pense fora da caixa!



d. Discussão sobre a atividade

Refleta sobre as seguintes questões:

1. Que estratégias criativas utilizou para resolver os problemas?

2. Trabalhar em pares ajudou-o a «ver» as coisas de diferentes ângulos?

3. O que aprendeu sobre a resolução criativa de problemas nestes exercícios?

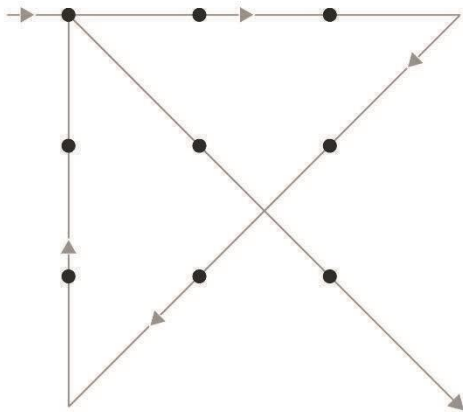


DIAPOSITIVO 2

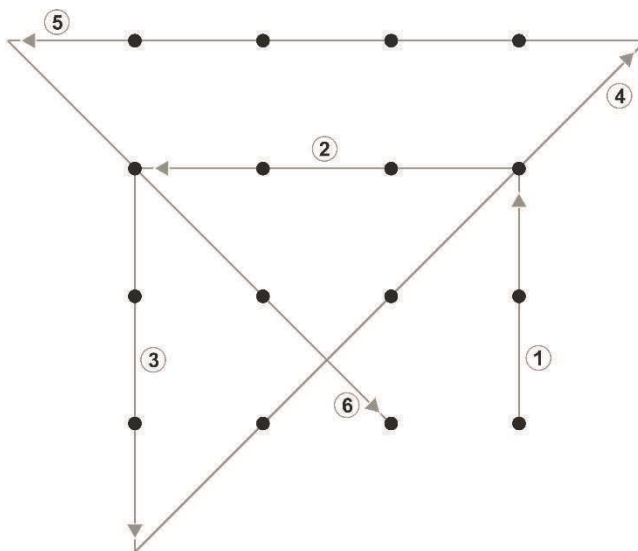
Pensar de um modo não convencional

Sair do quadrado puxando pela imaginação e pela cabeça!

a. Exercício dos nove pontos



b. Exercício dos dezasseis pontos



c. Exercício do quadrado criativo

30 (Sugestões: combine várias caixas para formar quadrados, ou seja, quatro caixas de lados iguais e some as combinações possíveis e, assim, chegará ao total de 30.)

Tópico 11: A importância do empreendedorismo na sociedade

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- São capazes de explicar o conceito de empresas sociais e a sua importância;
- Reconhecem o papel decisivo da atitude empreendedora, na obtenção de resultados a nível de i) projetos empresariais; ii) sucesso profissional no seio de qualquer organização; iii) resolução de problemas da comunidade;
- Fazem uma autoavaliação das suas características e competências, e analisam o seu próprio potencial e motivação para se tornarem empreendedores.

ATIVIDADES

1. Diga aos formandos que, antes de fazer o fecho da Unidade Formativa 1, dedicada às características empreendedoras, irão falar de empresas sociais. Explique que, o objetivo principal do empreendedor é obviamente o lucro, mas que também deve haver a preocupação de resolver problemas da sua própria comunidade.
2. Peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 1, que relata a história de Ludwick Marishane e do gel ecológico “Drybath”. Explique que a empresa de Ludwick Marishane pode ser considerada como uma “empresa social”.
3. Apresente o conceito de empresa social com o DIAPOSITIVO 1. Refira que os empreendedores sociais usam as suas qualidades empreendedoras, para detetar problemas sociais. De seguida, estes empreendedores identificam, criam e gerem empresas que induzem mudanças sociais. Alguns empreendedores não são impulsionados apenas pela ideia de ganhar dinheiro, querem também fazer a diferença na sociedade ou nas suas comunidades. Estes são os empreendedores sociais.
4. Explique de uma forma mais geral, o que é o empreendedorismo social, apresentando os DIAPOSITIVOS 2 e 3. Explique que as empresas comerciais medem o seu sucesso e fracasso apenas em termos de lucro financeiro, enquanto os empreendedores sociais acrescentam, ao seu sucesso, a preocupação na resolução dos problemas socioeconómicos da sua comunidade.
5. Explique que, embora os empreendedores sociais se preocupem com melhorias na sociedade, as suas empresas devem ser financeiramente sustentáveis. Isto significa, que o empreendedorismo social não significa necessariamente criar instituições de caridade. Podem ser homens e mulheres de negócios que pretendem ter êxito financeiro e, ao mesmo tempo, trabalhar com as comunidades, para as ajudar a resolver os seus problemas socioeconómicos.
6. Peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 2 «Food and Veg Store» e falarem sobre as suas ideias de negócio social.

7. O restante tempo da sessão será dedicado ao fecho da Unidade Formativa 1: Competências Empreendedoras. Com base no DIAPOSITIVO 4, faça uma recapitulação das 12 características empreendedoras que foram abordadas desde o início do Módulo. Faça os formandos falarem 1 ou 2 frases sobre cada característica.
8. Ainda com o Diapositivo 4 visível (ou um cartaz com o perfil do empreendedor), troque a palavra “empreendedor” por qualquer outra profissão como por exemplo “contabilista” e pergunte... E se eu trocar no Diapositivo (ou no cartaz), onde aparece “... **empreendedor de sucesso**” por “...**contabilista de sucesso**”, existe alguma competência aí, que eu tenha de retirar porque não faz parte do perfil de um contabilista de sucesso? A resposta será, muito provavelmente, não. Experimente com mais uma profissão e depois sugira também “... **empresário de sucesso**” e vai ver que os formandos chegam à conclusão que todas as características continuam válidas. Pergunte então aos formandos... Porque é que identificamos as características de um empreendedor de sucesso, e afinal elas também servem para os empresários e para todo o tipo de profissão? Será que ser bom empreendedor, só se aplica ao mundo dos negócios? Um estudante ou um professor universitário podem ser empreendedores? Qual é a conclusão que vocês tiram então sobre o empreendedorismo? Explique que o empreendedorismo é uma forma de estar na vida, que tem a ver com a nossa atitude, e que pode ser aplicado em qualquer profissão ou aspeto da nossa vida. Ser empreendedor, não se refere apenas a empresários. A nível pessoal, ser empreendedor significa a capacidade de transformar uma oportunidade, numa atividade planeada e executada de forma satisfatória. No sentido empresarial, empreendedorismo refere-se à criação e desenvolvimento de uma empresa.
9. Explique que ser empreendedor pode trazer benefícios para si mesmo, para a família e para a comunidade. Ao adotar uma abordagem empreendedora nas suas atividades, saberá o que fazer em qualquer circunstância em que se encontre, saberá apreciar os desafios da vida, e será capaz de transformar desafios em resultados positivos.
10. Apresente o DIAPOSITIVO 5, com as diferentes definições de empreendedorismo. Diga aos formandos que poderão pesquisar mais na internet, onde irão encontrar muitas outras definições.
11. Peça aos formandos para completarem a FICHA DE TRABALHO 1. Convide alguns voluntários, para partilharem os seus resultados com a turma. Peça à turma para discutir a forma como as pessoas podem ser empreendedoras em diversas situações da vida. Peça aos formandos exemplos de pontos fortes, específicos das pessoas empreendedoras (homens e mulheres, incluindo pessoas com deficiência). Conclua, que todos têm competências empreendedoras e que estas podem continuar a ser desenvolvidas com a experiência.
12. Diga aos formandos que, no âmbito dessa formação, será dada uma maior importância ao significado empresarial do empreendedorismo; peça-lhes para lerem e discutirem o MATERIAL DE APOIO 3, sobre o papel das empresas na sociedade.
13. Aplique a FICHA DE TRABALHO 2.



MATERIAL DE APOIO 1

Ludwick Marishane e o gel ecológico “DryBath”

Problema: Como se prevê que a população mundial aumente de 7 mil milhões para 9 mil milhões em 2050 (ONU), a disputa pelo acesso aos recursos da Terra será cada vez mais intensa. O recurso mais indispensável no planeta é a água. A água é essencial para a sobrevivência dos seres humanos, animais e plantas; é também utilizada em grandes quantidades, nas indústrias e nas explorações agrícolas. Como a procura aumenta, será necessário conservar cada vez mais os recursos hídricos. Deverão ser desenvolvidas formas mais inteligentes de se consumir menos água.

Milhões de pessoas pobres no mundo, vivem em bairros de lata urbanos e em zonas rurais. Em prol da sua saúde e dignidade, é essencial que se possam lavar diariamente. Estar asseado é fundamental para se prosperar economicamente na vida, mas na maioria das vezes, não é uma possibilidade para milhões de pessoas que vivem em bairros de lata. Muitos se deparam com a escassez de água.

Uma solução empreendedora: Um jovem sul-africano, Ludwick Marishane, desenvolveu um gel ecológico, que funciona como água e sabão, e que cumpre a função de um banho, mas sem fazer recurso à água. O produto chama-se DryBath. É diferente dos produtos líquidos antibacterianos com fins desinfetantes, que as pessoas costumam utilizar para esterilizar as mãos. Esses produtos recorrem ao álcool para esterilizarem os germes e evaporar o líquido. O DryBath não requer o uso de água ou álcool para completar a lavagem. O gel líquido é inodoro, biodegradável, hidratante e não é necessário passar por água depois. As pessoas ficam a cheirar a fresco e «resolvem os problemas de higiene e de consumo de água de uma forma nunca utilizada anteriormente.» As saquetas retangulares são fabricadas na África do Sul. Dobra-se a embalagem até fazer um estalido, e espalha-se o gel com as mãos e, deste modo, toma-se um «banho».



A origem: A ideia de criar o DryBath nasceu quando Marishane era ainda um adolescente, e vivia numa zona rural. Era inverno, e um amigo não queria tomar banho pois não havia água quente disponível. O amigo questionou: «porque é que ninguém inventa alguma coisa que seja só pôr na pele, e assim não é preciso tomar banho?» Foi quando se fez luz e Marishane teve a brilhante ideia. Intrigado, começou a pesquisar no telemóvel. Pesquisou minuciosamente no Google e na Wikipedia, o que poderia substituir um banho sem água. Após seis meses de investigação, inventou a fórmula do DryBath e registou a patente.

O negócio: Marishane criou a empresa Headboy Industries Inc., para vender o DryBath a clientes empresariais e, por cada venda, é doada uma embalagem às instituições de solidariedade parceiras da DryBath. Estas instituições, distribuem o DryBath pelas comunidades mais carenciadas gratuitamente, ou por um custo subsidiado. O DryBath é particularmente popular em certas indústrias: na aviação, para as tripulações e passageiros; na hotelaria, nos hotéis que procuram poupar no consumo de água; entre os soldados em serviço; e nas instituições de solidariedade que prestam serviços a comunidades carenciadas, em especial em situações de emergência, quando é difícil assegurar um abastecimento de água fiável. A sua invenção já lhe valeu diversos prémios, incluindo o «Global Champion of the Global Student Entrepreneurs Awards» (estudante empreendedor do ano) em 2011, e é considerado o mais jovem detentor de patentes na África do Sul. Marishane acredita que «o DryBath irá dar um grande contributo, ao ajudar as comunidades.»



DIAPOSITIVO 1

Empresas sociais

As empresas sociais são empresas que procuram soluções empresariais para problemas sociais.

- Têm um propósito social e geram valor social.
- Podem ser empresas com ou sem fins lucrativos, mas têm de ser sustentáveis.



DIAPOSITIVO 2

Âmbito do empreendedorismo social

SEM FINS LUCRATIVOS		COM FINS LUCRATIVOS	
Sem fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Com fins lucrativos	Centrado unicamente no lucro
Sem geração de rendimento	Com alguma geração de rendimento	Com propósito social	



DIAPOSITIVO 3

Empresas comerciais vs. Empresas sociais

Empresas comerciais	Empresas sociais
<ul style="list-style-type: none"> ● As empresas comerciais são empresas com fins lucrativos, estabelecidas principalmente para gerar um retorno sobre o dinheiro nelas investido. 	<ul style="list-style-type: none"> ● As empresas sociais distinguem-se das empresas com fins lucrativos porque não visam apenas o lucro, mas geram também benefícios sociais.
<ul style="list-style-type: none"> ● Gerem atividades empresariais com base no lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerem atividades empresariais para alcançar um objetivo social.
<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecem bens e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecem bens e serviços.
<ul style="list-style-type: none"> ● Os lucros são distribuídos pelos proprietários ou acionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os lucros são utilizados para fins sociais.
<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfazem a procura do mercado para maximizarem os seus lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfazem a procura do mercado, mas com uma missão social.
<ul style="list-style-type: none"> ● Propriedade dos investidores no negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inclui a participação de beneficiários e investidores.



MATERIAL DE APOIO 2

A loja de frutas e legumes “Food & Veg Store”



Food & Veg Store foi criado por duas irmãs, Mara e Esther, ambas professoras numa escola da comunidade. As irmãs ficaram sensibilizadas com a quantidade de crianças que frequentava a escola diariamente, sem ter tomado uma refeição nutritiva. Como professoras, perceberam que as crianças perdem a capacidade de ter um bom desempenho escolar, devido à falta de concentração, resultante de uma má nutrição. Assim, tentaram encontrar uma solução para esta situação.

Depois de estudarem o mercado, verificaram que a loja de frutas e legumes mais próxima, ficava a mais de 30 km, e vislumbraram uma oportunidade. Abordaram o diretor da escola, e negociaram a conversão da loja escolar, que não era utilizada, num mercado de frutas e legumes. Asseguraram o armazenamento básico e os expositores, provenientes do negócio de restauração do marido de Mara.

Mara contactou agricultores locais, e garantiu o fornecimento de frutas e legumes ao preço de venda no produtor, uma vez que estes produzem, em muitos casos, em excesso por causa da procura nos mercados da cidade vizinha (a 80 km). Convidaram três pais das crianças para trabalharem como voluntários na loja de frutas e legumes, recebendo em troca uma pequena ajuda financeira.

Graças às competências organizacionais de Esther e às competências empresariais de Mara, rapidamente criaram a loja de frutas e legumes, e um programa de doação de refeições que proporciona refeições diárias aos alunos. A Food & Veg Store tem a intenção de criar emprego para os alunos que concluem a escola, e de lhes apresentar diferentes ideias de negócio relativas ao processamento de alimentos.

Consegue imaginar ideias de negócio social?



DIAPOSITIVO 4

Caraterísticas pessoais e competências de um empreendedor de sucesso

- Planeamento e controlo sistemáticos
- Organização
- Estabelecimento de metas
- Procura de informação e de oportunidades
- Autoconfiança
- Assunção de riscos calculados
- Orientação para qualidade e eficiência
- Respeito pelos compromissos
- Ética ambiental
- Persistência e reação face ao fracasso
- Cooperação e trabalho em equipa
- Criatividade



DIAPOSITIVO 5

Empreendedorismo

“O reconhecimento de uma oportunidade para criar valor e o processo de ação de aproveitamento dessa oportunidade.”

“O desenvolvimento de um negócio construído desde a raiz - apresentar uma ideia e transformá-la num negócio rentável.”

“Capacidade e vontade de desenvolver, organizar e gerir com sucesso uma empresa ou um projeto pessoal.”



FICHA DE TRABALHO 1

Ter uma atitude empreendedora

Anote exemplos de situações que refletem os seus valores pessoais, interesses e experiências.

1. Qual foi a sua maior conquista nos últimos cinco anos?

2. O que é que você sabe fazer muito bem?

3. Considera-se uma pessoa empreendedora? Porquê / Porquê que não?

4. Que lema (frase ou ditado) acha que melhor o descreveriam enquanto pessoa empreendedora?

5. Como pessoa empreendedora, como poderia responder a problemas sociais da sua comunidade?

6. Como poderia, enquanto pessoa empreendedora, responder a problemas ambientais na sua comunidade?



MATERIAL DE APOIO 3

O papel das empresas

As empresas desempenham muitos papéis importantes na sociedade:

- 1. Produtos e serviços.** O papel mais importante das empresas é produzir e distribuir os produtos e serviços que as pessoas necessitam. Os empreendedores descobrem as exigências dos consumidores e satisfazem-nas, através de produtos e serviços.
- 2. Criação de emprego.** As empresas criam empregos - por exemplo, trabalho digno para as pessoas que precisam e querem trabalhar. Deste modo, as empresas contribuem também para a redução de problemas sociais, tais como a pobreza e a desigualdade.
- 3. Rendimento.** As empresas proporcionam rendimento aos seus funcionários e proprietários através de salários e lucros.
- 4. Impostos.** As empresas pagam impostos ao Estado. Sem impostos, o Estado não consegue financiar a saúde, educação, infraestruturas e serviços básicos.
- 5. Investimentos.** As empresas fazem os investimentos necessários para produzir produtos e oferecer serviços. Investem, por exemplo, em edifícios, equipamentos, tecnologia e infraestruturas.
- 6. Capacidades.** As empresas ajudam a desenvolver as capacidades das pessoas, proporcionando-lhes formação e experiência profissional.
- 7. Inovação.** As empresas geram novos produtos e serviços, bem como novos processos de produção. Estas inovações podem ser utilizadas por terceiros, criando assim uma sociedade mais moderna.
- 8. Divisas.** As empresas que exportam os seus produtos e serviços proporcionam divisas ao país, as quais o país pode utilizar para comprar produtos e serviços no estrangeiro.



FICHA DE TRABALHO 2

Pesquisa de tendências empreendedoras

O quão empreendedor é? Este inquérito pode dar-lhe uma ideia preliminar. Nos seguintes pares de frases, selecione A ou B, consoante a frase que melhor reflete os seus pontos de vista pessoais. Os resultados do inquérito são apenas para sua referência.

1. A O trabalho tem de ser feito.
B Estou constantemente a pensar em novas ideias
2. A Sinto-me mais feliz quando as minhas responsabilidades aumentam.
B Não gosto de assumir riscos.
3. A Não faria nada que me desse prejuízo.
B Compreender como se ganha dinheiro, é o primeiro passo num negócio.
4. A Não me aventurarei em nada, se o seu fracasso me expuser ao ridículo.
B Para além do meu trabalho, vou ter em mente as necessidades dos outros.
5. A Vou envidar esforços para progredir em qualquer negócio que crie.
B Vou empreender atividades que me façam sentir feliz e seguro.
6. A As pessoas vão-me ridicularizar se eu falhar.
B Confio em mim, mas procuro os conselhos dos outros.
7. A Encontrarei a solução para as dificuldades, à medida que estas surgirem.
B Deixo o meu amigo determinar as minhas atividades sociais.
8. A Neste momento estou bem.
B Posso fazer muito melhor do que o que faço atualmente.
9. A Certifico-me sempre que as relações pessoais não fiquem tensas.
B Aconteça o que acontecer, tenho sempre a oportunidade de aprender com a experiência.
10. A Mesmo que os meus esforços não deem resultados, aprenderei alguma coisa.
B Gostaria de ter uma vida boa e confortável.
11. A Só vou investir no jogo/lotaria e, um dia, a sorte irá bater à minha porta.
B Se fracassar no meu trabalho, vou tentar perceber o motivo.

12. A Vou considerar os meus empregados como amigos, e vou tratá-los como tal.
B Se conseguir arranjar um trabalho melhor, deixo o trabalho atual.
13. A Devo pensar bem, antes de implementar uma ideia.
B Não me importo que o meu trabalho seja afetado em prol dos outros.
14. A Só serei capaz de desenvolver um negócio, se tiver capital.
B Tomo decisões de forma autónoma.
15. A Muitas vezes, preciso de ter conversas estimulantes com outras pessoas, para seguir em frente.
B Se as coisas não se concretizarem da forma que pretendo, encontrarei outra alternativa.
16. A Vou cometer erros.
B Gosto muito de conversar com os meus amigos.
17. A Espero que o meu dinheiro fique guardado em segurança no banco.
B Gosto de provar que consigo fazer algo.
18. A Gostava de ter muito dinheiro para poder viver confortavelmente.
B Quando tomo decisões, sigo os conselhos das outras pessoas.
19. A Em primeiro lugar, devemos ajudar os nossos familiares e as pessoas que conhecemos.
B Gosto de resolver as dificuldades.
20. A Mesmo que sofra, não vou ter comportamentos que constrojam as pessoas.
B Aborreço-me facilmente.
21. A Espero que o meu negócio prospere rapidamente, para que não tenha problemas financeiros.
B Terei o cuidado de não me culpar por não ter êxito.
22. A Devo atuar de forma independente segundo as minhas próprias ideias.
B A minha felicidade assenta apenas em ganhar enormes quantias de dinheiro para o meu futuro.
23. A Se eu falhar, isso ficar-se-á a dever às falhas de outra pessoa.
B Só farei aquilo que considero bom e correto.
24. A Antes de optar pelo trabalho, terei o cuidado de verificar se não irá prejudicar a minha reputação na sociedade.
B Gosto de trabalhar muitas horas para alcançar um objetivo.
25. A Gostava de poder viver numa casa confortável.
B Vou aprender com os fracassos.

26. A Antes de fazer o meu trabalho, penso nos seus efeitos a longo prazo.
B Normalmente, os meus amigos seguem as minhas ideias e instruções.
27. A O dinheiro proporciona todo o conforto, por isso o meu objetivo é ganhar dinheiro.
B Gosto de trabalhar onde os meus amigos se encontram frequentemente.
28. A Sei o que estou a fazer e não tenho receio das críticas dos outros.
B Se fracassar, vou censurar-me por isso.
29. A Tenho dificuldades em admitir uma derrota.
B Antes de iniciar um novo trabalho, ouço os conselhos dos amigos.
30. A As minhas experiências vão motivar-me.
B Quem me dera ter muito dinheiro.
31. A Gosto de passar os meus dias tranquilamente, com sucesso e sem preocupações.
B Se falhar, vou tentar determinar as causas do fracasso.
32. A Não gosto que os outros interfiram no que faço.
B Farei qualquer coisa para ganhar dinheiro.

Pontuação do inquérito de tendências empreendedoras

Quadro de pontuação

1.	A= 1 B= 2	9.	A= 1 B= 2	17.	A= 0 B= 2	25.	A= 1 B= 2
2.	A= 2 B= 0	10.	A= 2 B= 1	18.	A= 1 B= 0	26.	A= 1 B= 2
3.	A= 0 B= 1	11.	A= 0 B= 2	19.	A= 0 B= 2	27.	A= 0 B= 1
4.	A= 0 B= 1	12.	A= 0 B= 1	20.	A= 1 B= 2	28.	A= 2 B= 0
5.	A= 2 B= 0	13.	A= 2 B= 0	21.	A= 1 B= 0	29.	A= 0 B= 1
6.	A= 0 B= 2	14.	A= 1 B= 2	22.	A= 1 B= 0	30.	A= 2 B= 1
7.	A= 2 B= 0	15.	A= 1 B= 1	23.	A= 0 B= 2	31.	A= 0 B= 1
8.	A= 1 B= 2	16.	A= 2 B= 1	24.	A= 1 B= 2	32.	A= 1 B= 0

Interpretação dos resultados

Pontuação	Tendência para o empreendedorismo
0-25	Não muito empreendedor
26-36	Neutro
37-47	Um pouco empreendedor
48+	Muito empreendedor



COMPETÊNCIA DE EMPREENDER

Educação para o empreendedorismo

Nas instituições de formação profissional, nas escolas
secundárias e no ensino técnico ou superior

UNIDADE FORMATIVA 2

Ideias e oportunidades para empreender

UNIDADE FORMATIVA 2

Ideias e oportunidades para empreender

Objetivos da unidade:

- Despertar o interesse dos formandos para uma observação ativa do seu meio envolvente, no sentido de encontrar, avaliar e eventualmente aproveitar oportunidades de projetos empresariais ou pessoais;
- Estimular o exercício da criatividade pelos formandos, no sentido da criação de projetos empresariais;
- Permitir aos formandos familiarizarem-se com critérios e procedimentos de escolha das melhores ideias de negócio

Conteúdo da unidade:

1. Gerar ideias de negócio
2. Ideias versus oportunidades de negócio
3. Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócios
4. Análise FOFA (SWOT)
5. Pesquisa de mercado

Comentários:

Os Tópicos 2 a 5 estão interligados e fazem parte de um único bloco, referente à avaliação das oportunidades de negócio. São todos baseados em trabalhos práticos que visam, por um lado, a aplicação de critérios de avaliação de ideias de negócio e, por outro, a preparação e realização de uma pesquisa de mercado.

Tópico 1: Gerar ideias de negócio

TEMPO PROPOSTO 1 hora

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- São capazes de identificar fontes de novas ideias de negócio;
- Geram ideias de negócios que podem ser implementadas no seu meio envolvente.

ATIVIDADES

1. Peça aos formandos para definirem o termo «ideia de negócio». Anote as palavras-chave das respostas no quadro. Sintetize o conceito, apresentando o DIAPOSITIVO 1.

Peça aos formandos para darem exemplos de empresas que, na sua opinião, desenvolveram boas ideias de negócio. Podem considerar empresas ao nível da comunidade local, nacional ou internacional, que desenvolveram boas ideias de negócio. Os formandos devem explicar a razão pela qual as consideram boas ideias.

Diga aos formandos, que as pessoas selecionam ideias de negócio com base nas suas competências e interesses, independentemente dos estereótipos sobre alguns sectores de atividade, serem mais adequados para homens ou mulheres.

2. Pergunte aos formandos: Porque é importante gerar novas ideias de negócios? As empresas que já existem também precisam de novas ideias? Anote as respostas no quadro. Mostre o DIAPOSITIVO 2, e explique os diferentes pontos aos formandos.

Saliente que, ideias novas de negócio são necessárias também para proteger o nosso ambiente natural. Peça aos formandos alguns exemplos (carros elétricos, agricultura biológica e produtos feitos a partir de materiais reciclados).

3. Peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 1.
4. Solicite aos formandos sugestões de meios que poderiam seguir, para gerarem ideias de negócio. Registe-as no quadro. Mostre o DIAPOSITIVO 3, e viabilize uma discussão sobre os principais pontos, apresentando exemplos e modelos. Convide os formandos a lerem o MATERIAL DE APOIO 2, para mais informações. Realce a importância da inovação tecnológica como fonte inesgotável de novos negócios.
5. Diga aos formandos que irão ter agora, a tarefa de gerarem novas ideias de negócio. Promova um brainstorming com base na pergunta-chave: **Que ideias de negócio acham que teriam sucesso agora, na vossa ilha / concelho?** Anote no *flip chart* ABSOLUTAMENTE TODAS as ideias apresentadas pelos formandos. Tente chegar a pelo menos 3 folhas do *flip chart*, completamente preenchidas com ideias. Estas folhas devem ser guardadas pelo facilitador para as próximas sessões.



DIAPOSITIVO 1

O que é uma ideia de negócio?

Uma **ideia de negócio** é a resposta a um problema identificado ou a uma necessidade sentida.

Uma ideia de negócio...

- Começa com boas pessoas
- Começa com paixão
- Resolve problemas
- Tem um potencial comercial



DIAPOSITIVO 2

Porquê novas ideias de negócio?

- Encontrar uma boa ideia, é o primeiro passo na criação de um negócio.
- As ideias de negócio são necessárias porque os ciclos de vida dos produtos e serviços são limitados. As ideias de negócio são necessárias para melhorar os produtos e os serviços existentes.
- As boas ideias de negócio ajudam os empreendedores a manter a sua posição de vantagem face à concorrência.
- As boas ideias de negócio ajudam a garantir que as empresas funcionem de forma eficaz e eficiente.
- As boas ideias de negócio podem ajudar a melhorar o ambiente natural através da redução de resíduos, reutilização ou reciclagem de certos materiais, e de uma utilização mais eficiente dos recursos.



MATERIAL DE APOIO 1

Por que são necessárias ideias de negócio

É necessária uma boa ideia de negócio para uma empresa *start-up* de sucesso. As empresas existentes têm igualmente necessidade de desenvolver novas ideias. Uma ideia de negócio é uma resposta a um problema identificado ou a uma necessidade sentida.

Eis algumas recomendações, para quando estiver à procura de uma boa ideia de negócio:

Responder às necessidades do mercado. Os mercados são constituídos por clientes com necessidades e expectativas, à espera de serem satisfeitas. Uma empresa pode ser bem-sucedida se fornecer produtos e serviços que dão resposta às necessidades destes clientes. As novas empresas que copiam as ideias das outras não têm sucesso, porque não dão resposta às necessidades do mercado.

Responder às necessidades de grupos específicos de pessoas. As ideias de negócio podem servir a grupos específicos de pessoas (jovens, pessoas idosas, populações rurais, populações urbanas, crianças, estudantes, migrantes, pessoas com deficiência). No setor do turismo, por exemplo, podem ser necessários serviços específicos para viajantes idosos, famílias com crianças ou ecoturistas.

Responder às necessidades de proteção do nosso ambiente. As ideias de negócio podem ajudar as pessoas a proteger o ambiente, por exemplo, através de sacos de compras reutilizáveis, fertilizantes naturais, produtos alimentares orgânicos e serviços de reparação de painéis solares. O mercado para produtos ambientalmente sustentáveis está em grande e rápida expansão.

Responder à evolução da moda e das exigências. A mudança das preferências dos clientes, proporciona oportunidades aos empreendedores de responder a estas mudanças, com novas ideias, produtos e serviços. Em alguns países, um interesse renovado pelas roupas tradicionais oferece oportunidades aos alfaiates locais.

Explorar as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias. As novas tecnologias podem ajudá-lo a introduzir novos produtos no mercado ou a satisfazer mercados diferentes. O comércio eletrónico, por exemplo, permite-lhe vender os seus produtos ou serviços a pessoas em diferentes partes do país ou do mundo.

Gerir os riscos e permitir o fracasso. Muitos produtos novos fracassam. Por esse motivo, os empreendedores têm de gerir os riscos, estudar o mercado exaustivamente, e dar uma margem para falhas que possam surgir no desenvolvimento de produtos ou serviços novos.



DIAPOSITIVO 3

Fontes de ideias de negócio

- Passatempos/interesses pessoais
- Competências pessoais e experiência
- Meios de comunicação social (jornais, revistas, televisão, Internet, redes sociais)
- Exposições de negócios
- Reclamações dos clientes
- Sessão de brainstorming
- Compromisso de preservação do ambiente
- Compromisso para resolver um problema ou questão social



MATERIAL DE APOIO 2

Fontes de ideias de negócio

Há milhões de empreendedores no mundo e as suas histórias sugerem, que há numerosas fontes potenciais de ideias de negócio. Algumas das ideias mais úteis são descritas a seguir.

Passatempos/interesses pessoais

Muitas pessoas fundaram empresas com base em seus passatempos ou interesses. Se, por exemplo, gosta de trabalhar com computadores, culinária, música, viagens, desporto ou design, poderá transformar esse passatempo/interesse num negócio. Se, por exemplo, gosta de viajar e se preocupa com o ambiente, pode considerar abrir uma agência de viagens direcionada para o ecoturismo.

Competências pessoais e experiência

Mais de metade das ideias de negócios bem-sucedidos provem das experiências no local de trabalho. Por exemplo, um mecânico com experiência de trabalho numa grande oficina, acaba por abrir uma empresa de reparação de automóveis ou uma empresa de automóveis usados.

Meios de comunicação social

Os meios de comunicação social são uma grande fonte de informação, ideias e oportunidades. Os jornais, as revistas, a televisão, a Internet e as redes sociais podem ser fontes de boas ideias de negócio. Examine atentamente, por exemplo, os anúncios publicitários nos jornais ou revistas, e poderá aí encontrar ideias de negócio interessantes. Os meios de comunicação social podem expor as mudanças ou tendências das necessidades específicas do consumidor. Por exemplo, pode ler ou ouvir que, atualmente, as pessoas estão cada vez mais interessadas numa alimentação saudável ou em manter uma boa forma física.

Exposições

Outro meio de encontrar ideias de negócio é participar em exposições e feiras de negócios. Participar nestes eventos, proporciona-lhe uma exposição a novos produtos e serviços, representantes comerciais, fabricantes e distribuidores. Estes são, muitas vezes, excelentes fontes de informação, que o podem ajudar a iniciar o seu negócio. Alguns deles poderão, igualmente, estar à procura de alguém como vocês, para serem parceiros de negócio.

Reclamações

A reclamações e frustrações dos consumidores já implicaram o aparecimento de muitos produtos e serviços novos. Sempre que os consumidores ou clientes se queixam muito sobre um produto ou serviço, ou quando ouve alguém dizer «Quem me dera que houvesse...» ou «Se ao menos houvesse um produto/serviço que pudesse...», tem nesses momentos, uma potencial oportunidade de ter uma ideia de negócio. A ideia poderia ser montar uma empresa concorrente que oferecesse um produto ou serviço melhor, ou pode ser um produto ou serviço novo, que poderia ser vendido à empresa em questão e/ou a outras empresas.

Sessão de brainstorming

Brainstorming, é uma técnica que tem como objetivo gerar ideias. Brainstorming significa gerar muitas ideias diferentes, no seio de um grupo de pessoas. Com os seus amigos, por exemplo, pode produzir tantas ideias de negócio novas quanto for possível, e escrever todas as ideias, mesmo que pareçam irrelevantes ou estranhas. O objetivo é apresentar o maior número possível de ideias e analisá-las quanto à sua utilidade, numa fase posterior.

Proteção do ambiente

Cada vez mais pessoas estão conscientes da importância do ambiente para a manutenção do seu estilo de vida. Pode encontrar ideias que ajudem estas pessoas ou empresas, a proteger ou a salvar o seu ambiente. Muitos jovens em todo o mundo, montaram empresas relacionadas com, por exemplo, a poupança de recursos, energias limpas, reciclagem de resíduos, agricultura biológica. Ler na Internet o que os jovens de outras partes do mundo estão a fazer, pode ser uma ótima maneira de começar.

Resolução de problemas sociais

Se está particularmente interessado em resolver certos problemas sociais, pode elaborar uma ideia de negócio que o ajude a fazer a diferença. Por exemplo, pode criar um restaurante que emprega jovens sem abrigo, ou criar uma empresa de reciclagem de resíduos que também gera rendimento para os catadores de lixo. Lembre-se de que nem todas as empresas têm como principal objetivo os fins lucrativos! As empresas sociais combinam os objetivos sociais com a geração de rendimentos.

Tópico 2: Da ideia à oportunidade de negócio

TEMPO PROPOSTO 1 hora

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- São capazes de diferenciar ideias de negócio e oportunidades de negócio;
- Enumeram os principais critérios e procedimentos para a escolha das melhores ideias de negócio;

ATIVIDADES

1. Peça aos formandos para definirem o termo «oportunidade de negócio» e depois, apresente o DIAPOSITIVO 1. Anote as palavras-chave das respostas no quadro. Sintetize o conceito, apresentando o DIAPOSITIVO 1.
2. Pergunte aos formandos se consideram que todas as ideias de negócio são boas oportunidades, e que expliquem as suas razões. Apresente o DIAPOSITIVO 2, para fazer uma distinção entre uma ideia de negócio e uma oportunidade de negócio.
3. A seguir promova uma discussão em plenário, que deverá resultar na identificação de 4 critérios básicos de avaliação de ideias de negócio: a procura, a concorrência, o investimento inicial necessário e a experiência no ramo. Pode começar colocando a seguinte pergunta aos formandos: Quando se está a avaliar se uma ideia de negócio é uma boa oportunidade, CONCRETAMENTE, o que é que se deve ter em conta? Se os formandos não se aproximarem muito das respostas, aponte exemplos exagerados e divertidos: E se eu pretender abrir uma loja de assessórios para pesca na Serra Malagueta, Ilha de Santiago? Uma loja de saxofones e clarinetes na localidade de Porto Mosquito, arredores da Cidade Velha? Seriam boas oportunidades? (Note que o exemplo da localidade deve ser adaptado a cada ilha. Tem de ser um local que os formandos têm conhecimento, e que cheguem à conclusão de que não haverá procura suficiente). Continue com outros exemplos para os outros critérios: Uma fábrica de aviões em Cabo Verde, para resolver o problema dos transporte inter-ilhas? (com isso pode chegar a critérios como o investimento necessário e os recursos humanos, para além da escassez do mercado...). Vá anotando todos os critérios pertinentes que os formandos indicarem, mesmo que não sejam os 4 básicos.
4. Para recapitular os critérios, peça aos formandos para lerem o MATERIAL DE APOIO 1, e vá esclarecendo, em conversa com eles, cada um dos critérios enumerados. Explique que existem muitos critérios para se avaliar se uma ideia de negócio é uma boa oportunidade, mas que por enquanto, só irão utilizar 4 deles:

- Procura
 - Concorrência
 - Investimento inicial necessário
 - Experiência no ramo
5. Afixe os cartazes *flip chart* com todas as ideias que foram identificadas na primeira parte da sessão, e escolha uma ideia para fazer, em plenário, a demonstração de como aplicar esses critérios. Tenha o cuidado de escolher uma ideia que pouco provavelmente terá seguimento, talvez uma das mais difíceis ou irrealistas.
 6. Afixe o modelo de cartaz que será utilizado nos trabalhos de grupo (isso pressupõe que já o tenha preparado com antecedência). Numa folha de *flip chart* no sentido horizontal:

	Procura	Concorrência	Investimento Necessário	Experiência no ramo	
IDEIA	P	C	I	E	TOTAL

Inicie a avaliação da primeira ideia, atribuindo uma pontuação de 1 a 5 a cada critério. Exemplo: Se a procura para esse negócio for muito elevada, a pontuação em “procura” é 5, se a procura for baixa, a pontuação tende para 1; Se há muita concorrência, a pontuação é 1 e se há pouca concorrência, a pontuação é 5; Se o investimento inicial necessário é muito elevado, a pontuação é 1, se o investimento necessário for muito baixo, tende para 5; Se os promotores não têm nenhuma experiência nesse ramo, a pontuação é 1, se os promotores têm experiência no ramo, a pontuação tende para 5. Resumindo, quando esse fator for desfavorável para o negócio, a pontuação tende para 1 e quando for favorável a pontuação tende para 5.

7. O trabalho de grupo será feito na sessão seguinte.



DIAPOSITIVO 1

O que é uma oportunidade de negócio?

Uma **oportunidade de negócio** é uma ideia ou proposta de investimento atrativa que prevê a possibilidade de o empreendedor obter lucro.



DIAPOSITIVO 2

Ideia de negócio = oportunidade de negócio?

- Embora uma ideia de negócio seja necessária, esta por si só, não é suficiente para garantir o sucesso; é necessário transformá-la numa oportunidade de negócio viável.
- As boas ideias não significam necessariamente boas oportunidades de negócio. Pode ser difícil converter a ideia em realidade, pode não ser lucrativo, ou pode prejudicar o ambiente.
- As oportunidades de negócio devem ser cuidadosamente examinadas.



MATERIAL DE APOIO 1

Identificar oportunidades de negócio

Uma boa oportunidade de negócio deve ter em conta:

- O mercado: procura efetiva de um produto ou serviço
- Concorrência
- Comprimento da «janela de oportunidades»
- Competências empreendedoras
- Recursos Humanos
- Capital, tecnologia e outros recursos necessários
- Ambiente empresarial (político, económico, legal, natural, regulamentações governamentais, etc.)

Uma boa ideia de negócio, não é necessariamente uma boa oportunidade de negócio. Por exemplo, pode ter inventado um produto brilhante e, no entanto, o mercado pode não estar preparado para o receber. Ou a ideia pode ser boa, mas o nível da concorrência e os recursos necessários podem ser de tal ordem que não valha a pena prosseguir. Por vezes, até pode haver um mercado para a ideia, mas o retorno do investimento pode não ser aceitável. Mais de 80% dos novos produtos são um fracasso.

O que transforma uma boa ideia de negócio numa boa oportunidade de negócio?

As ideias e as oportunidades têm de ser analisadas e avaliadas, no que respeita à sua viabilidade. Esta não é uma tarefa fácil, mas é uma tarefa extremamente importante. Esta avaliação pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre enriquecer e perder tudo.

Embora o exercício de avaliação não garanta o sucesso, ajuda certamente a minimizar os riscos e a reduzir as probabilidades de insucesso. Avaliar as oportunidades de negócio implica estudar os pontos infra:

- **O mercado: procura efetiva de um produto ou serviço**

A primeira questão fundamental a ser respondida, é se existe um mercado para a ideia. Um mercado, é composto por consumidores - potenciais ou efetivos - que têm necessidades específicas, e capacidade para comprar o seu novo produto ou serviço. Para analisar a oportunidade de negócio, tem de realizar um estudo de mercado. Pode utilizar as fontes de informação existentes (câmaras de comércio, centros de promoção do investimento, ministérios do governo, universidades, Internet, jornais), mas é também necessário entrevistar pessoas chave, como clientes e fornecedores. A isto, chama-se fazer um estudo de mercado.

- **Concorrência**

Para ser atrativa, uma oportunidade deve ter uma vantagem competitiva única, comparativamente aos outros concorrentes. Por exemplo, uma empresa pode ter uma vantagem competitiva, diminuindo os custos de produção, oferecendo melhor qualidade, ou sendo capaz de entregar o produto ou serviço o mais próximo do cliente. Se uma empresa não tem uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, então a oportunidade pode não ser muito atrativa.

- **Comprimento da «janela de oportunidades»**

As oportunidades têm uma «janela de oportunidades». Ou seja, elas existem, mas não permanecem abertas eternamente. Os mercados crescem a ritmos diferentes ao longo do tempo. À medida que o mercado cresce e se torna mais bem estabelecido, as condições para o êxito deixam de ser tão favoráveis. Assim, a escolha do momento é importante. A questão é determinar, por quanto tempo a janela ficará aberta, e se a oportunidade pode ser criada ou aproveitada antes da janela se fechar.

- **Competências empreendedoras**

Uma questão importante, é se o empreendedor possui os conhecimentos, competências e capacidades necessárias para os requisitos do negócio e, caso não os tenha, se é possível contratar outras pessoas. Muitos proprietários/gestores de pequenas empresas entraram num negócio, com base nos pontos fortes das suas próprias competências e capacidades.

- **Recursos Humanos**

Uma questão relacionada, é se o empreendedor poderá contratar funcionários com as competências e experiência necessárias, para tornar o negócio bem-sucedido. Mesmo em países com uma elevada taxa de desemprego, muitas vezes os empresários têm dificuldade em encontrar trabalhadores com as competências certas.

- **Capital, tecnologia e outros insumos**

A disponibilidade e acesso ao capital, tecnologia e outros recursos determinam até que ponto certas oportunidades de negócio podem ser prosseguidas. Ao analisar a oportunidade de negócio, o empreendedor tem de avaliar se conseguirá ter acesso a empréstimos, e se a tecnologia e materiais necessários podem ser comprados localmente ou se terá de os importar. Ele/ela terá de ter uma boa indicação sobre os custos de capital, tecnologia e outros insumos.

- **Ambiente empresarial**

O ambiente empresarial, no qual as empresas irão funcionar, tem uma grande influência sobre a atratividade de qualquer oportunidade. As infraestruturas necessárias e os serviços básicos (água, eletricidade, *wi-fi*) estão disponíveis? Qual é a regulamentação aplicável às empresas? O empreendedor conseguirá obter uma licença comercial? Os empreendedores precisam de obter licenças relacionadas com a proteção do ambiente e da saúde? Que instituições podem prestar apoio ao empreendedor?

Tópico 3: Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócio

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- São capazes de aplicar critérios básicos de avaliação de ideias de negócio;

ATIVIDADES

1. Afixe os cartazes com todas as ideias de negócio sugeridas pelos formandos, na sessão de brainstorming. Certifique-se que os formandos se lembram de como aplicar os 4 critérios básicos de avaliação de ideias de negócios. Para isso, escolha mais uma ideia, e faça rapidamente, em plenário, a avaliação dessa ideia.
2. Divida os formandos em 4 grupos. Peça a cada grupo, que escolha 5 ideias para avaliar. Sugira que, em cada grupo pelo menos 3 das ideias, sejam ideias que tenham sido avançadas pelos próprios membros dos grupos no brainstorming. Vá marcando com um sinal vermelho, as ideias que vão sendo escolhidas por cada grupo. Quando os grupos já tiverem escolhido 5 ideias, podem iniciar o seu trabalho. Os grupos utilizam o modelo da FICHA DE TRABALHO 1, para transcreverem a sua análise. Têm o tempo máximo de 1 hora para terminarem o trabalho. Deve passar regularmente por cada grupo, para verificar se estão a aplicar os critérios corretamente.
3. Cada grupo tem 5 minutos, para apresentar a avaliação que fez das ideias que escolheu. Os formandos, em plenário, podem fazer alguma sugestão se não concordarem com a classificação feita.
4. No fecho, chame a atenção para pelo menos 2 aspetos da avaliação:
 - a. Os critérios não têm todos o mesmo peso na decisão final. Por exemplo, se um grupo de promotores diz que não tem muita experiência no ramo em que vai abrir o negócio, isso pode ser ultrapassado fazendo uma formação ou contratando pessoas que entendam do ramo. Mas se um grupo avaliar que a procura por esse negócio é muito fraca, isso é uma ameaça fatal, e terá pura e simplesmente de abandonar essa ideia.
 - b. Apenas essa avaliação, com uma soma da pontuação de cada critério, não é suficiente para se tomar uma boa decisão. Há muitos outros critérios a avaliar, e é recomendável a aplicação de outras ferramentas de análise como por exemplo a análise FOFA (SWOT)
5. Pergunte aos formandos se sabem o que é a análise FOFA (SWOT), e motive-os a pesquisar sobre isso, porque será o tema da próxima sessão. Cada grupo escolhe uma única ideia, que será objeto da análise FOFA nas sessões seguintes.



FICHA DE TRABALHO 1

Avaliação de ideias de negócios

(numa folha de flip chart, em sentido horizontal)

Proc. = Procura

Conc. = Concorrência

Inv. = Investimento inicial necessário

Exp. = Experiência no ramo

IDEIA	Proc.	Conc.	Inv.	Exp.	TOTAL

Atribua uma pontuação de 1 a 5 a cada critério, consoante ele seja, respetivamente, muito desfavorável ou muito favorável para a implementação da ideia de negócio.

Exemplos:

- Um negócio que exige um capital de 20.000 contos para iniciar, é mais difícil de se concretizar do que um negócio que exija apenas 100 contos para o seu arranque. Assim, a pontuação para o primeiro negócio na rubrica “INV” seria 1, enquanto que para o segundo negócio, a pontuação poderá ser 5.
- Um negócio para o qual a potencial procura é muito elevada, pode ter a pontuação 5 na rubrica “PROC” enquanto que outro negócio com um potencial de procura mais baixo, teria a pontuação 3, nessa mesma rubrica.

Tópico 4: Análise FOFA (SWOT)

TEMPO PROPOSTO 4 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Reconhecem a importância e pertinência da análise FOFA para a tomada de decisão sobre a criação e o desenvolvimento de negócios;
- São capazes de aplicar uma análise FOFA a uma ideia de negócio;
- Enumeram os principais passos e os cuidados a ter na preparação e realização de uma pesquisa de mercado.

ATIVIDADES

Incluem-se na PRIMEIRA SESSÃO de 2 horas:

1. Converse em plenário com os formandos, para ver se algum deles está familiarizado com a aplicação da matriz FOFA. Explique que é um instrumento muito comum, utilizado no planeamento dos negócios, e que permite uma tomada de decisão mais consistente, com base em informações reais do mercado. Apresente a FICHA DE TRABALHO 1, e explique a organização que é feita dos fatores internos e externos e dos fatores positivos e negativos.
2. Explique que a melhor forma de consolidar a compreensão desta ferramenta, é através da prática, e inicie a análise da mesma ideia que tinha escolhido para a aplicação dos 4 critérios básicos. Uma das formas mais simples de se fazer a análise FOFA, é dividir o quadro (ou um *flip chart* na horizontal) no meio e seguir 3 etapas:
 - Do lado esquerdo escrever, em primeiro lugar, todas as circunstâncias que são favoráveis (positivas) para a implementação do negócio;
 - Em seguida, escrever do lado direito, todas as circunstâncias que são desfavoráveis (negativas) para a implementação do negócio;
 - Finalmente, é só percorrer por esses fatores um a um, e colocar em cima os que são internos (dependem da empresa) e em baixo os que são externos (não dependem da empresa).

Deste modo, fica pronta a matriz FOFA conforme se encontra na Ficha de Trabalho 1. É muito importante que os fatores sejam apontados de forma sintetizada e NÃO EM FRASES LONGAS. Exemplo: “Muita procura”; “Pouca concorrência”; “Não tem experiência no ramo”; Não dispõe de todo o capital inicial necessário”; “Efeitos da pandemia do COVID 19”; etc.

3. Para ter a certeza que os formandos perceberam como montar a matriz, faça pousada e detalhadamente em plenário, a análise de mais uma ideia de negócio. Depois, dê início ao trabalho dos grupos. **Os grupos devem ser os mesmos que trabalharam na aplicação dos 4 critérios básicos.** Desta feita, irão escolher apenas uma ideia das que tiveram melhor pontuação, para ser analisada.

- Os grupos têm 1 hora para fazerem o trabalho. Neste tempo, também tem de ficar pronto o cartaz em *flip chart*, que irão utilizar para fazer a apresentação. Esta, será feita na próxima sessão.

Incluem-se na SEGUNDA SESSÃO de 2 horas:

- A apresentação é feita em papel de *flip chart* (no sentido horizontal). No topo, devem escrever qual é a ideia de negócio, e depois preencher a matriz FOFA. Cada grupo tem 5 minutos para fazer a apresentação e explicação da sua matriz. Os outros grupos podem pedir esclarecimentos e fazer sugestões, e o facilitador deve também procurar desafiar (apenas quando pertinente!), a consistência dos dados apresentados. Esta parte da apresentação e discussão dos trabalhos de grupo, não deve ultrapassar os 40 minutos.
- No fecho, o facilitador destaca a importância da análise FOFA na tomada de decisão sobre a criação de novos negócios, mas também para o desenvolvimento de negócios já existentes. Entretanto, o facilitador deve também introduzir o tema da pesquisa de mercado, falando sobre a sua pertinência e utilidade, e fazendo a ligação com a análise FOFA. Possíveis perguntas: Com base no quê, é que vocês afirmam que tal negócio tem procura? Com base no quê, é que vocês afirmam que, numa determinada localidade há muita concorrência para este negócio? Que concorrentes são esses? Que produtos vendem e quais os preços? Vocês sabem? Porque é que dizem que uma ameaça a este negócio, é o complicado processo de licenciamento? Quais são, detalhadamente, os requisitos para o licenciamento?
- Com base nesse tipo de perguntas (as perguntas não têm de ser essas, o facilitador deve ter a habilidade de fazer perguntas, de acordo com a experiências apresentadas pelos grupos) o facilitador leva os formandos a concluírem que uma análise FOFA não deve ser feita dentro de uma sala de aula ou de um escritório. Há muitas informações que precisam ser confirmadas ou detalhadas, e daí a pertinência e a utilidade de uma pesquisa de mercado. A análise FOFA só serve para tomada de boas decisões, se for feita com base em informação real do mercado.
- A pesquisa de mercado é, portanto, o tema para a segunda hora desta sessão. Pergunta: Que tipo de informação é que os empreendedores devem procurar quando estão a criar ou a expandir um negócio? (a conversa deverá ser breve, visto que este assunto já tinha sido tema do Tópico 4 da Unidade Temática 1). Dê aos formandos o MATERIAL DE APOIO 1, como documento de consulta.
- Este trabalho sobre a pesquisa de mercado implica que o facilitador tenha feito previamente alguma leitura sobre o tema, e se capacite para poder estar à altura de responder às perguntas dos participantes.**

10. Pergunte aos formandos se já fizeram ou já participaram numa pesquisa de mercado. Outras perguntas: Achar que a realização de uma pesquisa de mercado precisa de alguma preparação? Se sim, que tipo de preparação? Qual é o primeiro passo na preparação de uma pesquisa de mercado? Leia com os formandos o MATERIAL DE APOIO 2, que descreve os principais passos e os cuidados a ter na preparação e realização de uma pesquisa de mercado.
11. Destaque a importância de, em primeiro lugar, os formandos terem de definir qual é o objetivo da sua pesquisa de mercado e depois, quem deverão entrevistar. Digam então que, desta vez, o exercício que irão fazer sobre a pesquisa de mercado vai ser simples, e que irá abordar apenas 3 possíveis interlocutores (como entrevistados): os potenciais clientes, os concorrentes e os fornecedores. Os mesmos grupos que fizeram a análise FOFA, farão agora uma proposta de pesquisa de mercado.
12. A pesquisa de mercado servirá para confirmar ou detalhar alguma informação relevante para a sua análise FOFA. A proposta do grupo deve incluir: i) Qual é o objetivo da pesquisa; ii) Quem vão ser os entrevistados; Que perguntas irão ser feitas. Os grupos começam a trabalhar nessa proposta já nesta sessão e continuarão na sessão seguinte.



FICHA DE TRABALHO

Matriz de análise FOFA

	Aspetos favoráveis ao negócio	Aspetos desfavoráveis ao negócio
Aspetos Internos	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Aspetos Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS



MATERIAL DE APOIO 1

Informações sobre o mercado

Antes de criar uma empresa, os empreendedores têm de recolher vários tipos de informações. Um dos tipos de informação mais importante, é a informação sobre o mercado: como funciona, quem está presente no mercado, quais são os pontos fortes e fracos de cada um, etc.

Para obter essa informação, o empreendedor tem de recorrer a várias fontes:

Mercado

Informações que precisa

- Fornecedores de materiais, bens e serviços
- Clientes e as suas necessidades e preferências
- Concorrência de outras empresas
- Preços de mercado
- Canais de distribuição
- Procedimentos de exportação

Fontes de informação:

- Clientes
- Fornecedores
- Jornais de negócios e catálogos
- Internet
- Associações Empresariais / Câmaras do Comércio
- Feiras de negócios



MATERIAL DE APOIO 2

Passos e cuidados a ter na preparação e realização de uma pesquisa de mercado

I – Fase de Planeamento

1. Definição do objetivo da pesquisa
2. Definição do universo da pesquisa (quem vai entrevistar)
3. Definição da amostra (quantas pessoas, e perfil das mesmas)
4. Áreas a serem cobertas pela pesquisa (onde)
5. Conteúdo das perguntas
6. Configuração das perguntas (questões abertas, fechadas, adequação da linguagem ao grupo-alvo)
7. Sequência das perguntas
8. Teste do questionário
9. Elaboração final do questionário

Sugestões:

- É importante evitar perguntas que induzam a resposta do entrevistado, ou para as quais uma resposta negativa seja menos provável; Por exemplo: *A prevenção do COVID é importante?* É do tipo de perguntas que induz de imediato para uma resposta “sim”.
- Você deve selecionar apenas aquelas perguntas que sejam realmente importantes aos objetivos da pesquisa;
- É aconselhável colocar perguntas mais delicadas na parte final do questionário;
- Use linguagem clara, simples e adequada ao grupo-alvo;
- Evite linguagem técnica;
- Mantenha uma sequência lógica no seu questionário;
- Inclua algumas perguntas iniciais para estabelecer contato com o entrevistado (“quebrar o gelo”);
- Inclua, sempre que possível, algumas perguntas de verificação da coerência das respostas dadas.

II – Fase de Execução da Pesquisa de Mercado

1. Introdução (cumprimentar, e certificar-se que a pessoa quer e tem tempo para o questionário)
2. Explicação dos objetivos da pesquisa
3. Durante a execução da pesquisa, o pesquisador deve:
 - Manter sempre em vista os objetivos da pesquisa (não desperdiçar tempo)
 - Manter uma distância adequada da pessoa que está sendo entrevistada
 - Procurar adequar a linguagem ao grupo-alvo
 - Explicar claramente o propósito da pesquisa
 - Valorizar todo esforço feito pelo entrevistado no sentido de responder as perguntas

III – Fase de Tabulação dos Resultados da Pesquisa

Contagem e análise dos resultados da pesquisa

Informações secundárias

São informações que não se recolhe diretamente nas entrevistas, mas se obtém através da consulta de documentos já existentes: Publicações, livros, estudos, internet, Instituto Nacional de Estatística, etc.

Diferença entre perguntas abertas e perguntas fechadas

Perguntas fechadas, são basicamente aquelas que têm um número limitado de possibilidades de resposta. Exemplos: Você usa regularmente leite no seu pequeno-almoço? Resposta possíveis: “Sim / Não”; Qual é o nível de rendimento mensal do seu agregado familiar? Respostas possíveis: “Menos de 25.000\$, Mais de 25.000\$ mas menos de 60.000\$, 60.000\$ a 120.000\$, mais de 120.000\$”.

Há também perguntas fechadas em que o entrevistado pode escolher mais do que uma resposta ao mesmo tempo. Exemplo: Que atividades de desporto/lazer pratica pelo menos 1 vez por mês, durante o verão? Respostas possíveis (pode indicar mais do que uma): “Ir ao cinema, Ir à praia, Fazer caminhada, Ir a um restaurante, Ir a um show de música ao vivo, Ir a uma discoteca, ...”. Mesmo que se possa escolher múltiplas respostas ao mesmo tempo, esta é também uma pergunta fechada. Este tipo de perguntas é o preferido dos pequenos inquiridores, na medida em que permite um processamento mais rápido da informação recolhida.

Perguntas abertas, são tipicamente aquelas em que se pede a opinião da pessoa sobre um determinado assunto. Exemplo: Qual é a sua perceção sobre a proteção do meio ambiente em Cabo Verde? O número de possibilidades de resposta é infinito, e as respostas a este tipo de perguntas são mais difíceis de processar e de sistematizar.

Tópico 5: Pesquisa de mercado

TEMPO PROPOSTO 4 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Experimentam a preparação e executam uma pequena pesquisa de mercado;
- Analisam os dados da sua pesquisa de mercado, e reconhecem a sua relevância para o processo de tomada de decisão sobre a criação de um negócio.

ATIVIDADES

Incluem-se na PRIMEIRA SESSÃO de 2 horas:

1. Esta sessão é dedicada exclusivamente à preparação da pesquisa. Retome os trabalhos de grupo iniciados na sessão anterior. Dê aos formandos o tempo máximo de 45 minutos, para apresentarem a sua proposta de planeamento de pesquisa de mercado, sobre o negócio que escolheram nas anteriores etapas. A proposta de planeamento deve incluir os seguintes itens:
 - Objetivo da pesquisa
 - Quem vai ser entrevistado (clientes, fornecedores, concorrentes) – pelo menos dois, desta lista de 3
 - Questionário (3 ou 4 perguntas, no máximo. No caso de entrevistas a clientes, os dados demográficos como sexo, residência e faixa etária não entram na contagem dessas 3 ou 4 perguntas)
2. Cada grupo tem cerca de 10 minutos para apresentar o planeamento da sua pesquisa. O facilitador deve promover uma discussão em plenário, sobre cada proposta apresentada, no sentido principalmente de:
 - Ter objetivos de pesquisa o mais específicos e concisos possível (retomar, se necessário, o aprendizado sobre o Tópico “Estabelecimento de Metas”)
 - Ter perguntas que tenham a ver com os objetivos
 - Ter perguntas bem formuladas
 - Realçar que o questionário para clientes não pode ser o mesmo para concorrentes ou fornecedores
3. Havendo tempo disponível, o facilitador convida um dos grupos a aplicar o seu questionário em sala, para que todos possam comentar sobre, nomeadamente, como foi feita a abordagem pelo entrevistador, se cumprimentou e explicou bem o motivo do questionário, se foi claro, se agradeceu no fim, etc.
4. A pesquisa é para ser feita durante o tempo livre dos formandos. Este trabalho de pesquisa conta em 40% para a avaliação final dos formandos.

Incluem-se na SEGUNDA SESSÃO de 2 horas:

5. Pressupõe-se que os formandos já terão feito, nos seus tempos livres, a pesquisa de mercado e que agora só tenham de processar os dados recolhidos, e fazer a apresentação. Para a preparação da apresentação, os formandos têm o tempo máximo de 1 hora, e devem transcrever o resultado da sua pesquisa em uma ou 2 folhas de *flip chart*.
6. Antes da apresentação, o facilitador faz, em plenário, o processamento da forma como decorreu o trabalho de campo. Possíveis perguntas: Como se sentem depois de realizar esta pesquisa de mercado? Encontraram alguma dificuldade? Quais? (geralmente não é muito fácil obter respostas de potenciais concorrentes) Açam que isso reflete o que vocês vão encontrar futuramente, se por acaso decidirem pesquisar para criar um negócio? Há algo que pode ser feito para ultrapassar essas dificuldades?
7. Cada grupo tem cerca de 10 minutos para fazer a apresentação dos resultados da sua pesquisa. Os resultados de cada grupo são discutidos, consoante as perguntas que surgirem por parte dos outros grupos. No fecho da atividade, a facilitador destaca a importância de sempre se fazer uma pesquisa de mercado antes de tomar decisões importantes sobre negócios, tendo em conta que muitas vezes, o que nós colocamos inicialmente nas nossas análises FOFA é diferente daquilo que realmente se passa no mercado.

Como a pesquisa de mercado conta para a avaliação final dos formandos

8. A avaliação dos formandos inclui um trabalho de grupo de fim de módulo que conta para 40% da classificação. Esta classificação é determinada com base na grelha que foi dada a conhecer aos formandos na 1ª sessão deste Módulo de Empreendedorismo, e que está também no Manual do Formando. Estarão em avaliação 3 indicadores: a capacidade de organização (preparação da pesquisa), a orientação para qualidade e eficiência (execução da pesquisa) e a criatividade (apresentação dos resultados da pesquisa).
9. Para efeitos do 2º indicador, cada grupo deverá entregar ao Facilitador um documento (em formato A4 e pode até ser manuscrito) sobre a pesquisa, contendo, pelo menos, o seguinte (esta instrução deve ser partilhada por escrito com toda a turma):
 - Questionário aplicado ou então as perguntas que foram feitas a cada tipo de entrevistado;
 - Quantas pessoas foram entrevistadas;
 - Quais as principais conclusões que tiraram com a realização da pesquisa



COMPETÊNCIA DE EMPREENDER

Educação para o empreendedorismo

Nas instituições de formação profissional, nas escolas secundárias e no ensino técnico ou superior

UNIDADE FORMATIVA 3

Planeamento, formalização e gestão de negócios

UNIDADE FORMATIVA 3

Planeamento, formalização e gestão de negócios

Objetivos da unidade:

- Expor os formandos aos aspetos básicos do planeamento e criação de um negócio na realidade cabo-verdiana;
- Sensibilizar os formandos sobre os principais aspetos a ter em conta para uma gestão bem-sucedida de negócios.

Conteúdo da unidade:

1. Plano de negócio
2. Formalização da criação de empresas
3. Gestão de pequenos negócios

Comentário:

Os Tópicos desta unidade serão abordados apenas de forma muito breve. A criação e a gestão de negócios deverão fazer parte de um programa específico de formação, dependendo da vontade expressa e da motivação do empreendedor para o autoemprego.

Tópico 1: Plano de negócio

TEMPO PROPOSTO 3 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Compreendem a importância do desenvolvimento de um plano de negócio;
- São capazes de descrever os elementos essenciais de um plano de negócio e os principais passos para a sua elaboração.

ATIVIDADES

1. Inicie uma conversa em plenário, para esclarecer o conceito de plano de negócio e a sua utilidade. Possíveis perguntas: O que é um plano de negócio? Que tipo de informação se pode encontrar dentro de um plano de negócio? Para que serve um plano de negócio? Quem elabora o plano de negócio? O que se faz com um plano de negócio? Anote no quadro as contribuições dos participantes, e para sintetizar, apresente o DIAPOSITIVO 1, e dê aos formandos o MATERIAL DE APOIO 1 como documento de consulta.
2. A seguir irá detalhar qual é o conteúdo de um plano de negócio. Para isso, convém que tenha preparado previamente, 3 coleções de cartões de 10cmX20 ou 40cmX20cm (consoante o tamanho dos títulos) com os nomes de todas partes e dos conteúdos de cada parte de um plano de negócio. O exercício é simples: os formandos terão de arrumar os cartões corretamente com o conteúdo de um plano de negócio. Divida a turma em 3 grupos, e entregue uma coleção de cartões a cada grupo: Terão cerca de 30 minutos para realizar a tarefa.
3. Há inúmeras formas de se definir e organizar o conteúdo de um plano de negócio. No âmbito deste Manual, podemos optar pela estruturação que vem no MATERIAL DE APOIO 2. É uma proposta de solução para o exercício que os formandos vão fazer. Sugere-se que o facilitador imprima os títulos em papel A4, e depois cole sobre cartões de 2 cores diferentes. Este material servirá para usar em futuras aplicações.
4. Depois de verificar como é que cada grupo arrumou os conteúdos, o facilitador só terá de percorrer todos os conteúdos do plano, e dialogar com os formandos para esclarecer do que é que se trata, com mais detalhe, cada um deles.



DIAPOSITIVO 1

O que é um plano de negócio e para que serve

- Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito, os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados.
- O plano de negócio deve fornecer informações detalhadas sobre, , os seus produtos e serviços, os seus clientes, concorrentes, fornecedores, recursos humanos, fontes de financiamento, locais de venda, a forma como vai gerir a empresa, os aspetos legais, os seus pontos fortes, etc.
- O Plano de negócio serve para apresentar aos bancos e aos parceiros, quando se quer obter financiamento, e serve igualmente como dado de referência para controlar a evolução do seu negócio.

**UM PLANO DE NEGÓCIO DEVE SER SIMPLES,
OBJETIVO, REALISTA E COMPLETO**



MATERIAL DE APOIO 1

Questões sobre o plano de negócio

1. O que é um plano de negócio?

Um plano de negócio é um plano de ação detalhado, que descreve todos os aspetos do negócio projetado.

2. Quais são os conteúdos de um plano de negócio?

O plano de negócio geralmente descreve:

- O(s) produto(s) ou serviço(s) que a empresa vai oferecer
- O mercado-alvo/clientes-alvo
- Os concorrentes
- Estimativa dos custos de produção
- Os preços propostos
- A estratégia de marketing (5 «P»)
- O pessoal da empresa (recursos humanos)
- As formas jurídicas da empresa (empresa em nome individual, sociedade de responsabilidade limitada, etc.)
- O processo de produção proposto
- O capital de arranque necessário
- Previsão dos fluxos de caixa para o primeiro ano
- Cálculo dos lucros para o primeiro ano
- Principais riscos
- Fontes de financiamento

3. Porque se elabora um plano de negócio?

Os empreendedores precisam de preparar o Plano de Negócio porque este irá ajudá-los a:

- Decidir se devem criar a empresa ou não. A criação de uma empresa muda completamente a vida. Por conseguinte, os empreendedores têm de se certificar que tomam as decisões corretas. O Plano de Negócio vai ajudá-los a determinar, se criar uma empresa é ou não a decisão correta.
- Organizar as suas ideias, para que percebam como devem criar e gerir a empresa da melhor forma possível. O Plano de Negócio segue uma sequência padronizada de tópicos relevantes, que os ajuda a visualizar o caminho.
- Apresentar o seu Plano de Negócio a investidores ou a instituições de crédito, como bancos ou instituições de microfinanciamento, para obter um empréstimo. Ao elaborar um Plano de Negócio, os empreendedores vão ser capazes de responder à maioria das questões que lhes possam colocar.

4. Quando é elaborado o plano de negócio?

- Quando se pretende estabelecer um negócio ou antes de criar a empresa
- Atualização das informações relativas ao negócio quando são obtidas novas informações ou experiências.

5. Quem elabora o plano de negócio?

- O futuro proprietário da empresa/gestor elabora um plano de negócio para a empresa que ele/ela pretende criar.
- Uma agência de aconselhamento/apoio ou um profissional, como um contabilista, podem assisti-lo na elaboração de certos domínios do plano de negócio.
- Um programa informático, que forneça um modelo que possa ser modificado para se adaptar ao seu negócio, pode ser igualmente utilizado. Pode encontrar vários exemplos na Internet.

6. O que se faz com um plano de negócio?

- O empreendedor consulta-o muitas vezes para controlar o que foi planeado, e para avaliar a posição em que a empresa se encontra.
- O empreendedor também recorre ao plano de negócio quando vai ao banco discutir sobre empréstimos, e tem de demonstrar aos funcionários bancários a viabilidade da ideia de negócio.

O plano de negócio também pode ser utilizado para discutir o negócio com outras pessoas (investidores, consultores).



MATERIAL DE APOIO 2

Estrutura e conteúdo de um plano de negócio

SUMÁRIO EXECUTIVO			Nome dos promotores
Nome da empresa	Localização da empresa	Conceito de negócio	Financiamento bancário necessário
Volume de vendas anual	Nº de empregos no primeiro ano	Montante do investimento inicial necessário	Volume total de investimento necessário

APRESENTAÇÃO GERAL DO NEGÓCIO E DOS PROMOTORES			
Dados dos empreendedores (experiência/motivação)	Pressupostos de funcionamento do negócio	Forma jurídica da empresa	Organização do negócio (estrutura de gestão)

ANÁLISE DE MERCADO			
Estudo dos Clientes	Estudo dos concorrentes	Estudo dos fornecedores	Análise FOFA

**PLANO DE
MARKETING**

Política de pessoal

Política de produto

Política de preço

Política de distribuição

Política de promoção

**PLANO
OPERACIONAL**

Layout ou planta de
ocupação do espaço

Lista de equipamentos
necessários

Processos operacionais

**PLANO
FINANCEIRO**

Previsão das vendas

Previsão dos custos
variáveis

Previsão dos
Fornecimentos e
Serviços Externos

Previsão de
investimentos e
depreciação

Previsão de fundo de
maneio

Plano de financiamento

Demonstrações
Financeiras

PLANO DE AÇÃO

Tópico 2: Formalização da criação de negócios

TEMPO PROPOSTO 1 hora

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Têm consciência da existência de diferentes formas jurídicas de constituição de empresas;
- São capazes de descrever os requisitos e os passos para a criação de empresas em Cabo Verde;
- Identificam os locais onde podem obter informações adicionais e assistência para a criação e gestão de uma empresa.

ATIVIDADES

1. No Tópico anterior falou-se da importância da recolha de informação sobre o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores). Nesta sessão fala-se de outros tipos de informação que o empreendedor necessita para criar a sua empresa. Os formandos devem pensar e discutir sobre as informações que necessitam quando criam uma empresa. Mantenha os mesmos grupos das sessões anteriores, cada um com a sua ideia já escolhida, e introduza o trabalho de grupo conforme está na FICHA DE TRABALHO 1. Distribua ao mesmo tempo, o MATERIAL DE APOIO 1, para que os formandos façam um trabalho mais completo.
2. Os grupos têm 20 minutos para realizarem a tarefa; apresentam os seus trabalhos e segue-se uma discussão em plenário, com vista a analisar a diferença entre os procedimentos dos diferentes negócios e obter mais contribuições por parte do plenário.
3. Apresente o DIAPOSITIVO 1, e discuta-o com os formandos. Pode mencionar algumas instituições locais que podem ser fontes de informação para novos empresários como bancos, associações empresariais, entidades governamentais e ONG's.
4. Explique aos formandos que irão aprender as diferentes formas jurídicas que os empreendedores podem utilizar para registar as suas empresas. Antes de registar uma empresa, os empreendedores têm de selecionar a forma jurídica mais conveniente. Apresente o DIAPOSITIVO 2 e explique que, em Cabo Verde, existem três formas jurídicas de empresa: i) Sociedade por Quotas; ii) Sociedade Cooperativa; iii) Sociedade Anónima. A forma jurídica mais apropriada para a empresa, depende do facto do empreendedor pretender desenvolver o negócio sozinho, ou com outras pessoas, a forma como quer obter o capital necessário e lidar com o risco financeiro, entre outros.

5. Atenção, QUANDO A SOCIEDADE POR QUOTAS TEM APENAS UM SÓCIO é designada **Sociedade por Quotas Unipessoal**.
6. Divida os formandos em grupos, e peça-lhes para completarem a FICHA DE TRABALHO 2, com base nas suas interpretações. Posteriormente, apresente o DIAPOSITIVO 3, e discuta as respostas.
7. Utilize os DIAPOSITIVOS 4-7 para explicar aos formandos as diferentes formas de propriedade das empresas. Depois, convide os formandos a lerem o MATERIAL DE APOIO 2, para mais informações sobre as cooperativas. Explique-lhes que as cooperativas são uma excelente ideia, para as pessoas que querem investir conjuntamente numa atividade, tomar as decisões em grupo, ajudar-se entre si e aprender uns com os outros.
8. Os formandos devem ler o MATERIAL DE APOIO 3 sobre como escolher a forma jurídica certa. Para além de escolher a forma jurídica certa, o empreendedor deve também conhecer os passos para a criação de empresas. Explique aos formandos que em Cabo Verde, o processo de criação de empresas já é bastante simplificado. Existe o serviço de Empresa no Dia, disponibilizado pela Casa do Cidadão. Apresente o DIAPOSITIVO 8, com os requisitos para a criação de empresas.
9. Os formandos devem igualmente ter em conta os requisitos para o licenciamento da atividade, que é feito pelas Câmaras Municipais e que, dependendo do ramo de negócio, pode ser mais ou menos complicado.



FICHA DE TRABALHO 1

Onde obter informações sobre...

Tendo em conta a ideia de negócio do vosso grupo, se tivessem agora de abrir uma empresa para desenvolver essa atividade:

1. De que informações iriam precisar para poder criar a empresa e iniciar efetivamente o negócio?

2. Onde poderiam ir obter essas informações?



MATERIAL DE APOIO 1

Informações importantes para empreendedores

Antes de criar uma empresa, os empreendedores têm de recolher vários tipos de informações.

As seguintes fontes de informação são importantes para sua referência.

A. Legislação e regulamentação

- Formas jurídicas de empresas
- Licenças e registos
- Questões relativas à propriedade intelectual
- Zonas onde empresas específicas podem estar instaladas, etc.
- Legislação e regulamentação laboral
- Legislação e regulamentação fiscal

Fontes:

- Escritórios de advogados
- Empresas da área fiscal
- Serviços governamentais competentes
- Internet
- Prestadores de serviços de desenvolvimento de empresas
- Associações Empresariais / Câmaras do Comércio
- Organizações de empregadores
- Organizações de trabalhadores

B. Aspetos técnicos do negócio

- Normas e processos de certificação
- Informações técnicas sobre o processo de produção
- Informações técnicas sobre ferramentas e equipamentos
- Escolha da tecnologia
- Conceção do produto

Fontes:

- Amigos e colegas
- Gabinete de normalização
- Associações comerciais
- Institutos de investigação de desenvolvimento industrial
- Institutos académicos/Instituições de ensino e formação técnico-profissional
- Zonas industriais
- Internet (incluindo os *websites* enumerados acima ou informações provenientes do estrangeiro)

C. Serviços financeiros

- Disponibilidade e preços de serviços financeiros (crédito, contas de poupança, seguros, serviços de pagamento)

Fontes:

- Bancos
- Instituições de microfinanciamento
- Fundos de capital de risco
- Cooperativas e fundos de crédito mútuos
- Governo
- Internet (incluindo os *websites* enumerados acima)

D. Considerações ambientais

- Regulamentação e normas em matéria ambiental

Fontes:

- Delegações regionais do governo ou *websites*
- Associações Empresariais / Câmaras do Comércio

E. Tecnologias da informação e comunicação

- Equipamento, programas informáticos e redes
- Programas de contabilidade e gestão financeira
- Comércio eletrónico e conceção de *websites*

Fontes:

- Redes de empresas locais
- Associações Empresariais / Câmaras do Comércio
- Revistas da especialidade
- Internet



DIAPOSITIVO 1

Fontes de informação

- Associações empresariais
- Câmaras do Comércio
- Repartições públicas
- Bancos
- Internet
- Consultores
- Prestadores de serviços de desenvolvimento das empresas
- Prestadores de serviços financeiros
- Exposições/Feiras de negócios

Investigue!

Nota:

- Desenvolva um «arquivo de recurso» que contenha as principais notas de cada categoria e archive tudo de forma organizada!
- Concentre-se nas **informações de qualidade** e não permita que as informações o sobrecarreguem.



DIAPOSITIVO 2

Diferentes formas jurídicas de empresas

- Sociedade por Quotas
- Sociedade por Quotas Unipessoal
- Sociedade Anónima
- Sociedade Cooperativa



FICHA DE TRABALHO 2

Diferença entre diferentes tipos de sociedade

Das quatro opções infra, escolha o tipo de sociedade que considera mais adequada a cada descrição que consta no quadro abaixo.

Sociedade por Quotas Unipessoal ●

● Sociedade por Quotas

Sociedade Anónima ●

● Sociedade Cooperativa

	Descrição	Forma jurídica
1	A empresa tem pelo menos dois sócios	
2	A empresa tem apenas um sócio	
3	Não há sócios com maioria do capital, cada sócio tem sempre e apenas direito a um voto	
4	O proprietário administra a empresa como entender	
5	A empresa tem uma personalidade jurídica diferente da dos proprietários	
6	O capital social encontra-se dividido em ações e não em quotas.	
7	Tem um capital social variável	
8	Qualquer acionista pode obter, via email, acesso aos relatórios de gestão e outros documentos contabilísticos	



DIAPOSITIVO 3

Diferença entre diferentes tipos de sociedade

	Descrição	Forma jurídica
1	A empresa tem pelo menos dois sócios	Sociedade por Quotas ou Sociedade Anónima
2	A empresa tem apenas um sócio	Sociedade por Quotas Unipessoal
3	Não há sócios com maioria do capital, cada sócio tem sempre e apenas direito a um voto	Sociedade Cooperativa
4	O proprietário administra a empresa como entender	Sociedade por Quotas Unipessoal
5	A empresa tem uma personalidade jurídica diferente da dos proprietários	Sociedade por Quotas
6	O capital social encontra-se dividido em ações e não em quotas.	Sociedade Anónima
7	Tem um capital social variável	Sociedade Cooperativa
8	Qualquer acionista pode obter, via email, acesso aos relatórios de gestão e outros documentos contabilísticos	Sociedade Anónima



DIAPOSITIVO 4

Sociedade por Quotas Unipessoal

- Existe um único proprietário.
- O proprietário toma todas as decisões.
- O proprietário é responsável por todas as obrigações e dívidas.
- O proprietário recebe os lucros e decide o que fazer com os mesmos.
- Estrutura de funcionamento mais simples.
- Normalmente, é a forma mais fácil de criar uma empresa, com custos iniciais mais baixos, e menos burocracia do que as outras formas jurídicas.



DIAPOSITIVO 5

Sociedade por Quotas

- Existem pelo menos dois sócios.
- Os sócios só são responsáveis pelas dívidas sociais na proporção das suas quotas.
- Na sua constituição, as sociedades por quotas devem obrigatoriamente designar um gerente.
- No ato de constituição, pelo menos 50% do capital social deve ser depositado em numerário numa instituição bancária.



DIAPOSITIVO 6

Sociedade Anónima

- O capital social encontra-se dividido em ações e o valor dessas ações pode variar.
- No ato de constituição pelo menos 30% do capital social deve ser depositado em numerário numa instituição bancária local.
- O funcionamento das sociedades anónimas é fortemente regulado pelo Estado



DIAPOSITIVO 7

Sociedade Cooperativa

- Uma cooperativa é um grupo de pessoas que opera uma empresa em conjunto.
- Os membros são co-proprietários da cooperativa.
- É exigido um contrato de cooperação, o qual deve ser registado junto das autoridades governamentais competentes.
- Os membros da cooperativa decidem em conjunto quem irá gerir a cooperativa.
- Os membros da cooperativa tomam as principais decisões com base no princípio «um membro, um voto».
- O apoio mútuo e a aprendizagem mútua são princípios cooperativos importantes.
- Dependendo das regulamentações governamentais, as cooperativas podem pagar menos impostos do que outras formas jurídicas de empresas.



MATERIAL DE APOIO 2

Vantagens das cooperativas

Reunião de recursos financeiros: Diferentes tipos de atividades empresariais precisam de um capital inicial, que excede a capacidade individual de mulheres e homens a nível das suas poupanças.

Fornecimento de insumos comum: As cooperativas podem negociar melhores preços e melhores condições de entrega ao comprar insumos em conjunto, e para uso de um grande número de empreendedores (matérias-primas, materiais de embalagem, etc.).

Comercialização comum: Os custos de comercialização do produto podem ser reduzidos, quando os transportes são partilhados. Os membros podem fazer acordos com grandes clientes, com os quais os empresários individuais não conseguiriam lidar.

Economias de escala: Os empresários que partilham a mesma maquinaria podem reduzir os custos de produção, ou produzir uma maior quantidade de mercadorias.

Transferência de conhecimento: Ao trabalhar em conjunto, mulheres e homens vão aprender uns com os outros, melhorando as respetivas competências técnicas, competências de marketing, etc.

Poder de negociação mais forte: As cooperativas têm maior poder de negociação com as agências governamentais, comunidades, famílias e entidades relacionadas com negócios, que os empresários individuais.

Apoio mútuo: O apoio mútuo é um dos princípios cooperativos mais importantes. Quando os membros individuais da cooperativa enfrentam alguns problemas, a cooperativa apoia-os na resolução desses problemas.

Democracia: Nas cooperativas as decisões são tomadas por todos os membros em conjunto, usando o princípio «um membro, um voto», mesmo que alguns membros tenham investido mais capital do que os outros.



MATERIAL DE APOIO 3

Escolher a forma jurídica certa

Uma empresa pode estar estruturada de várias formas, e a forma jurídica escolhida afeta a responsabilidade jurídica da empresa e do proprietário, e o tratamento em termos de imposto sobre o rendimento. Ao preparar-se para criar a sua própria empresa, deve-se questionar: qual é forma jurídica certa para mim?

Ao tomar a decisão, deve considerar a proteção de ativos e passivos, se é fácil ou não criar a empresa, a legislação fiscal, as oportunidades para ter acesso a crédito ou a capital, etc. Deste modo, não há uma resposta certa ou uma resposta errada, mas é importante escolher a forma jurídica mais adequada.

As diferentes formas de propriedade têm diferentes prós e contras. Por exemplo, é mais fácil criar uma sociedade por quotas unipessoal porque o único acionista é o empreendedor. Contudo, esta forma não inclui proteção de passivos ou ativos. As sociedades por quotas que não são unipessoais separam as finanças pessoais das da empresa, e proporcionam mais oportunidades de obtenção de capital enquanto entidade jurídica, mas geralmente a sua constituição e o seu funcionamento são mais complexos.

Tenha em mente as diferentes perspetivas, e procure aconselhamento jurídico competente, consultando um advogado, especialistas financeiros, e um responsável fiscal antes de decidir sobre a seleção da forma jurídica.

Para além disso, perceba que o seu negócio passará por várias fases de crescimento, à medida que o constrói ao longo do tempo. Considere uma estratégia a longo prazo, para a condução do seu negócio até novos níveis de sucesso, em vez de apenas se concentrar na satisfação das suas necessidades atuais.



DIAPOSITIVO 8

Passos e requisitos para a criação de uma empresa no dia

Documentos necessários

Documentos de identificação do requerente

- NIF (Número de Identificação Fiscal)
- Procuração, caso o requerente não seja sócio/acionista
- BI/ Cartão Nacional de Identificação ou Passaporte do requerente

Documentos dos sócios/acionistas caso sejam pessoas singulares

- NIF (Número De Identificação Fiscal)
- BI/Cartão Nacional de Identificação ou Passaporte dos sócios/acionistas

Documentos Dos Sócios/Acionistas Caso Sejam Pessoas Coletivas

- Ata com a deliberação para o efeito
- Certidão De Registo Comercial Da Sociedade

Em caso de sócios/acionistas menores de idade

- Declaração da mãe ou do pai em como possui conhecimento que o seu filho irá participar como sócio na empresa (assinatura reconhecida);
- Cédula, Certidão de Nascimento ou BI/Cartão Nacional de Identificação do menor;
- NIF (Número De Identificação Fiscal)

Onde requerer

Casa do Cidadão

Tópico 3: Gestão de pequenos negócios

TEMPO PROPOSTO 2 horas

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM – *Os formandos...*

- Identificam as várias funções que podem existir dentro de uma empresa e a sua respetiva importância;
- Enumeram os fatores mais importantes para uma gestão bem-sucedida de pequenos negócios

ATIVIDADES

1. Aplique o jogo “Fábrica de aviões”, conforme descrito no EXERCÍCIO 1. Entregue a cada grupo, uma cópia da FICHA DE TRABALHO 1 como folha de instruções. A aplicação do exercício não deve ultrapassar os 50 minutos tendo em conta que há muitos temas para abordar no processamento.
2. Possível sequência de perguntas para o processamento: Como se sentem? O que acham dessa experiência, de ter gerido uma empresa durante uma semana? Já tinham tido alguma experiência de gestão? No quê? Não aprofunde as discussões... “Então, vamos agora falar do que se passou convosco: O primeiro dia de atividade era o dia de Planeamento”... quais as outras operações que a vossa empresa realizou durante a semana? (vá escrevendo no quadro ou no *flip chart* “Planeamento, Compras, Negociação, Vendas, Contabilidade, Dar e receber crédito”, ...). Num primeiro momento, faça apenas esta lista de funções principais, sem entrar nos detalhes de cada função.
3. Quando já tiver uma lista de 5 ou 6 funções, comece então a abordá-las uma a uma, através de uma discussão em plenária.

PLANEAMENTO: “O primeiro dia, era dia de planeamento... o que acham se tivéssemos deixado o planeamento para outro dia, e iniciássemos a semana logo com a compra de matérias-primas? Porque é que o planeamento está logo no primeiro dia? Quando se diz que uma empresa faz planeamento, o que é que está incluído dentro desse planeamento? Neste módulo de empreendedorismo, já tínhamos falado de planeamento? Quando?” (como uma característica empreendedora – a primeira, e também quando abordamos o tema de plano de negócio.)

COMPRAS: “Vamos falar agora sobre as compras... quantas folhas de matérias-primas vocês compraram? Com base no quê é que vocês tomaram a decisão de comprar essa quantidade? Em função do quê é que as empresas fazem as suas compras? E se houvesse um lugar onde essas folhas fossem vendidas a 30\$? E se essas folhas de 30\$ viessem a revelar-se de baixa qualidade? Qual é então a função, e que cuidados se deve ter quando se fazem as compras para a empresa?”

VENDAS: Qual é a importância das vendas numa empresa? Qual é a relação que existente entre as vendas e as outras áreas? (Compras, investimentos em capacidade de produção, recursos humanos, pagamentos, etc.) Quais são as várias modalidades de venda que uma empresa pode ter? (ao balcão, porta a porta, internet) Quais são as principais diferenças? O que pode fazer com que as vendas corram mal numa empresa? O que fazer então para ter sucesso nas vendas? (falar do marketing...)

RECURSOS HUMANOS No fim do mês, vocês tinham que pagar 110\$ de salários... qual é o departamento na empresa, que trata dos assuntos sobre o pessoal? O que é que faz um departamento de recursos humanos (diagnóstico de necessidades, contratação, informação ao pessoal sobre direitos e deveres, férias, promoções, processos disciplinares, etc.)

REGISTOS / CONTABILIDADE / GESTÃO: Qual foi o resultado da vossa empresa? Quantos aviões vocês venderam? Qual foi o vosso preço de venda? Com base no quê é que vocês definiram esse preço de venda? Qual o total de custos que tiveram durante a semana? Qual é a importância de se fazerem registos de todas as operações de uma empresa? Porque é que vocês não fizeram tudo? E sobre o crédito? Como é que decidiram sobre o montante de crédito que iam tomar? Qual a percentagem de juros que tiveram de pagar? Não se esqueça de chamar a atenção para o facto de todas as empresas que tenham tido um resultado inferior a 150\$, tiveram, na verdade, um prejuízo uma vez que no início do negócio, tinham 150\$ da poupança e agora estão mais “pobres” depois de terem trabalhado uma semana.

4. Para fechar o processamento, falar de uma forma mais geral sobre a gestão de pequenas empresas: Gerir uma empresa, é fácil ou difícil? Porquê? Como fazer para ter sucesso na gestão das empresas? O facilitador anota as contribuições dos participantes no *flip chart*, para poder fazer um fecho sobre os fatores mais importantes para o sucesso na gestão de pequenas empresas. Entregar aos formandos o MATERIAL DE APOIO 1.



EXERCÍCIO 1

Jogo “Fábrica de aviões”

Este jogo simula o funcionamento de um mercado no qual, os formandos, reunidos em empresas, experimentam ao longo de uma semana, as várias funções que podem existir dentro de uma empresa como por exemplo, a produção, a compra, a venda, a negociação, o registo das operações, dar e receber crédito, etc. Isto não é dito aos formandos antes do início do jogo.

O objetivo do jogo é principalmente, fazer com que os formandos identifiquem as várias funções que existem dentro de uma empresa e a sua importância. No tempo disponível, não será possível aprofundar questões como a qualidade e o cálculo dos custos, mas os formandos entenderão que gerir uma empresa, encerra muitos desafios.

Materiais a preparar pelo facilitador, com antecedência

Material	Recomendações
Cópia de folha de instruções para cada grupo	
Papel A4 cortado em duas partes para servir de matéria prima	60 folhas de matéria-prima são suficientes
Notas de 5\$, 10\$ e de 50\$. Quantidades = 10 notas de 5\$, 30 notas de 10\$ e 40 notas de 50\$	Feitas em cartolina de 3 cores diferentes. Cada nota é um cartão de 10cm X 5cm. O valor pode ser escrito manualmente.
Tabela com as instruções básicas num <i>flip chart</i>	Exatamente a mesma tabela que se encontra em “Procedimento”, na página seguinte

Preparação

Separe, para cada grupo, 150\$. Cada grupo deverá ter a sua mesa. O facilitador também tem a sua mesa, para poder fazer a venda das matérias-primas, compra de aviões e recebimentos diversos. O facilitador deve ter também um contrato de empréstimo pronto, para cada grupo assinar, faltando apenas colocar o montante. Do mesmo modo, prepara recibos de matéria-prima e de todas as despesas que as empresas terão de pagar no fim do mês.

Procedimento

O facilitador informa aos formandos que vão ser divididos em 3 equipas: Equipa Verde, Equipa Azul e Equipa Vermelha. As empresas vão competir entre si, através da produção e venda de aviões de papel.

As regras do jogo são as seguintes:

1. Antes do início da operação das empresas, elas recebem uma poupança que já tinham: 150\$. O dinheiro é mesmo deles... tinham guardado para investir num negócio.
2. As atividades que as empresas irão ter, encontram-se na tabela abaixo e também estão detalhadas a seguir. Logo após entregar os 150\$ às empresas, o facilitador vai a cada mesa, fazer a demonstração da construção do avião, dando em seguida início às atividades.

Dia	Atividade	Tempo
1	Planeamento e negociações	15 min
2	Ida ao banco (não obrigatório) e pagamento da licença de produção (obrigatório)	5 min
3	Compra de matéria-prima	2 min
4	Produção	3 min
5	Vendas	5 min
6	Pagamento de contas e balanço	10 min
7	Descanso	1 dia 😊

Explicação das atividades, dia por dia:

DIA 2

Tabela de valores de empréstimo e juros praticados pelo banco

Valor do empréstimo	Juros a pagar
200	20
300	45
400	50
500	75
<i>Recebe o dinheiro no dia 2</i>	<i>Devolve o dinheiro + os juros no dia 6</i>

Todas as empresas pagam no Dia 2, uma licença de produção de **50\$**

DIA 3

A Loja Central só vende a pronto pagamento. Cada folha de matéria-prima é 40\$

DIA 4

As empresas têm apenas 3 minutos para fazerem a produção. Este tempo é controlado rigorosamente. O facilitador faz uma demonstração da produção a cada empresa, e depois cada empresa recebe 2 folhas de matéria-prima para treinar.

DIA 5

As vendas são feitas na Loja Central e há apenas 3 condições:

- a) o preço máximo é de 90\$;
- b) A empresa que apresentar um preço mais alto sujeita-se a uma penalização, que é a não aceitação de 2 aviões, quer dizer que a empresa vai vender 2 aviões a menos do que produziu;
- c) Se as 3 empresas apresentarem o mesmo preço, denotando uma concertação prévia entre elas, todas elas são penalizadas, e dois dos seus aviões não são aceites na venda.

O preço é enviado secretamente à Loja Central no DIA 1, através de uma mensagem por escrito. No dia da venda, ficar-se-á a saber quem tem o preço mais alto, uma vez que ser-lhe-ão recusados 2 aviões no ato da venda. A empresa recebe o preço que pediu, mas vende 2 aviões a menos.

DIA 6

As empresas fazem o balanço da sua atividade, para saberem se tiveram lucro ou prejuízo depois de terem pago as suas despesas.

As despesas a pagar no fim do mês são:

Salários: 110\$

Eletricidade e água: 30 \$

Aluguer do espaço: 50\$

Reembolso ao banco mais pagamento de juros, conforme tabela acima.



FICHA DE TRABALHO 1

Folha de instruções para as empresas

A vossa empresa está num mercado no qual irá competir com outras duas empresas, na produção e venda de aviões de papel, durante uma semana.

Antes de iniciarem as atividades, vão receber 150\$ que tinham na poupança. Esse dinheiro é vosso, e tinham guardado para quando aparecesse uma oportunidade de investimento.

No fim da semana de atividades, antes de fazer o balanço, existem uma série de despesas a pagar.

As atividades que vão desenvolver são as seguintes:

Dia	Atividade	Tempo
1	Planeamento e negociações	15 min
2	Ida ao banco (não obrigatório) e pagamento da licença de produção (obrigatório)	5 min
3	Compra de matéria-prima	2 min
4	Produção	3 min
5	Vendas	5 min
6	Pagamento de contas e balanço	10 min
7	Descanso	1 dia 😊

Explicação das atividades, dia por dia:

DIA 2

Tabela de valores de empréstimo e juros praticados pelo banco

Valor do empréstimo	Juros a pagar
200	20
300	45
400	50
500	75
<i>Recebe o dinheiro no dia 2</i>	<i>Devolve o dinheiro + os juros no dia 6</i>

Todas as empresas pagam no Dia 2, uma licença de produção de **50\$**

DIA 3

A Loja Central só vende a pronto pagamento. Cada folha de matéria-prima é 40\$

DIA 4

As empresas têm apenas 3 minutos para realizarem a produção. Este tempo é controlado rigorosamente. Vocês terão um modelo e uma demonstração de como realizar a produção dos aviões. Terão também alguns minutos para treinar.

DIA 5

As vendas são feitas na Loja Central e há apenas 3 condições:

- a) o preço máximo é de 90\$;
- b) A empresa que apresentar um preço mais alto sujeita-se a uma penalização, que é a não aceitação de 2 aviões, quer dizer que a empresa vai vender 2 aviões a menos do que produziu;
- c) Se as 3 empresas apresentarem o mesmo preço, denotando uma concertação prévia entre elas, todas elas são penalizadas e dois dos seus aviões não são aceites na venda.

O preço é enviado secretamente à Loja Central no DIA 1, através de uma mensagem por escrito. No dia da venda ficar-se-á a saber quem tem o preço mais alto uma vez que ser-lhe-ão recusados 2 aviões no ato da venda. A empresa recebe o preço que pediu, mas vende 2 aviões a menos.

DIA 6

A sua empresa irá fazer o balanço das atividades, para saber se teve lucro ou prejuízo. Antes do balanço devem ser pagas as seguintes despesas:

Salários: 110\$

Eletricidade e água: 30 \$

Aluguer do espaço: 50\$

Reembolso ao banco mais pagamento de juros, conforme a tabela na página anterior.



MATERIAL DE APOIO 1

Dicas para ter sucesso na gestão de sua pequena empresa

1. Planejamento primeiro

Foque-se nas atividades do dia-a-dia mas sem se esquecer de olhar adiante e planejar. Crie o hábito de escrever relatórios semanais, com os dados mais relevantes da sua atividade e, use esses dados para a tomada de decisão. Tenha sempre em mãos um plano de ação para seguir.

2. Separe os gastos pessoais das contas da sua pequena empresa

3. Organize o seu tempo

- Tarefas importantes e urgentes: faça você mesmo, imediatamente
- Tarefas importantes mas não urgentes: agende uma data para as fazer
- Tarefas urgentes mas não importantes: delegue para alguém de confiança
- Tarefas nem urgentes nem importantes: esqueça!

4. Controle de perto as suas finanças: use a tecnologia

5. Aposte no poder das amizades (do boca-a-boca e das redes sociais) pois a primeira fonte de divulgação dos seus negócios serão as suas amizades

6. Aprenda com a concorrência, observe à sua volta e conheça bem o seu mercado

7. Atue sempre dentro da Lei

8. Invista em si próprio

9. Motive a sua equipa, valorize a comunicação com a sua equipa

10. Construa uma imagem positiva e confiável

11. Pense grande, mas comece pequeno