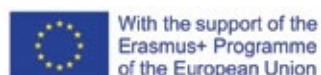


# entrepreneurship for everyone

## novas formas de formação



The European Commission support for the production of this publication under the project Games for Tolerance - no. 2020-1-BG01-KA201-079206 does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



# Manual de coaching:

---

Entrepreneurship for Everyone  
– Novas Formas de Formação



# Tabela de Conteúdos

---

Introdução	3
Módulo de Formação 1: Ligação	5
Módulo de Formação 2: Comunicação	9
Módulo de Formação 3: Mudança	13
Módulo de Formação 4: Stress	17
Módulo de Formação 5: Prioridade	21
Módulo de Formação 6: Delegação	25
Módulo de Formação 7: Criatividade	29
Módulo de Formação 8: Feedback	33
Módulo de Formação 9: Autoconfiança	37
Módulo de Formação 10: Flexibilidade Cognitiva	41
Módulo de Formação 11: Automotivação	45
Módulo de Formação 12: Foco	49
Módulo de Formação 13: Gestão do Comportamento dos Clientes	53
Módulo de Formação 14: Risco	57
Módulo de Formação 15: Negociação	63

# introdução

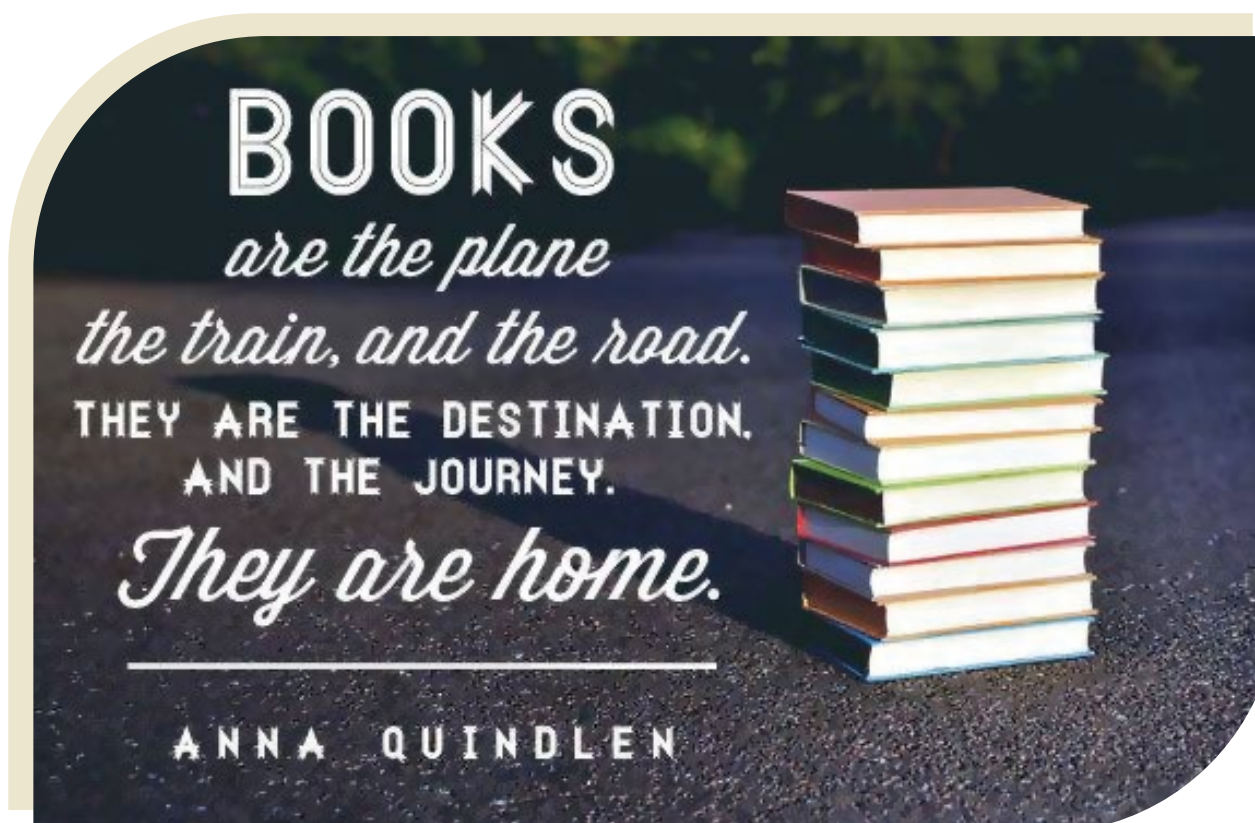
■ O “Manual de Coaching: Entrepreneurship for Everyone – Novas Formas de Formação” foi desenvolvido com base nos “Inimigos dos Primeiros Cinco Anos”, “O Conjunto de Ferramentas”, e as necessidades particulares de um líder, gestor ou gestor de RH para trabalhar com os seus funcionários de forma a estabelecer um ritmo de trabalho rentável usando as ferramentas e competências específicas do EFE – i.e., um sumário do material de aprendizagem desenvolvido durante as primeiras fases do projeto.

■ Com o estilo de gestão de coaching, os gestores motivam os seus funcionários ao disponibilizarem ferramentas e recursos para crescimento. O coaching é um estilo de gestão preferido para melhorar o envolvimento dos funcionários, uma vez que o foco dos gestores está em ajudar os membros das suas equipas a desenvolverem os seus pontos fortes e a melhorarem o seu desempenho. O coaching não é um processo de formato único, e é por isso que os gestores têm de adaptar o enfoque à pessoa com quem estão a interagir. Compreender genuinamente os indivíduos que formam a sua equipa e para o que é que têm de trabalhar irá permitir que os gestores façam planos de forma mais eficiente e executem projetos. Além disso, a empresa de consultoria Gallup constatou (2017) que as pessoas que usam os seus pontos fortes todos os dias empenham-se até seis vezes mais.

■ Este produto de formação de formadores é dedicado aos gestores, líderes, decisores e gestores de RH e será posteriormente distribuído entre estes com o objetivo de informar um grande

número de representantes do grupo-alvo sobre os benefícios dos produtos do projeto EFE.

Este manual contém apenas informação relevante e vai “direto ao assunto”, tornando-se numa ferramenta de marketing muito eficaz, que irá “falar” dos benefícios do EFE. Assim, este manual de coaching irá dar aos gestores um apoio profissional adicional ao dar-lhes a estrutura do processo e ao equipá-los com materiais de formação e aprendizagem apropriados. Também irá introduzi-los ao conceito de blended learning (aprendizagem combinada), assim como às mais-valias de trocar ideias, boas práticas e experiência ao lidar com situações desafiantes na sua prática de gestão.





# Módulo de Formação 1: Ligação

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

Uma competência fundamental no mundo dos negócios, a Ligação com os Outros é definida como uma sensação de estar aberto/a e disponível para as outras pessoas; está também associada com empatia e compaixão.

### Competências

- Capacidade de apreciar outra pessoa, de construir confiança e relacionamentos e de trabalhar em equipa;
- Mostrar empatia, interesse no interlocutor e amabilidade.

### Objetivos

- Desenvolver a capacidade de criar uma atmosfera positiva, empatia e capacidades de trabalho em equipa;
- Melhorar a cortesia e amabilidade em relação aos outros, autoconfiança e autoconsciência.

### Resultados

- Aprender como comunicar eficazmente e como mostrar interesse pelo interlocutor.



## 1. Principais fontes deste inimigo

Incapacidade de trabalhar em equipa;

Falta de autoconsciência e autoconfiança;

Problemas na comunicação.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Falta de envolvimento dos funcionários na vida da empresa, burnout profissional, e estagnação na empresa.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação para melhorar competências de comunicação e trabalho em equipa, ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para problemas como problemas de comunicação, incapacidade de trabalhar em equipa, baixa autoconsciência ou baixa autoestima.

### Conclusões

Criar uma ligação com os outros é uma competência fundamental nos negócios. Os empreendedores devem ultrapassar os obstáculos relacionados com esta competência porque não ser capaz de criar uma ligação com os outros pode ter consequências negativas no negócio.

### Referências

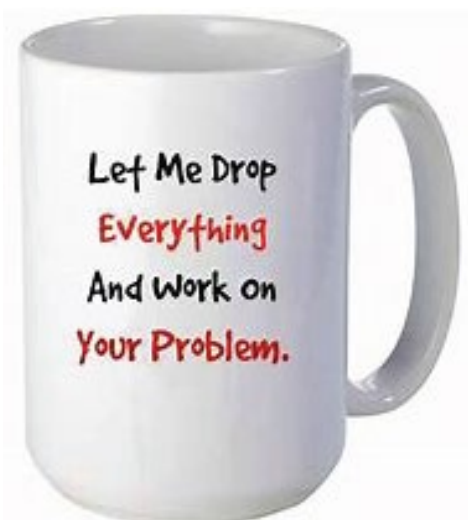
- Jacobson, S. (2017). Connecting With People – What It Is and Isn't, And What You Might Find It Hard. <https://www.harleytherapy.co.uk/counselling/connecting-with-people.htm>
- Owsley, D. (2018). The Art of Connecting. <https://www.relavate.org/counseling-help/2018/12/10/the-art-of-connecting-with-others>
- Patel, D. (2017). 10 Ways to Connect with Absolutely Anyone You Meet. <https://www.entrepreneur.com/article/292328>

# Módulo de Formação 1: Ligação


## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM


### 1. Larga tudo e pensa! (link)


- **“LARGA TUDO E PENSA!”** é um jogo “quebra-gelo” que usa a narração de histórias para construir comunicação e encorajar os membros da equipa a criarem uma ligação uns com os outros e a ouvirem.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Encorajar os membros da equipa a sentirem-se confortáveis ao comunicarem uns com os outros e a trabalharem em grupo, facilitando a conclusão de projetos, e formando uma “ligação de equipa”, em que os membros da equipa desenvolvem empatia e receptividade.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Conectar os pensamentos uns dos outros para descrever uma imagem, os membros têm de comunicar e exprimir pensamentos e emoções.
- **RECURSOS & MATERIAIS:**
  - Um “árbitro” voluntário para apresentar a imagem e revelar a sua história na conclusão do jogo;
  - Cadeiras para os membros da equipa se sentarem, papel e instrumentos de escrita para usarem para escreverem frases, três imagens aleatórias for a de contexto de algo maior projetadas num ecrã, um ecrã de projeção para apresentar as imagens.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 10 min – apresentar a imagem e apontar as ideias iniciais sobre ela; 20 min – ler em voz alta as ideias e decidir sobre a ordem das frases; 5 min – ler em voz alta a história resultante.
- **O QUE APRENDER:** Como trabalhar num grupo e como incluir todos os membros da equipa. O objetivo é entregar um produto para o qual todos tenham contribuído.





## 2. Team building num aperto (link)

- 

“Team Building num Aperto” é um jogo interativo cujo objetivo é favorecer a familiaridade com as competências e talentos entre colegas no local de trabalho.
- 

**OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Formar ligações mais próximas com os membros da equipa no ambiente de trabalho ao encorajar os membros da equipa a familiarizarem-se com os talentos uns dos outros e a comunicarem para completarem um projeto espontâneo, escuta atenciosa dos membros da equipa e das suas experiências, e team building de forma descontraída ao introduzir os membros da equipa uns aos outros.
- 

**LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** É possível proporcionar estimulação intelectual e uma necessidade de comunicação ao construir delicadamente a base para o team building.
- 

**RECURSOS & MATERIAIS:** Algumas folhas de papel, uma caneta, e vários acessórios ou objetos pessoais.
- 

**IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 5 min – descrição dos objetivos do projeto; 10 min – contribuir um item aleatório do que os participantes tiverem à mão (roupa, joias, material de escritório, etc.); 10 min – montar o projeto sem um líder de equipa (apenas todos a trabalharem juntos, a sugerirem e a tentarem); 5 min – realizar um teste e decidir se o projeto foi ou não um sucesso; 10 min – devolver os itens aos colegas: cada participante pega num item que não é seu e diz de quem é o item e do que é que se lembram sobre porque é que o item é importante.

**O QUE APRENDER:** Sem um líder nomeado ou a pressão de um limite de tempo, o objetivo do jogo é encorajar os membros da equipa a comunicarem, estabelecer um fórum para eles aprenderem os pontos fortes e pontos fracos uns dos outros ao realizarem um projeto, e perceberem como compensar estes pontos fortes e pontos fracos.

# Módulo de Formação 2: Comunicação

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

Este módulo examina as estratégias de comunicação para empreendedores para ajudar a alcançar sucesso.

### Competências

- Capacidade de compreender a importância da comunicação interpessoal, para usar todas as formas de comunicação, para usar comunicação interpessoal com clientes e funcionários, e usar comunicação pessoal eficazmente para explicar objetivos e tarefas.

### Objetivos

- Tornar-se num/a utilizador/a de comunicação, melhorar a forma como usa a comunicação para atingir objetivos;
- Saber como usar a comunicação para melhorar os negócios e aquecer a comunicação de trabalho, e conhecer os benefícios de diferentes formas de comunicação.

### Resultados

- Ser capaz de construir uma atmosfera que encoraje a comunicação aberta, para comunicar metas e objetivos aos membros da equipa, e para comunicar com os quadros superiores para transmitir objetivos à equipa;
- Ter consciência de porque é que a comunicação afeta atividades.

## 1. Principais fontes deste inimigo

- A persuasão como um meio de mudar e influenciar a forma como a sociedade vive e trabalha.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

- As boas capacidades de comunicação têm um impacto positivo na comunicação interpessoal.
- As más competências de comunicação afetam a relação entre empregador - empregado.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação para melhorar as competências de comunicação das pessoas, ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para problemas tais como problemas de comunicação, e um deles é frequentar cursos de formação em comunicação.

### Conclusões

Para trazer sucesso às suas iniciativas, os empreendedores devem abordar e implementar fortes competências de comunicação no local de trabalho e garantir relações eficazes e fortes entre si, com os colegas e clientes.

### Referências

- Importance of Good Communication at the Workplace. (n.d.) In Corp. <https://www.incorp.asia/blog/hr/importance-of-good-communication-at-workplace/>
- Nine Ways to Show Your Customers Just How Much You Appreciate Them. (2019). Forbes Coaches Council. [www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03.07/nine-ways-to-show-your-customers-just-how-much-you-appreciate-them/](http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03.07/nine-ways-to-show-your-customers-just-how-much-you-appreciate-them/)
- Willkomm, Anna C. (2018). Five Types of Communication. Goodwin College Drexel University of Professional Studies.

# Módulo de Formação 2: Comunicação

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Blogging para o sucesso (link)






- **“BLOGGING PARA O SUCESSO”** não é um blog, mas uma demonstração sobre a escrita de pequenos excertos comunicativos a serem utilizados em conjunto com materiais de consciencialização visual.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Promover um sentimento firme de ligação com o público e parceiros através de comunicações diárias, transparentes.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Produzir a comunicação de objetivos e conquistas empresariais em quantidades digeríveis que os espectadores podem recordar mais facilmente.

#### **RECURSOS & MATERIAIS:**

- Um computador com uma unidade de armazenamento suplementar que pode ser usada para guardar cópias de todos os posts e imagens;
- Plataformas específicas de redes sociais para partilhar informações com os espectadores.

- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 1 h para a planificação semanal sob a forma de uma reunião entre o escritor, o especialista em perceção visual, e o gestor/empreendedor; 30 min para a planificação diária para ver em que plataformas postar, o que deve ser escrito de acordo com os materiais de conscientização visual, e o que adicionar aos posts; 30 min para a revisão diária da comunicação escrita e materiais visuais postados no dia anterior; 15 min para refletir sobre um registo semanal de atividades concluídas e dados desenvolvidos e submetidos ao pessoal de gestão/empresarial.
- **O QUE APRENDER:** Como mostrar tarefas empresariais e explicar o impacto destas tarefas através da comunicação diária.

## 2. Perceção Visual (Link)

- 
**“PERCEÇÃO VISUAL”** tem a ver com como utilizar uma câmara enquanto empresário/a.
- 
**OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Dar uma perspetiva sobre o trabalho dos/as empreendedores/as e os seus escritórios ao usar comunicações diárias e plataformas de redes sociais.
- 
**LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Divulgar o trabalho de um/a empreendedor/a permite ao público ter uma maior compreensão do que um/a empreendedor/a faz para o benefício da sociedade.
- 
**RECURSOS & MATERIAIS:** Uma pessoa (não necessariamente um fotógrafo profissional ou um “guru” das redes sociais), uma câmara, e uma plataforma web;
- 
**IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 1 h para planeamento seminal sob a forma de uma reunião entre o/a escritor/a, o/a especialista em perceção visual, e o/a gestor/a/empreendedor/a; 30 min para planificação diária para ver em que plataformas postar, o que deve ser escrito de acordo com os materiais de perceção visual, e o que adicionar aos posts; 30 min para rever diariamente a comunicação escrita e materiais visuais postados do dia anterior; 15 min para refletir num registo semanal de atividades concluídas e dados desenvolvidos e submetidos ao pessoal de gestão/empresarial.

**O QUE APRENDER:** Os benefícios educativos desta ferramenta podem ser atingidos a três níveis: ao nível da empresa (dentro da empresa e localmente), ao nível nacional (outros/as empreendedores/as na mesma área ou semelhantes, assim como indivíduos interessados que apoiam a natureza da missão particular do/a empreendedor/a), ao nível mundial (outros empreendedores na mesma área ou semelhantes, assim como indivíduos interessados que apoiam a natureza da missão particular do/a empreendedor/a, exceto que o âmbito das atividades é maior, e por isso permite ao empreendedor desenvolver o próprio negócio, assim como as suas competências).



# Módulo de Formação 3: Mudança

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

Capaz de se adaptar ao mercado e continuar a ser um/a empreendedor/a relevante, é necessário compreender as mudanças de gestão.

Avaliar o impacto, coaching para a mudança, desenvolver estratégias de comunicação interna, facilitar os processos de mudança, gerir projetos, planear e pensar estrategicamente.

### Objetivos

Avaliar eficazmente o contexto empresarial e as prioridades da empresa ao iniciar estratégias de mudança, ser capaz de ajustar estratégias de mudança durante a implementação para abordar eficazmente situações imprevistas, estabelecer comunicação eficaz com partes interessadas, aprender diferentes metodologias para planear mudanças de natureza diferente e para identificar situações de risco antes de implementar mudanças e também durante o processo de mudança.

### Resultados

Compreender e aplicar estratégias de gestão de mudanças.

Ambiente  
económico;

internos;

socioculturais;

tecnológicos.

Limitações de orç  
mudança, e falta de priorização.

Apesar de existirem cursos de formação para a gestão de mudanças,  
ainda existe muito a ser feito nesta área.

## Como gerir

Existem soluções para mudar problemas de gestão: orçamentação e  
networking, melhorar a comunicação e conhecimentos, e teletrabalho.

## Conclusões

As mudanças são necessárias para um negócio crescer, o que requer  
competências de comunicação eficazes e conhecimento para  
desenvolver métodos de gestão de mudanças.

## Referências

- Baddache, F. (2018). 5 societal changes that will shake up business.  
<http://parisinnovationreview.com/articles-en/5-societal-changes-that-will-shake-up-business>
- Boston Consulting Group. (2020). Apply the Science of Organizational Change.  
<https://www.bcg.com/featured-insights/winning-the-20s/science-of-change>
- Zhexembayeva, Nadya. (2020). 3 Things You're Getting Wrong About Organizational Change.  
<https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>

# Módulo de Formação 3: Mudança




## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Análise pessoal de SWOT (link)

- As “**ANÁLISES PESSOAIS DE SWOT**” permitem que os/as empreendedores/as tenham uma visão geral dos seus pontos fortes e oportunidades, assim como dos seus pontos fracos e ameaças. Uma análise SWOT é uma forma de os/as empreendedores/as se prepararem para a mudança mas também pode ser utilizada sob circunstâncias em que consideram estar no meio de uma transformação.
- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Ajudar a identificar pontos fracos, ameaças, oportunidades e pontos fortes que podem ajudar a priorizar ações; ajudando a avaliar o nível de controlo, sobre o que é que se pode agir, e o que é que é necessário aceitar; e indicando claramente



o que é que se considera como ameaças e pontos fortes.

- 
**LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** A melhor ferramenta que os/as empreendedores/as podem aprender para gerir as mudanças no seu negócio é o conhecimento necessário para comunicar claramente as mudanças às partes envolvidas, para avaliar situações complexas, e para obter a aprovação das partes interessadas para iniciar processos de mudança sem afetar negativamente a liderança no negócio.
  
- 
**RECURSOS & MATERIAIS:** Uma caneta, vários post-its, e uma folha de papel.
  
- 
**IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 2 min – desenhar um quadrado com quatro títulos diferentes, com espaço suficiente para escrever lá dentro; 30-60 min – escrever, em cada quadrado, os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, e ameaças ao negócio.

**O QUE APRENDER:** Como obter uma visão geral das oportunidades e ameaças permitindo priorizar ações e ajudar a navegar aquilo que é possível mudar e aquilo que é preciso aceitar; como identificar os seus próprios pontos fortes e, assim, permitir gerar pensamentos mais positivos e lembrar-se das transições e desafios navegados com sucesso no passado; e como identificar os próprios pontos fracos, que podem ajudar a identificar competências a adicionar à equipa, quando crescer como equipa, ou onde pedir ajuda.

# Módulo de Formação 4: Stress

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

O stress percebido, uma reação psicológica à incontrolabilidade e imprevisibilidade das pressões da vida e do trabalho, pode interferir com a felicidade geral, tomada de decisões, e competências críticas relacionadas com a inovação, fatores que afetam tanto o caminho empresarial como a vida.

### Competências

- Ajustar o ritmo do trabalho para separar os ambientes pessoal e profissional, e priorizar adequadamente as metas e objetivos de negócios;
- Criar rotinas (por ex. manter hábitos de alimentação e sono saudáveis);
- Desenvolver planeamento estratégico com projeções e prazos realistas, e encontrar formas de delegar tarefas não essenciais aos funcionários.

### Objetivos

- Determinar os que desencadeia o stress para si;
- Implementar metodologias de planeamento estratégico definindo metas realistas e estratégias de gestão de stress dentro e fora do negócio;
- Aprender a identificar as tarefas e trabalhos para os quais um empreendedor não é indispensável e delegá-las.

### Resultados

- Equilibrar a vida profissional e pessoal ao pensar em estratégias criativas para mitigar fatores que desencadeiam o stress em diferentes ambientes;
- Ter melhores padrões de sono e saúde física geral.

## 1. Principais fontes deste inimigo

Ambiguidade de funções;

Conflito de funções;

Sobrecarga de funções.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Efeitos adversos no desempenho empresarial, problemas de saúde física e mental.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação sobre a gestão do stress, ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para problemas como a gestão do stress: determinar a intensidade do stress, saber qual é a melhor forma de lidar com casos específicos de stress empresarial, e reconhecer os sintomas de stress.

### Conclusões

A gestão do stress é importante para a preservação da saúde dos empreendedores e para o desempenho dos seus negócios.

### Referências

- Arshi, T., Kamal, Q., Burns, P., Tewari, V. & Rao, V. (2020). Examining Perceived Entrepreneurial Stress: A Causal Interpretation through Cross-Lagged Panel Study. [https://www.researchgate.net/publication/347901088\\_Examining\\_Perceived\\_Entrepreneurial\\_Stress\\_A\\_Causal\\_Interpretation\\_through\\_Cross-Lagged\\_Panel\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/347901088_Examining_Perceived_Entrepreneurial_Stress_A_Causal_Interpretation_through_Cross-Lagged_Panel_Study)
- Shukla, A. (2018). What is Entrepreneur Stress – Factors, Sources, and Effects. <https://www.paggu.com/entrepreneurship/what-is-entrepreneur-stress-factors-sources-and-effects/>
- Sweeney, D. (2020). How Can Entrepreneurs Take Care of Their Mental Health During the Coronavirus? <https://www.score.org/blog/how-can-entrepreneurs-take-care-their-mental-health-during-coronavirus>

# Módulo de Formação 4: Stress

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Exercício de respiração & meditação (link)

- Esta ferramenta relaciona-se com a identificação de sinais de stress (fatores que desencadeiam o stress e como é que uma pessoa reage ao stress) e exercícios de respiração e meditação.
- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Identificar e lidar com sinais de stress e praticar meditação e respiração lenta que irá ajudar o corpo a relaxar.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** O stress afeta o negócio negativamente resultando em má liderança, má saúde mental e física geral, comportamentos contraproducentes no local de trabalho, incapacidade de lidar com tarefas complexas, e incapacidade de tomar boas decisões.

#### **RECURSOS & MATERIAIS:**

- Uma folha de papel e caneta, ou um gravador;
- Um momento relaxante.

- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 20 min – para identificar sinais de stress (tentar lembrar-se se uma situação em que tenha sentido stress, o que é que tornou a situação tão stressante, como é que se sentiu, como é que o corpo da pessoa reagiu, tentar identificar sinais físicos, lembrar-se como é que pensou sobre a situação, e o que é que o stress causou àquela pessoa); 5-30 min – fazer um exercício de respiração e meditação.
- O QUE APRENDER:** A autoconsciência é uma competência fundamental para se ser capaz de lidar com situações stressantes, e estes diferentes exercícios podem ajudar a ganhar perspetiva sobre como é que uma pessoa reage ao stress e como lida com o stress.



## 2. Vírculo da vida quotidiana (link)

“O CÍRCULO DA VIDA QUOTIDIANA” ajuda uma pessoa a colocar expectativas realistas sobre si própria para diminuir o potencial stress que pode ocorrer quando as suas expectativas não se alinham com a realidade.

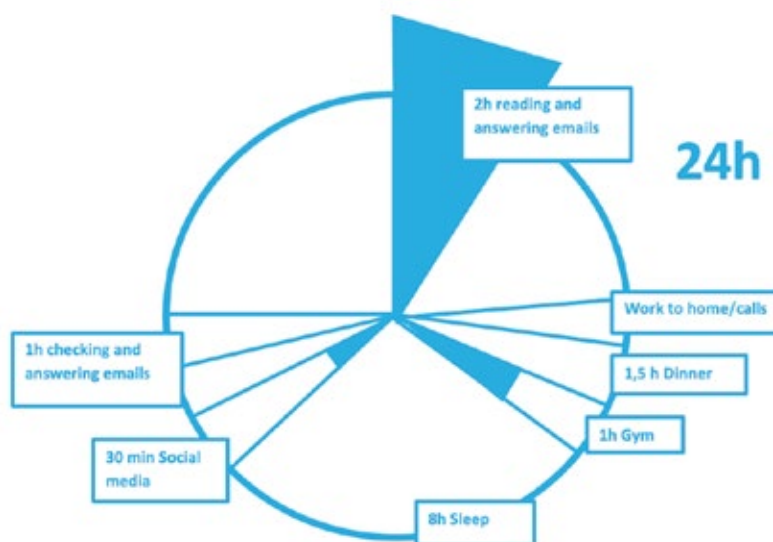
**OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Definir objetivos para o caminho empresarial de uma pessoa, criando uma estrutura de um dia normal e tentando identificar o que é que gostaria de mudar, e definir expectativas realistas para si própria.

**LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** O stress que os empreendedores geram no seu trabalho irá afetar outras esferas das suas vidas, por isso ser capaz de lidar com o stress irá melhorar o seu bem-estar geral.

**RECURSOS & MATERIAIS:** Uma folha de papel e caneta.

**IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 15 min – escrita livre (pensar e formular objetivos); 30 min – apontar objetivos e possíveis obstáculos ao seu caminho empresarial; 30 min – definir expectativas realistas; 30 min – modificar o círculo da vida quotidiana.

**O QUE APRENDER:** Este exercício pode ajudar a obter uma perspetiva geral daquilo em que uma pessoa realmente gasta tempo.



# Módulo de Formação 5: Prioridade

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

Dar prioridade significa avaliar um grupo de itens e classificá-los por ordem de importância ou urgência, e ser capaz de delegar e agir sobre o que é que tem de ser feito.

### Competências

- Contribuir para o sucesso das tarefas;
- Ter boas capacidades de planificação;
- Saber como juntar eficazmente as ações coordenadas de um grupo de pessoas de forma eficiente em termos de tempo e custos, assim como a diferença entre o que é "importante" e o que é "urgente";
- Gerir o tempo;
- Confiar nos seus colaboradores;
- Usar os meios e recursos disponíveis de forma otimizada.

### Objetivos

- Melhorar as competências de gestão e produtividade;
- Saber que passo é que se segue de acordo com a sua importância;
- Aprender a gerir informação, para reduzir a complexidade das atividades, processos, tarefas, etc., e para definir objetivos claros.

### Resultados

- Ser mais comunicativo/a com os seus funcionários;
- Ter um alto nível de satisfação profissional;
- Melhorar a produtividade, a eficiência geral da empresa e os resultados do trabalho;
- Usar o tempo mais eficientemente;
- Reduzir o stress;
- Cuidar melhor da sua saúde ocupacional.

## 1. Principais fontes deste inimigo

Classificar tarefas;

Delegar tarefas;

Planear atividades;

Definir objetivos.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Existem benefícios (no trabalho e para a saúde do empreendedor) e riscos no trabalho.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em priorizar), ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para priorização ineficiente: aprender ao fazer, aprender a priorizar, e usar a Matriz de Tempo de Stephen Covey.

### Conclusões

Saber como priorizar está estreitamente ligado à criatividade, delegação, definição, monitorização e cumprimento de metas e objetivos, e gestão de tempo.

### Referências

- Bhasin, H. (2019). Prioritisation: Meaning, Planning, Importance, Cons, and Examples. <https://www.marketing91.com/prioritization/>
- Greene, Jessica. (2019). How to Prioritise when Everything Feels Important. <https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/>
- Malhotra, D. (2019). Why Prioritising Tasks Can Lead to Success <https://betterthisworld.com/self-improvement/why-prioritizing-tasks-can-lead-to-success/>

# Módulo de Formação 5: Prioridade

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM







### 1. Impacto vs esforço (link)

- “**IMPACTO VS ESFORÇO**” tem a ver com equilibrar impactos e esforços.
- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Aprender a dar a importância certa a cada tarefa.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Saber como dar prioridade anda a par com a gestão do tempo.
- RECURSOS & MATERIAIS:** Um template do exercício e caneta/lápis.
- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 15-25 min – apontar todas as atividades e tarefas diárias, junto com os impactos e esforços correspondentes; 10 min – agrupar atividades e tarefas dependendo do nível de impacto e esforço usando a tabela abaixo.

ALTO IMPACTO			
BAIXO ESFORÇO			ALTO ESFORÇO
BAIXO IMPACTO			

**O QUE APRENDER:** Como diferenciar entre a importância e a urgência das tarefas que uma pessoa realiza na sua vida diária, para que possa organizá-las da forma mais eficiente e melhor para o desenvolvimento tanto da sua vida pessoal como profissional.

## 2. Engula esse sapo! (link)

- 
**“ENGULA ESSE SAPO!”** é uma invenção baseada em não procrastinar nas tarefas mais difíceis ou mais aborrecidas.
- 
**OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Evitar a procrastinação de tarefas importantes, melhorando a produtividade de uma pessoa, aprendendo as formas mais eficientes de realizar tarefas, de priorizar cada tarefa apropriadamente, e de definir objetivos claros.
- 
**LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Saber como dar prioridade a tarefas que têm um impacto direto no bom desenvolvimento de um negócio.
- 
**RECURSOS & MATERIAIS:** Uma borracha, um lápis, e uma folha de papel.
- 
**IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 4 min – definir um objetivo claro a atingir; 3 min – definir um prazo para a conclusão; 4 min – fazer uma lista dos passos a tomar; 4 min – ordenar os passos por ordem de prioridade e correlação; 4 min – Começar.
- 
**O QUE APRENDER:** Ter em conta o que é necessário para terminar uma tarefa importante e saber quais são os passos a realizar para completá-la da forma mais eficiente sem adiá-la para sempre porque a achamos aborrecida.



# Módulo de Formação 6: Delegação

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

A **delegação** é a atribuição de qualquer autoridade a outra pessoa (normalmente, por um gestor a um subordinado) para realizar atividades específicas, i.e., ser capaz de definir uma tarefa e deixar as pessoas na sua equipa assumirem total responsabilidade e confiar nas decisões dessas pessoas.

### Competências

- Ser capaz de criar uma estrutura estável permitindo aos trabalhadores que realizem as tarefas que lhes foram atribuídas de forma ideal;
- Contribuir para o sucesso das tarefas;
- Ter boas capacidades de supervisão;
- Saber como motivar os outros, como resolver conflitos, assim como os trabalhadores, as circunstâncias do seu alto e baixo desempenho, e as suas competências técnicas e sociais;
- Escutar ativamente;
- Gerir relações interpessoais;
- Confiar nos colaboradores.

### Objetivos

- Aprender a antecipar e preparar a transferência de tarefas, para escolher os funcionários certos para cada tarefa, para delegar corretamente, para supervisionar corretamente, e confiar nos outros.

### Resultados

- Melhorar a produtividade, a eficiência geral da empresa, e as competências dos trabalhadores;
- Aumentar a motivação dos funcionários (ao aumentar a sua autoestima) e sentido de envolvimento (ao atribuir-lhes responsabilidades);
- Reduzir a saturação, tensão, e stress devido à acumulação de tarefas;
- Poupar tempo ao distribuir tarefas.

## 1. Principais fontes deste inimigo

Gestão de tarefas inadequada;

Falta de clareza;

Falta de motivação adequada;

Desconfiança.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

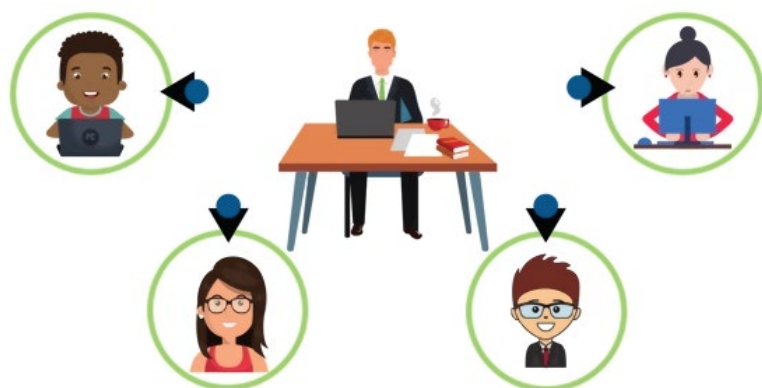
Existem benefícios (para a saúde do/a empreendedor/a e para o ambiente de trabalho) e riscos (para a saúde mental e física do/a empreendedor/a).

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em delegação), ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para a priorização ineficiente: acompanhar os colaboradores/empregados/parceiros, aprender ao fazer, e aprender como delegar.



### Conclusões

Saber como priorizar está estreitamente ligado à criatividade, delegação, definição, monitorização e alcance de metas e objetivos, e gestão de tempo.

### Referências

- Alhalabi, R. (2019). 7 Top Reasons to Delegate in your Workplace. <https://www.potential.com/articles/7-top-reasons-delegate/>
- Bhasin, H. (2018). The Importance of Delegation. <https://www.marketing91.com/the-importance-of-delegation/#:~:text=To%20delegate%20is%20to%20assign%20responsibility%20and%20authority,should%20be%20delegated%20to%20subordinates%20and%20not%20responsibility>
- Loehr, A. D. (2018). Why It's Important to Delegate and How to Do It. <https://www.anneloehr.com/2018/05/03/why-its-important-to-delegate-and-how-to-do-it/>



# Módulo de Formação 6: Delegação






## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. 25% de esforço (link)

- **“25% DE ESFORÇO”** é uma técnica que consiste em elaborar uma lista de tarefas semanais na qual se deve decidir que tarefas ocupam 25% do tempo e quais é que podem ser delegadas.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Atingir maior produtividade ao delegar tarefas e otimização do tempo ao delegar tarefas, e identificar tarefas que podem ser delegadas.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Delegar permite aos/às empreendedores/as usar o tempo poupado para realizar outras atividades mais apropriadas à sua posição na empresa.
- **RECURSOS & MATERIAIS:** Um computador (se necessário), um template do exercício, e uma caneta/lápis.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 30 min – fazer uma lista de tarefas e do tempo que demora a fazer cada uma; 20 min – determinar um conjunto de tarefas delegáveis que representem 25% do tempo de trabalho; 10 min – começar a delegar estas tarefas.

**O QUE APRENDER:** Que os 25% de tempo libertado das tarefas vão ser usados para estabelecer estratégias, ter mais tempo livre, e desenvolvimento pessoal.

## 2. Uma decisão como um salva-vidas (link)

-  Esta é uma dinâmica de grupo na qual os participantes têm de concordar numa questão importante, como escolher 7 objetos de uma lista de 22 que levariam consigo em caso de naufrágio.
  
-  **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Conseguir um debate inclusivo e construtivo no qual todos dão a sua opinião, sendo capazes de ouvir as opiniões de todos os “membros da tripulação” e chegar a um acordo que é consensual e em que toda a “tripulação” está satisfeita.
  
-  **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Um dos pilares fundamentais da delegação é a capacidade de trabalhar em equipa.
  
-  **RECURSOS & MATERIAIS:** Um template e uma caneta / lápis.
  
-  **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 15 min – numerar, por ordem de prioridade, os objetos que são mais importantes para cada um na coluna fornecida no template da atividade; 30 min – juntar as opiniões de toda a gente e, a partir desta lista, deverão ser escolhidos os 7 objetos que serão levados para a ilha, tendo em conta todas as opiniões.

**O QUE APRENDER:** Conhecer os funcionários e saber como trabalhar em equipa são os primeiros passos na delegação de tarefas para as pessoas certas.

# Módulo de Formação 7: Criatividade

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

**Ser criativo/a** envolve dois processos: pensar e produzir.

### Competências

- Avaliar o impacto;
- Coaching para a mudança;
- Desenvolver estratégias de comunicação interna;
- Facilitar processos criativos;
- Gerir projetos;
- Planear;
- Pensar criativamente e estrategicamente.

### Objetivos

- Estabelecer questões que desafiam o conhecimento comum, aprendendo como fazer ligações entre ideias, problemas, e questões de campos não relacionados, como construir experiências e provocar respostas não ortodoxas para ver que ideias emergem, e como examinar o comportamento dos concorrentes, clientes e fornecedores para identificar novas formas de fazer as coisas;
- Conhecer eficazmente pessoas com ideias e perspetivas diferentes.

### Resultados

- Promover a criatividade na vida diária ao aumentar a curiosidade (que está fortemente ligada à criatividade).

## 1. Principais fontes deste inimigo

Problemas cada vez mais complexos;

Falta de diferenciação, inovação, oportunidades e opções.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Existem sérios riscos para se ser criativo/a (medo, fixação funcional, recursos inadequados, falta de autonomia, instruções pouco claras).

## 3. Situação real no país

Apesar de existem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em criatividade), ainda existe muito a fazer nesta área.

## Como geri-lo

Existem soluções para a falta de criatividade: materialidade, credibilidade, emoções, simplicidade, contar histórias, e surpresa.

## Conclusões

Para um negócio crescer, é necessário promover um ambiente criativo.

## Referências

- Boyes, A. (2020). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/05/the-upside-of-perfectionism-creativity>
- Cherry, B. (2019). TruScribe. <https://truscribe.com/business-creativity-barriers/>
- Siang, R. F. (2020). 14 Barriers to Ideation – and How to Overcome Them. [www.interaction-design.org](http://www.interaction-design.org): <https://www.interaction-design.org/literature/article/14-barriers-to-ideation-and-how-to-overcome-them>

# Módulo de Formação 7: Criatividade

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Debate (Link)

- **“DEBATE”** é um exercício que dá aos indivíduos a oportunidade de experienciar uma maior criatividade, através do debate.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Dar aos indivíduos a oportunidade de experienciar maior criatividade através do debate ajudando a quebrar as barreiras ao desempenho no futuro, e praticar a abertura à escuta e à sugestão de novas ideias.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** O diálogo permite conhecer e compreender outros pontos de vista, permitindo dessa forma uma maior criatividade.
- **RECURSOS & MATERIAIS:** Algo onde registar ideias (um bloco de cavalete, notas adesivas, um quadro branco, etc.) e uma caneta/lápis.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 5 min – apresentar ao grupo com um problema no campo do empreendedorismo que tem de ser resolvido; 5 min – pedir ao grupo para gerar tantas ideias quanto possível, encorajá-los a dizer qualquer coisa que lhes venha à cabeça, e apontar todas as ideias; 10 min – encorajar o debate e discussão das ideias que surgiram.

**O QUE APRENDER:** Gerar novas ideias e promoção do diálogo aberto entre colegas que estão a trabalhar para um objetivo comum ajuda a desenvolver a criatividade.

## 2. Role Storming (Link)

- **“ROLE STORMING”** é uma atividade de roleplay.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Ter novas ideias no decorrer da atividade, encorajar os indivíduos a perderem as suas inibições ao adotar outro personagem, ajudando a explorar diferentes perspetivas e personalidades e opiniões, abrindo a mente a diferentes pontos de vista, e estimulando a criatividade dos participantes.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Ao adotar outro personagem, os indivíduos são encorajados a explorar diferentes perspetivas e opiniões, o que ajuda a estimular a criatividade e a pensar “fora da caixa”.
- **RECURSOS & MATERIAIS:** Uma lista de “modelos a seguir”, algumas folhas de papel, e uma caneta/lápis.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 5 min – pedir aos participantes para pensarem como um dos modelos ao resolverem um problema; 10 min – pedir aos participantes que pensem em tantas ideias quanto possível; 10 min – discussão da abordagem de cada pessoa ao problema.
- **O QUE APRENDER:** Ficar a conhecer melhor o papel e responsabilidades uns dos outros, para que possam trabalhar juntos mais eficientemente no futuro.



# Módulo de Formação 8: Feedback

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

O feedback consiste em dar informações ou fazer críticas úteis a alguém para dizer o que é que pode ser feito para melhorar o desempenho, produto, etc.

### Competências

- Identificar e lidar com feedback positivo e negativo;
- Aprender mecanismos para lidar com feedback negativo;
- Priorizar eficazmente metas e objetivos de negócios;
- Promover momentos para os clientes darem feedback;
- Utilizar técnicas que promovam o feedback.

### Objetivos

- Criar mecanismos para colocar em ação o feedback recebido;
- Determinar as melhores formas de lidar com feedback;
- Implementar metodologias de planeamento estratégico com estabelecimento de objetivos realistas.
- Sistematizar os processos de negócios;
- Compreender o tipo de feedback recebido e quando utilizá-lo.

### Resultados

- Estar mais preparado/a para receber e dar feedback produtivo;
- Controlar as próprias emoções;
- Melhorar o serviço e/ou o produto para o qual foi recebido feedback;
- Compreender a que feedback de clientes responder.



## 1. Principais fontes deste inimigo

- Falta de flexibilidade;
- Feedback negativo.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

- Existem riscos graves ao lidar com feedback (problemas comportamentais, ultrapassagem pela concorrência).

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos que oferecem formação em gestão (e, implicitamente, em lidar com feedback), ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para lidar com o feedback: fazer perguntas para desconstruir o feedback, tendo em conta os benefícios de obter feedback, escutar ativamente, pedir tempo para dar seguimento, agradecer, e pensar antes de reagir.

### Conclusões

Saber como melhorar o produto e/ou serviço tendo em conta que o feedback recebido é uma parte muito importante de uma empresa, que não pode ser ignorada.

### Referências

- Australian Commission on Safety and Quality in Healthcare. (2019). How to Handle Feedback in 10 Steps. <https://www.ausmed.com/cpd/articles/how-to-handle-feedback-in-10-steps>
- Herrera, T. (2018). Why It's So Hard to Hear Negative Feedback. <https://www.nytimes.com/2018/03/26/smarter-living/why-its-so-hard-to-hear-negative-feedback.html>
- Rankin, T. (2019). What to Do When a Client Leaves You Negative Feedback (5 Key Tips). <https://torquemag.io/2019/10/handling-negative-feedback/>

# Módulo de Formação 8: Feedback







## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Dar e receber feedback (link)

- **“DAR E RECEBER FEEDBACK”** é uma atividade de formação desenvolvida para ensinar como dar feedback que seja específico e diplomático e, por causa disso, produtivo.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Demonstrar a técnica “sanduíche” ao dar feedback, minimizar a atitude defensiva das pessoas ao ouvirem, e culpa ou desconforto ao dizerem algo negativo, e darem feedback que é específico e diplomático.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Ser capaz de dar feedback construtivo que pode ser reconhecido pelo reconhecido pelo recetor é uma ferramenta importante para um empreendedor.
- **RECURSOS & MATERIAIS:** Um apresentador que promove a discussão sobre os assuntos e explica o conceito de feedback tipo “sanduíche”, um bloco de cavalete, um marcador, algumas folhas de papel, e uma caneta/lápis.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 10 min – pedir ao grupo para refletir sobre o que é o feedback, porque é que é importante dar feedback, e em que circunstâncias; 5 min – explicar a técnica de “sanduíche”; 20 min – praticar dar feedback tipo “sanduíche” entre os participantes; 5 min – discutir as respostas a desafios não discutidos.

**O QUE APRENDER:** Dar feedback construtivo, específico e diplomático, que seja bem recebido e posto em prática, ajudando assim a corrigir ou prevenir comportamentos indesejados ou erros de execução.

## 2. O lugar morno, não o lugar quente (link)

- 
**“O LUGAR MORNO, NÃO O LUGAR QUENTE”** é um método divertido destinado a ensinar equipas a darem e a receberem feedback adequado, estabelecendo comunicação aberta, e ajudando a evitar críticas.
- 
**OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Evitar críticas, construir empatia de equipa e encorajar a comunicação aberta e a sensibilidade ao falar com colegas, ajudar a aceitar feedback, e promover feedback construtivo.
- 
**LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Um clima empático que permite que as pessoas deem feedback de forma positiva e construtiva e que estejam abertas a recebê-lo e a implementar as sugestões apresentadas.
- 
**RECURSOS & MATERIAIS:** Um Quadro branco, um marcador, algumas folhas de papel, e uma caneta/lápis.
- 
**IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 15 min – explicar os pontos de ação; menos de 60 min – apontar as perguntas e respostas da perspetiva do “lugar morno”.
- 
**O QUE APRENDER:** O feedback positivo ajuda a construir melhores hábitos e ambientes de trabalho, o que se reflete positivamente na produtividade.



# Módulo de Formação 9: Autoconfiança

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

A autoconfiança é geralmente definida como a confiança de uma pessoa em si própria, nas suas capacidades, opiniões, poder, etc.

### Competências

- Ser assertivo/a e autodisciplinado/a;
- Ter autoestima;
- Conhecer-se a si próprio/a;
- Pensar positivamente.

### Objetivos

- Tomar consciência da importância da autoconfiança para se ser capaz de enfrentar adversidades e obstáculos;
- Consolidar a autoconfiança e ter em mente o desejo de autoaperfeiçoamento constante;
- Identificar os próprios pontos fracos e trabalhar neles para melhorar constantemente;
- Saber como melhorar a própria autoconfiança e o efeito positivo da autoconfiança no conhecimento e competências empresariais.

### Resultados

- Ser disciplinado/a e fazer com que uma pessoa sinta que tem autocontrolo sobre as suas ações diárias;
- Mudar o sistema de crenças limitantes sobre si próprio/a e evitar a autossabotagem;
- Ter uma relação interpessoal eficaz com os outros membros da equipa, que irá ajudar o negócio dos/as empreendedores/as a crescer mais rapidamente;
- Identificar os próprios pontos fracos e trabalhar neles para melhorá-los constantemente;
- Motivar os/as empreendedores/as em qualquer situação complicada que tenham de enfrentar.

## 1. Principais fontes deste inimigo

Excesso de/baixa confiança;

Autoestima;

Desafios a curto prazo à autoconfiança de uma pessoa.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Existem graves riscos em ser autoconfiante (falta de autoconfiança, falta de compaixão, correr riscos).

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em ser autoconfiante), ainda há muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para aumentar a autoconfiança: aprender (adquirir mais experiência, evitar a arrogância, ser assertivo/a, conhecimento e competências), planejar e preparar, pensar positivamente).

### Conclusões

Consolidar a autoconfiança e ter em mente o desejo de autoaperfeiçoamento constante são atividades que devem estar presentes em quem quer possuir/começar um negócio.

### Referências

- Building Confidence. (2021). <https://www.skillsyouneed.com/ps/confidence.html>  
 Building Self-Confidence. (2020). [https://www.mindtools.com/search?search\\_term=Building+Self-Confidence](https://www.mindtools.com/search?search_term=Building+Self-Confidence)  
 Global entrepreneurship monitor. (2019). [https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019\\_20.pdf](https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019_20.pdf)

# Módulo de Formação 9: Autoconfiança

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Analisar as próprias conquistas (link)

- **“ANALISAR AS PRÓPRIAS CONQUISTAS”** é um exercício destinado a analisar os recursos que se implementou no passado que levaram a uma conquista ou “sucesso”.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Ter consciência dos recursos que se implementou em cada situação e como se avança ao aprender, nutrir a confiança através da ação e prática, e trabalhar na autoaceitação e autoconhecimento.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** A falta de autoconfiança pode ser controlada ao analisar aquilo que alguém fez no passado para ter sucesso.
- **RECURSOS & MATERIAIS:** Uma folha de papel e caneta/lápis.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 10 min – descrever uma conquista ou sucesso do passado; 20 min – analisar e descrever os recursos e ferramentas implementados para o atingir; 10 min – determinar o nível de envolvimento nessa conquista e as ações realizadas para atingi-la; 10 min – analisar várias conquistas tendo consciência dos recursos implementados em cada situação e como é que se melhorou.

**O QUE APRENDER:** A autoconfiança vem com ação.

## 2. Método GROW (link)

- “GROW”** é um método de coaching conhecido que é aplicado em muitos campos pessoais e profissionais.
- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Desenvolver um plano de ação, conhecer-se a si próprio/a, e identificar alternativas e possibilidades e ajustar opções dependendo das possibilidades.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Definir e atingir objetivos é uma parte importante de desenvolver autoconfiança.
- RECURSOS & MATERIAIS:** Um template e caneta/lápis.
- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 10 min – definir objetivos e escrevê-los no quadrado correspondente no template; 10 min – refletir sobre a realidade da situação em que se encontra, para ter consciência de quão perto ou quão longe se está de atingir o objetivo pretendido; 10 min – gerar ideias que podem contribuir para atingir o objetivo; 10 min – fazer uma opção.

<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO (GOAL)</b></p> <p style="text-align: center;">Qual é o seu objetivo? É realista? É alcançável? É um objetivo mensurável? Pode atingi-lo no tempo disponível?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Realidade (REALITY)</b></p> <p>Qual é a sua situação específica? Porquê? O que é que já fez para mudar a sua posição, e com que resultados? O que é que o/a impediu de fazer mais? Quais são as suas características pessoais, interesses e motivações? Quais são os seus principais obstáculos a um maior crescimento? Que obstáculos internos o/a estão a impedir? Que recursos ou fontes podem ajudá-lo/a a ultrapassar estes obstáculos? De que outros recursos precisa, e como pode obtê-los realisticamente?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades (OPPORTUNITIES)</b></p> <p style="text-align: center;">Que opções tem? Crie uma lista com diferentes soluções, importantes e menos importantes, completas ou parciais. Que mais poderia fazer?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Vontade (WILL)</b></p> <p>O que é que vai fazer? Como é que o vai fazer? Quando, ondem e com quem o vai fazer? Que obstáculos tem de ultrapassar? Quais são as chances de sucesso?</p>

- O QUE APRENDER:** Atingir objetivos é uma parte importante de desenvolver autoconfiança, por isso com este método é possível aprender uma técnica para definir esses objetivos de forma a que sejam mais fáceis de atingir.

# Módulo de Formação 10: Flexibilidade Cognitiva

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

A **Flexibilidade Cognitiva** ou **Flexibilidade Mental** é a capacidade do cérebro humano de adaptar o comportamento e a forma de pensar a situações em mudança, novas ou inesperadas.

### Competências

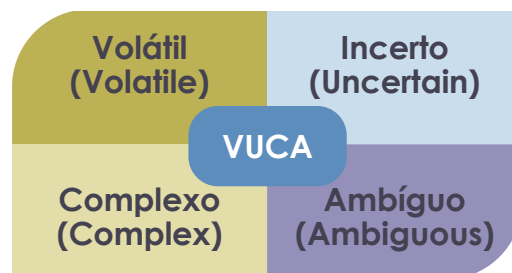
- Adaptar-se rapidamente e prontamente ao desconhecido;
- Ser capaz de considerar múltiplos conceitos simultaneamente, de criar um ambiente colaborativo de sucesso, de desfrutar de testar e aprender novas competências, de criar ligações mais fortes com uma equipa global e crescer num ambiente de ritmo acelerado, de gerir múltiplos clientes e as diferentes ideias e formas de trabalhar de colegas, de sugerir ideias novas e inovadoras, e de realizar múltiplas tarefas, dar prioridade e manter a calma quando os requisitos mudam;
- Ser resiliente à mudança;
- Usar a intuição humana para assumir riscos calculados.

### Objetivos

- Adaptar-se ao ambiente VUCA;
- Evitar preconceitos cognitivos;
- Desenvolver uma melhor forma de tomar decisões em circunstâncias complexas;
- Ser capaz de transferir a própria flexibilidade aos funcionários;
- Desenvolver uma “mentalidade de crescimento” vs uma “mentalidade fixa”;
- Melhor a própria resiliência e capacidade de adaptação;
- Aprender a pensar fora da caixa e a encontrar alternativas para questões quotidianas.

### Resultados

- Aceitar o medo e a incerteza como emoções próprias do/a empreendedor/a, e opções dos outros;
- Assumir aprendizagem contínua e evolução pessoal e profissional;
- Evitar bloqueios em situações inesperadas;
- Ser receptivo a aprender e adaptar-se a novas estratégias, conceitos e conteúdo.





## 1. Principais fontes deste inimigo

Ambientes VUCA;

Falta de flexibilidade cognitiva tanto como empreendedor/a assim como líder;

Mentalidade fixa.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Não ser cognitivamente flexível é arriscado devido a mudanças em recursos já atribuídos, rigidez cognitiva, inércia de grupos/pessoal, falta de coordenação em implementar mudanças, redistribuição de autonomia, resistência à mudança, ameaças ao talento.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em ser-se cognitivamente flexível), ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para aumentar a flexibilidade cognitiva: aplicar táticas para minimizar os riscos da mudança, gerir ambientes VUCA, e desbloquear possíveis cenários.

### Conclusões

A flexibilidade cognitiva é a capacidade de compreender que aquilo que se está a fazer não está a funcionar, ou parou de funcionar e, por isso, é preciso reajustar o próprio comportamento, forma de pensar e opiniões para se adaptar ao ambiente e novas situações.

### Referências

- Dheer, R. & Lenartowicz, T. (2019). Cognitive flexibility: Impact on Entrepreneurial Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 115, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103339>.
- Misra, R. (2016). Developing Cognitive Flexibility and ability to Drive Change. <https://www.linkedin.com/pulse/developing-cognitive-flexibility-ability-drive-change-rajiv-misra>
- World Economic Forum. (n.d.). [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

# Módulo de Formação 10: Flexibilidade Cognitiva






## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Padrões de certeza (link)

- Esta ferramenta ensina-nos que o nosso cérebro nem sempre joga em nosso favor, e alerta-nos para certas decisões e estratégias que adotamos.
- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Fazer com que os/as empreendedores/as pensem fora da caixa e desenvolvam estratégias imaginativas e originais, compreendendo como trabalha o cérebro humano e como é que leva a tomar decisões com base na certeza, e compreender o que são padrões de certeza e como funcionam.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** A inflexibilidade cognitiva é causada pelo cérebro humano a ser guiado por padrões de certeza e segurança.
- RECURSOS & MATERIAIS:** Dois marcadores e uma folha de papel.
- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 1 min – pedir aos participantes que desenhem uma flor grande numa folha de papel; 5 min – jogar com números e nomes de animais; 5 min – encontrar o padrão com base nas conclusões anteriores; 5 min – encontrar mais padrões; 15 min – identificar mais padrões.

**O QUE APRENDER:** Os nossos limites mentais condicionam as nossas ações e, por isso, os nossos resultados.

## 2. O quarto cenário (link)

-  O quarto cenário de um processo de mudança refere-se ao bloqueio que afeta as pessoas quando elas sabem o que querem (foco no objetivo), como fazê-lo (têm as competências e recursos necessários) e como executá-lo corretamente (motivação e responsabilidade) mas, por alguma razão, não atingem o resultado desejado.
  
-  **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Verificar estratégias, mesmo aquelas que são repetidas sistematicamente e não levam a atingir os resultados desejados, encorajando a flexibilidade comportamental, identificando estratégias de fracasso, e estimulando a implementação de novas estratégias.
  
-  **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** O apego a formas de ser e a formas de fazer as coisas não é sempre desejável nos negócios.
  
-  **RECURSOS & MATERIAIS:** Caneta/lápis e uma folha de papel.
  
-  **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 1 min – definir um objetivo que ainda não foi atingido; 5 min – refletir sobre o que é que nos impediu de atingir o objetivo; 5 min – verificar a nossa estratégia passo a passo; 5 min – descrever a "receita" de uma estratégia perfeitamente executada; 5 min – perguntarmo-nos se existe compromisso com a razão ou resultado; 5 min – identificar aquilo que é necessário mudar para atingir objetivos; 5 min – implementar uma nova estratégia.

**O QUE APRENDER:** O poder dos apegos e costumes como elementos de fixação de “como as coisas têm de ser feitas”, especialmente quando noutras alturas e circunstâncias eles serviram para atingir os resultados desejados.

# Módulo de Formação 11: Automotivação

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

A automotivação de nos impelimos a tomar iniciativa e ação para seguir objetivos e completar tarefas.

### Competências

- Alinhar com os objetivos do grupo ou organização;
- Estar pronto/a para agir sobre oportunidades;
- Encontrar adversidade, contratempos e trauma, e recuperar deles de forma a viver plenamente a vida;
- Perseguir objetivos persistentemente;
- Esforçar-se para melhorar ou cumprir um padrão de excelência

### Objetivos

- Atingir resultados estratégicos e impulsionando crescimento organizacional e produtividade.
- Tornar-se mais eficaz e eficiente em atingir objetivos pessoais e de equipa.
- Contribuir para a realização da visão organizacional ao fornecer orientações estratégicas e motivação às equipas.
- Encorajar aprendizagem contínua e sucesso, independentemente do cenário.
- Aprender a provocar emoções positivas em nós próprios, e depois ensinar a competência aos outros.
- Estimular um sentido de paixão ou entusiasmo entre os membros da equipa para atingir objetivos desafiantes.
- Provocar as próprias emoções e esforçar-se a ir além do que é esperado.

### Resultados

- Criar um ambiente motivador;
- Melhorar o nível de confiança;
- Aumentar a produtividade pessoal e da equipa;
- Viver sem arrependimentos;
- Priorizar a aprendizagem e desenvolvimento;
- Reduzir o stress;
- Definir objetivos.

## 1. Principais fontes deste inimigo

Motivadores extrínsecos;

Sentimentos de obrigação;

Motivadores intrínsecos.

	Motivação	Objetivos
Intrínseca	Realiza a atividade porque: - é agradável; - é divertida; - é internamente gratificante; - é satisfatória.	Os objetivos vêm de dentro e os resultados satisfazem as suas necessidades psicológicas básicas de: - autonomia; - competência; - relacionamento.
Extrínseca	Realiza a atividade para obter uma recompensa externa em troca.	Os objetivos focam-se num resultado e não satisfazem as suas necessidades psicológicas básicas. Os objetivos envolvem benefícios externos, tais como: - evitar consequências; - fama; - dinheiro; - poder.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Não ter automotivação é arriscado devido a maus hábitos, circunstâncias externas, falta de vontade, ou falta de recursos adequados.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em automotivação), ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para aumentar a automotivação: quebrar maus hábitos, lidar eficazmente com a pressão, desejo de fazer a diferença, obter recursos financeiros adequados.

### Conclusões

A automotivação requer que acreditemos em nós próprios, fiquemos inspirados e sigamos em frente apesar dos contratemplos.

### Referências

- Cherry, K. (2020). Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation. <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation>
- Christian, L. (2019) Self-Motivation: Staying Motivated to Reach Your Goals. <https://soulsalt.com/self-motivation/>
- Global entrepreneurship monitor. (2020). [https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019\\_20.pdf](https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019_20.pdf)

# Módulo de Formação 11: Automotivação


## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM


### 1. Apreciar aquilo que tem (link)


- **“APRECIAR AQUILO QUE TEM”** ajuda os/as empreendedores/as a apreciar aquilo que já têm.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Focar-se na busca para alcançarmos objetivos, sentir-se bem e felizes consigo próprio/a, e ensinar a própria mente a focar-se nos aspetos positivos na vida.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Uma das melhores forma de uma pessoa se manter motivada é celebrar as suas conquistas.
- **RECURSOS & MATERIAIS:** Canetas azul e vermelha e algumas folhas de papel.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 5 min – considerar conquistas e bens usando canetas azuis; 18 min – partilhar aquilo que os participantes apontaram uns com os outros e explicar o que é que eles valorizam (5 min), adicionando mais ideias usando as canetas vermelhas (3 min), e discutindo o que é que as listas sugerem (10 min); 10 min – feedback de grupo.
- **O QUE APRENDER:** Como criar mais objetivos que se gostaria de atingir.





## 2. Eu quero ser, eu quero fazer (link)

- 

**“EU QUERO SER, EU QUERO FAZER”** é ideal para motivar pessoas e ajudá-las a identificar os seus verdadeiros objetivos na vida, uma vez que a maioria das pessoas só estão cientes de apenas alguns objetivos e desejos.
- 

**OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Identificar verdadeiros objetivos na vida, compreender que áreas da vida de uma pessoa precisam de mais atenção, e refletir sobre e tomar consciência dos nossos objetivos de vida.
- 

**LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** É fundamental compreender o que é que a motivação significa para as pessoas, para que possam encontrar as suas próprias formas de se motivarem.
- 

**RECURSOS & MATERIAIS:** Canetas azuis e vermelhas e algumas folhas de papel.
- 

**IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 5 min – escrever uma lista de coisas a fazer com uma caneta azul; 10 min – partilhar o que os participantes apontaram com os outros e explicar o que é que valorizam (5 min), refletir (2 min), e adicionar mais objetivos (3 min) com uma caneta vermelha; 10 min – feedback em grupo.

**O QUE APRENDER:** Esta ferramenta ajuda a reconhecer e compreender que nem toda a gente é motivada pelas mesmas razões porque cada pessoa tem a suas próprias motivações.

# Módulo de Formação 12: Foco

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

Focar-se no que é importante permite a uma pessoa decidir rapidamente sobre o que tem de adiar, o que tem de delegar, o que tem de ignorar e esquecer, e sobre o que tem de se focar.

### Competências

- Ser capaz de evitar distrações e priorizar e estabelecer objetivos;
- Manter o foco;
- Gerir o tempo eficazmente;
- Pensar estrategicamente.

### Objetivos

- Evitar distrações;
- Definir os objetivos gerais de uma start-up;
- Delegar tarefas eficazmente;
- Implementar a Matriz de Eisenhower ou a Matriz de Urgente-Importante;
- Definir a estratégia correta.

### Resultados

- Aplicar o Princípio de Eisenhower de Urgente/Importante;
- Evitar distrações;
- Definir os objetivos gerais de uma start-up;
- Delegar tarefas eficazmente;
- Definir a estratégia correta.



## 1. Principais fontes deste inimigo

Falta de descrição de funções;

Não seguir o plano;

Promoção exagerada.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Não nos focarmos no que é importante tem um impacto negativo nos negócios: prejudicando a reputação profissional, baixa produtividade, não cumprir prazos, mau atendimento ao cliente, pessoal desmotivado.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em focar-se no que é importante), ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para nos focarmos no que é importante: eliminar distrações, implementar a Matriz de Eisenhower, e parar todas as multitarefas.

### Conclusões

Focar-se no que é importante é fundamental, particularmente para start-ups.

### Referências

- Covey, F. (2019). Put First Things First. <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-3/The-Eisenhower-Matrix>. (2021). <https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/>  
Berler, C. (2016). 7 Ways to refocus on What's Truly Important. <https://www.entrepreneur.com/article/270734>

# Módulo de Formação 12: Foco

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Implementar a matriz de Eisenhower (link)






- A “**Matriz de Eisenhower**” baseia-se numa representação gráfica, num quadrante de dois eixos, de diferentes níveis de importância e urgência de uma tarefa específica.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Desimpedir e corrigir a priorização que permite concluir os projetos mais importantes primeiro, delegando tarefas menos importantes, e melhorando a gestão do tempo.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Ao nos focarmos no que é importante, a gestão do tempo e a definição de prioridades são, portanto, a única forma de garantir que abordamos corretamente as melhores tarefas e objetivos, deixando todas as coisas secundárias de lado.
- **RECURSOS & MATERIAIS:** Uma caneta e um template.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 10 min – apontar o que é importante e urgente no primeiro quadrante; 10 min – apontar o que é importante mas não urgente no Segundo quadrante; 10 min – apontar o que não é importante, mas urgente no terceiro quadrante; 10 min – apontar o que não é importante nem urgente no quarto quadrante.
- **O QUE APRENDER:** Como escolher prioridades da forma correta e saber que tarefas realizar primeiro.

The image shows a template for the Eisenhower Matrix, which is a 2x2 grid used for task prioritization. The quadrants are labeled as follows:


- 1 Important / Urgent** (top-left, green border)
- 2 Important / Not Urgent** (top-right, blue border)
- 3 Not Important / Urgent** (bottom-left, red border)
- 4 Not Important / Not Urgent** (bottom-right, black border)

Each quadrant contains a list of bullet points for task entry. Below the grid is a section labeled "Notes" with a horizontal line for writing.

## 2. Competências de gestão de tempo (link)

-  Esta ferramenta lida com ladrões de tempo (coisas que roubam tempo valioso às pessoas).
-  **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Avaliar a importância de usar uma ferramenta de planejamento, examinar como gastar tempo, aumentar a percepção de estratégias de gestão de tempo, modelar a definição de prioridades, organizar tarefas por categoria, realizar trabalho de forma atempada, prever fatores externos que fazem desperdiçar tempo, e planejar o tempo atempadamente.
-  **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Gerir ladrões de tempo é uma competência fundamental útil para todos os empreendedores.
-  **RECURSOS & MATERIAIS:** Uma caneta, uma folha de papel, e um template.
-  **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 5 min – apontar todas as atividades realizadas durante um dia (na primeira coluna) e o tempo aproximado que levam (na segunda coluna); 5 min – apontar as atividades previamente planejadas e obrigatórias (na terceira coluna); 5 min – apontar as atividades escolhidas aleatoriamente nesse dia que não foram realizadas por falta de tempo (na primeira coluna); 5 min – escrever algumas reflexões.

ATIVIDADES	TEMPO (DURAÇÃO)	ATIVIDADES OBRIGATÓRIAS E PLANEADAS (MARQUE COM UM 'X')

-  **O QUE APRENDER:** Gerir bem o tempo requer autocontrole e boas competências de gestão para priorizar e ver onde é que esses “ladrões de tempo” estão.

# Módulo de Formação 13:

## Gestão do Comportamento de Clientes

### I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

#### Descrição

A **gestão do relacionamento com clientes** ajuda os negócios a ganhar perspectiva sobre o **comportamento** dos seus **clientes** e modificar as suas operações de negócios para garantir que os **clientes** são servidos da melhor forma possível.

#### Competências

- Ser capaz de comunicar eficazmente de forma digital (email, telefone, etc.) e de estabelecer afinidade;
- Comunicar de forma clara;
- Ter conhecimento técnico;
- Escutar ativamente;
- Prestar a devida atenção.

#### Objetivos

- Comunicar eficazmente;
- Criar uma experiência personalizada e única para o cliente;
- Desenvolver processos de feedback internos e estratégias de resolução de problemas;
- Acompanhar;
- Resolver problemas eficazmente.

#### Resultados

- Comunicar eficazmente;
- Criar uma experiência personalizada e única para o cliente;
- Desenvolver processos de feedback internos e estratégias de resolução de problemas;
- Acompanhar;
- Resolver problemas eficazmente.

## 1. Principais fontes deste inimigo

- Quebra de stock;
- Falta de acompanhamento;
- Espera longa por soluções eficientes;
- Repetir o problema do cliente;
- Representantes de serviço desinteressados.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Não gerir eficientemente o comportamento dos clientes tem um impacto no negócio: aumento de custos, perda de eficiência de marketing, perda de reputação, e caos organizacional.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em gestão do comportamento dos clientes), ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para gerir o comportamento dos clientes: desenvolver um guia/protocolo para lidar com clientes, estabelecer uma estratégia eficiente de comunicação por e-mail, ter um foco orientado para o cliente, inovar com novos paradigmas de gestão de clientes, e dar formação para lidar com clientes insatisfeitos.

### Conclusões

Os clientes são o motor de uma start-up e a chave para a sobrevivência de qualquer empresa.

### Referências

- Covey, F. (2019). Put First Things First. <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-3/>
- Delvecchio, B. (2021). What Are the Consequences of Offering Bad Customer Service Experience? <https://workingsolutions.com/bad-customer-service-experience/>
- Zucal, C. (2016). 5 of the Most Common Types of Customer Complaints, and How to Handle Them. <https://www.socialmediatoday.com/social-business/5-most-common-types-customer-complaints-and-how-handle-them>

# Módulo de Formação 13:

## Gestão do Comportamento de Clientes

### II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

#### 1. Gestão de pessoas (link)

- Esta ferramenta apresenta uma breve passagem de leitura que descreve como duas pessoas se encontram num parque de estacionamento, olham para um evento em particular, e reagem a ele.
- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Encorajar escutar melhor para mostrar empatia com os outros.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Existe uma necessidade de desenvolver competências de gestão de pessoas e mostrar empatia, em que a escuta está no centro do processo.
- RECURSOS & MATERIAIS:** Breve passagem de leitura/situação O Homem Surpreendido.

*Eu estava a ir para a saída de um parque de estacionamento de quatro andares ao lado de uma clínica de cinco andares. Era sexta-feira, eram 14:15, e o edifício estava cheio de carros. Entrou um homem, que parecia ter cerca de 75 anos. Enquanto se aproximava de mim parou, virou-se para mim e disse:*

*- Hoje estão a dar alguma coisa? Nunca vi o parque tão cheio. Ele parecia não acreditar que o edifício estivesse completamente cheio. Eu disse:*

*- Aposto que é porque muitas pessoas não trabalham às sextas-feiras, por isso é conveniente para elas marcar consultas às sextas. Ele disse:*

*- Não é porque é sexta-feira. Eu costuo vir aqui às sextas e nunca estive tão cheio. Eu disse:*

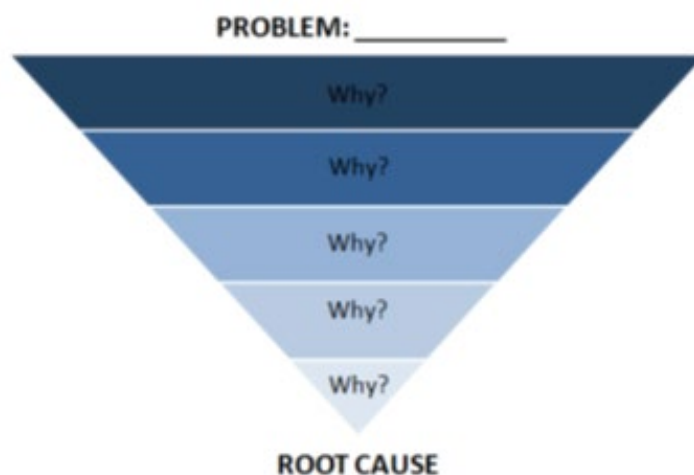
*- Está muito cheio hoje, e não sei porquê.*

- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 5 min – dividir os participantes em grupos de quatro; 5 min – pedir a uma pessoa que leia a passagem com as duas conclusões diferentes enquanto os outros estão a ouvir; 5 min – discutir e analisar em grupos os dois finais diferentes e reações à mesma situação conforme descrito nas duas notas diferentes; 5 min – trazer a discussão de novamente a todo o grupo e obter feedback.

**O QUE APRENDER:** Escutar cuidadosamente envolve empatia e mostra boas capacidades de gestão de pessoas e conhecimento de como gerir atitudes de clientes.

## 2. O método dos 5 porquês (link)

- Esta ferramenta mostra a verdadeira razão para um problema em particular, certificando-se que é claramente identificado.
- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Encontrar a verdadeira razão para o problema de forma sistemática, olhando para ele a partir de ângulos diferentes.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** O método dos 5 PORQUÊS permite a discussão sobre o que está a causar um problema e permite que as pessoas o vejam a partir de todos os ângulos, o que leva idealmente à causa real do problema.
- RECURSOS & MATERIAIS:** Um Quadro retangular ao qual pode ser afixada uma folha de papel grande usando pioneses e 5 cartas ou post-its de cores diferentes.
- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 5 min por cada um dos 5 passos, nos quais se identifica um PROBLEMA, se pergunta PORQUÊ, e se arranja uma SOLUÇÃO



**O QUE APRENDER:** Como lidar com clientes.

# Módulo de Formação 14: Risco

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

**Lidar com riscos** reconhece a utilização de seis estratégias.

		IMPACTO	
		ALTO ←	→ BAIXA
PROBABILIDADE	ALTA ↕ BAIXA	Alto impacto Alta probabilidade	Baixo impacto Alta probabilidade
		Alto impacto Baixa probabilidade	Baixo impacto Baixa probabilidade

### Competências

- Ser-se capaz de se adaptar a novas preocupações e ambientes em mudança, de trazer também a equipa, de construir relações, de fazer declarações de resolução de problemas, de trabalhar sob pressão;
- Possuir competências analíticas de avaliação de riscos, conhecimento e competências financeiras, competências de gestão e liderança, e rigor de regulamentação e pensar estrategicamente.

### Objetivos

- Tornar-se num melhor comunicador, consciente de questões culturais, criativo e adaptável, e curioso e cético;
- Melhorar as capacidades de gestão, a perceção de questões organizacionais, e a gestão de stress.

### Resultados


- Tornar-se num melhor comunicador, consciente de questões culturais, criativo e adaptável, e curioso e cético;
- Melhorar as capacidades de gestão, a perceção de questões organizacionais, e a gestão de stress



## 1. Principais fontes deste inimigo

-  Riscos financeiros;
-  Riscos humanos;
-  Riscos legais;
-  Riscos de marketing;
-  Riscos de produção.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

-  Não lidar adequadamente com os riscos tem um impacto negativo no negócio: riscos financeiros, riscos de trabalho, riscos mentais, e riscos sociais e familiares.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em lidar com riscos), ainda existe muito a fazer nesta área.

### Como geri-lo

Existem soluções para lidar com riscos: implementar praticamente o conceito de gestão de riscos numa organização do setor público, cenários para gestão de risco empresarial, e soluções.

### Conclusões

**Lidar com** riscos enquanto empreendedor/a é uma questão muito complexa.

### Referências

- 2019 SBA Fact Sheet. (2020). <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/>
- IOSH. (2019). Competency framework: professional standards for safety and health at work. Leicestershire: IOSH.
- Sohrabi, S., Udrea, O. & Riabov, A. V. (2017). Scenario Planning for Enterprise Risk Management. [www.cs.toronto.edu/~shirin/ICAPS-2017-Demo-Final-Version.pdf](http://www.cs.toronto.edu/~shirin/ICAPS-2017-Demo-Final-Version.pdf)

# Módulo de Formação 14: Risco

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Identificar riscos (link)

**Identificar Riscos** é uma das principais componentes de Lidar com Riscos para um/a empreendedor/a.

- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Tornar-se criativo e adaptável, melhorar as competências de gestão e a percepção de questões organizacionais.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Esta ferramenta ajuda os/as empreendedores/as a identificar riscos adequadamente na sua empresa.
- RECURSOS & MATERIAIS:** Uma Lista de Tarefas e uma caneta.
- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 10 min – estabelecer o contexto e determinar a abordagem; 5 min – identificar; 10 min – selecionar e aplicar um método de identificação de riscos.

Passo	Questões a abordar	Respostas
1. Estabelecer o contexto e determinar a abordagem (10 minutos)	Quando é que ocorreu o problema?	
	Qual é a área de impacto do risco?	
	Qual é a importância do risco?	
	A quem é que se vai dirigir?	
	▪ gestão	
	▪ funcionário	
	O que é que significa o risco no contexto alargado de uma empresa?	
2. Identificar (5 minutos)	Quando foi a última vez que realizou uma análise formal de identificação de riscos?	
	<i>Fatores internos:</i>	
	▪ capacidades	
	▪ governação	
	▪ objetivos	
	▪ cultura organizacional	
	▪ políticas	
	▪ normas	
	▪ estratégias	
	<i>Fatores externos:</i>	
	▪ concorrência	
	▪ culturais	
	▪ económicos:	
	- locais	
	- regionais	
	- nacionais	
	- internacionais	
	▪ políticos	
	▪ regulamentares	
▪ sociais		
▪ tecnológicos		
3. Selecionar & aplicar métodos de identificação de riscos	De baixo para cima / De cima para baixo	
	▪ Análise de cenários	
	De baixo para cima	
	▪ Análise da Causa Principal	
	▪ Inquérito	
	De cima para baixo	
	▪ Entrevista	
▪ Workshop		

**O QUE APRENDER:** Como produzir uma lista dos principais riscos que podem ter um impacto positivo ou negativo numa empresa usando os métodos adequados de identificação de riscos.

# Módulo de Formação 14: Risco

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 2. Medir riscos (link)

**MEDIR RISCOS** é uma das principais componentes de Lidar com Riscos para um empreendedor.

- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Tomar consciência dos riscos empresariais, melhorar as competências de gestão de riscos e a perceção de problemas organizacionais.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Esta ferramenta ajuda os/as empreendedores/as a medir riscos adequadamente na sua empresa.
- RECURSOS & MATERIAIS:** Um Quadro de Resultados de Riscos e uma caneta.
- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 15 min – identificar o tipo de risco ao perguntar-se algumas questões; 5 min – fazer uma estimativa da probabilidade de risco ao atribuir-lhe uma pontuação; 5 min – fazer uma estimativa do impacto do risco (risco mínimo, baixo, médio, alto ou devastador) ao atribuir-lhe uma pontuação; 5 min – criar um quadro de resultados de riscos.

Risco	Pontuação de Probabilidade	Pontuação de Impacto	Pontuação Total do Risco
<i>Risco de conformidade</i>			
<i>Risco financeiro</i>			
<i>Risco operacional</i>			
<i>Risco de reputação</i>			
<i>Risco estratégico</i>			

**O QUE APRENDER:** A identificar adequadamente o tipo de risco, a fazer uma estimativa apropriada da probabilidade de risco, e a fazer uma estimativa apropriada do impacto do risco.



# Módulo de Formação 15: Negociação

## I. MÓDULO DE APRENDIZAGEM (LINK)

### Descrição

**As competências de negociação** são qualidades que permitem que duas ou mais partes cheguem a um acordo, competências pessoais que incluem capacidades como comunicação, persuasão, planeamento, elaboração de estratégias, e cooperação.

### Competências

- Ser capaz de analisar e cultivar a BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement – Melhor alternativa a um acordo negociado), colocar boas questões, criar empatia, escutar ativamente, planear para a etapa de implementação, apresentar múltiplas ofertas simultaneamente (MESOs), procurar compromissos inteligentes, tentar um contrato contingente, e negociar o processo.
- Ter consciência do preconceito de ancoragem.

### Objetivos

- Avaliar as competências de negociação que se possui atualmente;
- Aprender competências e comportamentos para aumentar as competências;
- Gerir o processo faseado de uma negociação;
- Criar estratégias apropriadas para situações de negociação difíceis;
- Compreender e implementar os princípios fundamentais de negociações vantajosas para todos.

### Resultados

- Ser capaz de comunicar mais eficazmente verbal e não verbalmente, para demonstrar tenacidade e autocontrolo, para se focar simultaneamente nos resultados da negociação e relação para atingir o objetivo pretendido, para pensar criativa e claramente em situações difíceis, e para compreender a negociação como uma arte e uma ciência.
- Aumentar a confiança e a capacidade de desenvolver estratégias.

## 1. Principais fontes deste inimigo

Comunicação; Persuasão; Planeamento; Estratégia.

## 2. Efeitos e riscos deste inimigo

Não negociar adequadamente tem um impacto negativo no negócio: por isso, os empreendedores têm de avaliar os pontos fracos dos seus oponentes, propor ofertas que os oponentes não podem recusar, e nunca mostrar desespero.

## 3. Situação real no país

Apesar de existirem cursos de formação em gestão (e, implicitamente, em competências de negociação), ainda existe muito a fazer nesta área.

## Como geri-lo

Existem soluções para uma negociação adequada: saber os princípios básicos dos estudos de comunicação, uma ciência interdisciplinar baseada na gramática, linguística, filosofia, retórica, etc., adotando diferentes cenários no processo de negociação, e fazendo um curso de formação, permitindo aos/as empreendedores/as criarem um quadro de negociação.

## Conclusões

O estudo de **competências de negociação** desenvolve capacidades importantes de negociação.

## Referências

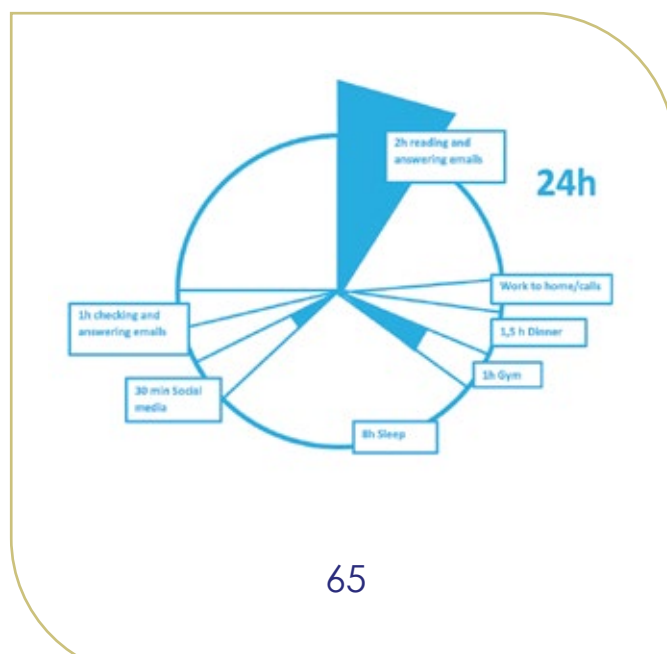
- Maksimović, M., Simeonović, N. & Dimiskovska, B. (2013). Negotiation Skills and Non-Verbal Communication. *Economics Management Information Technology*, 2(1), 33-40.  
 Negotiation Is a Method by Which People Settle Differences. (2017).  
<https://leadershipflagship.com/2017/08/24/6-steps-to-successful-negotiation/>  
 Successful Negotiations: Instructor Guide. (2015). <https://transportation.wv.gov/highways/training/Documents/NegotiatingSkillsInstructorGuide.doc>.

# Módulo de Formação 15: Negociação

## II. FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

### 1. Comunicação (link)

- **A COMUNICAÇÃO** é uma das principais componentes das Competências de Negociação para um empreendedor.
- **OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Avaliar as competências de negociação que se possui atualmente, competências de aprendizagem e comportamentos para aumentar as competências, e compreender os princípios fundamentais das boas negociações.
- **LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** A comunicação permite trocar, explicar, informar, apresentar contraofertas, e argumentar.
- **RECURSOS & MATERIAIS:** Um Quiz e uma caneta.
- **IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 10 min – ler a coluna de “Afirmação” no Quiz; 10 min – pontuar-se a si próprio/a; 5 min – somar a pontuação.
- **O QUE APRENDER:** Quão bom comunicador é o/a empreendedor/a.





## 2. Persuasão (link)

- A PERSUASÃO** é uma das principais componentes das Competências de Negociação para um empreendedor.
- OBJETIVOS DA FERRAMENTA:** Avaliar as competências de negociação que se possui atualmente, competências de aprendizagem e comportamentos para aumentar as competências, e compreender os princípios fundamentais das boas negociações.
- LIGAÇÃO DA FERRAMENTA COM O “INIMIGO”:** Não basta convencer alguém; é necessário persuadi-lo/a.
- RECURSOS & MATERIAIS:** Um Quiz e uma caneta.
- IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA:** 10 min – ler as primeiras duas colunas no Quiz; 10 min – pontuar-se a si próprio/a; 5 min – somar a pontuação.

O persuasor como:	Questões a abordar	Respostas	
		Sim	Não
Calculista			
Colaborador			
Investigador			
Motivador			
<b>Possíveis percentagens</b>			
Calculista			
Colaborador			
Investigador			
Motivador			

- O QUE APRENDER:** Em que medida o/a empreendedor/a enquanto persuasor/a é também calculista, colaborador/a, investigador/a, ou moderador/a.







[www.efeproject.eu](http://www.efeproject.eu)



The European Commission support for the production of this publication under the project Games for Tolerance - no. 2020-1-BG01-KA201-079206 does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.