

balanço de competências-chave para o empreendedorismo  
balanço de competências-chave para o empreendedorismo  
balanço de competências-chave para o empreendedorismo

• MANUAL DE APOIO AO FACILITADOR •





balanço de competências-chave para o empreendedorismo

MANUAL DE APOIO AO FACILITADOR

## FICHA TÉCNICA

### TÍTULO

Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo –  
- Manual de Apoio ao Facilitador

### CONCEPÇÃO E PRODUÇÃO

Associação de Ensino EPAALG (Anabela Lourenço)  
Associação In Loco (Estela Louçã)  
CPINAL (Eurídice Cristo e Irina Vairinhos)  
Direcção Regional de Educação do Algarve (Carlos Afonso,  
Isabel Laranjo e Teresa Laranjo)  
Escola Profissional de Alte, CIPRL (Dário Coelho, Élia Silva,  
Tânia Teixeira e Teresa Cabrita)

### CONSULTORIA

António José Martins (ADC Moura)  
Luís Aguilar  
Maria João Alves, Maria Silva (Agência Nacional para  
a Qualificação)  
Maria José Aleixo (INDUCAR, CRL)

### ILUSTRAÇÃO

José Carlos Fernandes

### CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO

Sugo Design

### N.º DE EXEMPLARES

1500

### DEPÓSITO LEGAL

-----

### CONTACTO

Escola Profissional de Alte, CIPRL  
Estrada da Ponte, Entrada nascente de Alte  
8100 – 012 Alte  
Tel. + 351 289 478 668  
Fax. + 351 289 478 210  
Email: [epalte@epalte.pt](mailto:epalte@epalte.pt)  
[in-locos@mail.telepac.pt](mailto:in-locos@mail.telepac.pt)  
Site: [www.epalte.pt](http://www.epalte.pt)  
[www.start.adcmoura.pt](http://www.start.adcmoura.pt)

1ª edição, Alte, Agosto 2008

## ÍNDICE

6	<b>CAPÍTULO 1 APRESENTAÇÃO</b>
6	1.1. O que é e o que pretende
7	1.2. A quem se destina o manual
7	1.3. Como se apresenta o manual
8	1.4. Como se aplica o Balanço de Competências
9	1.5. Como se planeia e organiza o Balanço de Competências
12	1.6. Onde se desenvolve o Balanço de Competências
12	1.7. Sugestões para o facilitador
13	<b>CAPÍTULO 2 CONCEITOS E METODOLOGIAS</b>
13	2.1. O que se entende por competência
15	2.2. O que se entende por empreendedorismo
17	2.3. Como se desenvolvem as Competências-chave para o empreendedorismo
22	2.4. Como se implementa o Balanço de Competências
31	2.5. Quadro Síntese das Sessões de Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo
32	<b>CAPÍTULO 3 REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS-CHAVE PARA O EMPREENDEDORISMO</b>
44	<b>CAPÍTULO 4 ROTEIROS DE SESSÃO</b>
	4.1. Balanço de Competências Inicial e Intermédio:
45	ÁREA DE COMPETÊNCIA A. [Expressão e Comunicação] ...
61	ÁREA DE COMPETÊNCIA B. [Responsabilidade e Organização] ...
77	ÁREA DE COMPETÊNCIA C. [Iniciativa e Criatividade] ...
93	ÁREA DE COMPETÊNCIA D. [Trabalho em Equipa e Cooperação] ...
109	ÁREA DE COMPETÊNCIA E. [Relações Interpessoais e Sociabilidade] ...
131	4.2. Balanço de Competências Final
166	<b>CAPÍTULO 5 CAIXA DE FERRAMENTAS</b>
167	Ferramenta 1. BC individual do Participante: Folha Global
168	Ferramenta 2. Ficha de Avaliação
169	Ferramenta 3. Alvo Colectivo
170	Ferramenta 4. Relatório de Avaliação
171	Ferramenta 5. BC do Grupo de Participantes
172	Ferramenta 6. BC Individual do Participante: Folha Parcial
174	BIBLIOGRAFIA

## capítulo 1 ... apresentação

### 1.1. O que é e o que pretende

O Manual de Apoio ao Facilitador é uma ferramenta de trabalho para profissionais, que, no quadro de uma intervenção formativa, procurem promover um processo de Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo.

É apropriado para utilizar tanto em contexto formal como não-formal e assenta na convicção de que os participantes (alunos/formandos) são o ponto de partida do processo de ensino - aprendizagem.

Esta ferramenta resultou duma investigação-acção integrada num projecto financiado pela iniciativa comunitária Equal. O projecto, denominado INSISTE- INiciativas Sustentáveis e InovadoraS-Território e Emprego (2004/EQUAL/A2/EE/132) decorreu durante dois anos lectivos (2005/2006 e 2006/2007), com alunos de cursos profissionais das duas escolas parceiras e agentes ligados à formação (facilitadores externos, professores e orientadores educativos/directores de turma).

Assenta numa metodologia participativa que pretende potenciar a auto-reflexão e auto-crítica dos participantes sobre Competências-chave para o empreendedorismo. Não se fica apenas pela mera identificação de características positivas e negativas do indivíduo face a um ou outro aspecto mas procura identificar soluções ou melhorias para os problemas/dificuldades que encontra. Deverá, progressivamente, tornar-se mais autónomo e centrado no próprio participante e, preferencialmente, numa prática que o acompanhe ao longo da vida.

A metodologia proposta é transversal a qualquer estrutura curricular / oferta formativa.

A participação de mulheres e homens foi essencial para toda a concepção e experimentação da metodologia de Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo e para a elaboração do presente Manual. Contudo, para facilitar a leitura e compreensão do utilizador, utilizar-se-ão os termos no masculino, salvaguardando que os termos utilizador, participante, facilitador, professor/formador, aluno/formando, director, director pedagógico, coordenador de curso, orientador educativo, director de curso, professor/es se referem a pessoas do género feminino e masculino.

Esperamos que, com este Manual, o utilizador consiga:

- Familiarizar-se com as Competências-chave para uma cultura empreendedora;
- Assegurar um processo de auto-análise e auto-reflexão, por parte dos participantes, que: identifique potencialidades e formas de melhoria e lacunas e formas de superação;
- Aplicar de forma interdisciplinar o processo de Balanço de Competências na formação para o Empreendedorismo;
- Dinamizar sessões com base em metodologias participativas;
- Assegurar a discentes/formandos um processo de auto-responsabilização, crescimento e aprendizagem ao longo da vida;
- Apoiar os alunos/formandos na apropriação de trunfos para o seu futuro profissional.

## 1.2. A quem se destina o manual

As pessoas destinatárias são os profissionais envolvidos no processo formativo em áreas tão diversas como: a coordenação, a docência, a animação ou a orientação vocacional. Neste Manual são genericamente designados como facilitadores.

Para a condução das sessões, o facilitador deverá conhecer os cursos em que opera e respectivas saídas profissionais, saber aplicar as metodologias propostas (Ciclo de Aprendizagem Vivencial e Balanço de Competências) e dominar as noções de Competência e de Empreendedorismo.

## 1.3. Como se apresenta o manual

Este Manual de Apoio ao Facilitador estrutura-se da seguinte forma:

### **Capítulo 1 Apresentação**

Apresenta o Manual, a quem se destina, como se define e se planeia a sua aplicação.

### **Capítulo 2 Conceitos e metodologias**

Apresenta os conceitos-chave de Competência e de Empreendedorismo.

Apresenta o princípio orientador do Ciclo de Aprendizagem Vivencial, e a metodologia de Balanço de Competências. Inclui quadro-síntese de actividades.

### **Capítulo 3 Referencial de Competências-chave para o Empreendedorismo**

Apresenta o conjunto das 5 Áreas de Competência-chave para o empreendedorismo, e respectivas competências e indicadores, pelo qual é orientado o processo de Balanço de Competências.

### **Capítulo 4 Roteiros de Sessão**

Divide-se em duas partes: 1) Roteiros de Sessão para os 3 momentos do Balanço de Competências (Inicial, Intermédio e Final), e descrição detalhada da Área de Competência; e 2) Material de apoio (ao facilitador e aos participantes) para a implementação das sessões.

### **Capítulo 5 Caixa de Ferramentas**

Contém as ferramentas a utilizar no desenvolvimento das sessões necessários em vários momentos do processo de BC nomeadamente: alvo de parede; ficha de avaliação; e BC individual do participante: folha global e folha parcial.

### **Bibliografia**

## **1.4. Como se aplica o Balanço de Competências**

A metodologia de Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo (BC) deverá decorrer em tempos lectivos. Cada escola/organização deverá definir onde serão introduzidas as sessões de BC (ex.: integrado nas várias disciplinas dos cursos de forma interdisciplinar ou numa única disciplina: tempos de orientação educativa, área de projecto, área de integração, ...).

Em cursos de formação de três anos, sugere-se que o processo de BC seja desenvolvido no decorrer do segundo e terceiro ano de formação, pela maturidade que os alunos/formandos terão atingido e pelas experiências decorrentes da formação em contexto de trabalho.

Para cursos de um ano, propõe-se que as três fases do Balanço de Competências (Inicial, Intermédio e Final) coincidam com os três períodos do calendário escolar.

O BC deverá articular-se transversalmente com todo o processo formativo e im-



plicar os vários profissionais de formação (ex.: Directores Pedagógicos, Coordenadores de Curso e Orientador educativo/Director de turma) que tenham uma perspectiva global do contexto curricular de forma a enquadrá-lo adequadamente na estrutura orgânica, da escola/organização e do curso.

A metodologia proposta de Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo de alunos/formandos proporciona a auto-reflexão e auto-avaliação dos alunos/formandos no que respeita à sua atitude perante a escola/organização e à vida pessoal e profissional, provocando neles a necessidade de desenvolver as competências transversais necessárias a uma pessoa empreendedora.

## 1.5. Como se planeia e organiza o Balanço de Competências

O processo de BC deverá passar preferencialmente por quatro passos, apresentados de seguida:

### 1º passo- Apropriação da metodologia:

#### a. pela escola/organização:

Sessão com a Direcção da escola/organização com o objectivo de contextualizar a metodologia, demonstrar as mais-valias e mobilizar uma equipa de professores para a implementação da metodologia.

#### b. pelos Facilitadores:

Preparação do facilitador para a metodologia, recorrendo a uma formação presencial, ou de forma auto-didacta, para o aprofundamento dos conhecimentos das metodologias de Ciclo de Aprendizagem Vivencial e da aplicação das metodologias propostas pelo Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo e Clube Mais – Educação para o Empreendedorismo.

### 2º passo - Planeamento

Passa pela realização de 3 etapas (prevê-se, para a sua aplicação, 6 horas).

#### etapa 1 – Operacionalizar a aplicação da metodologia

Reunião com o objectivo de operacionalizar a aplicação da metodologia na escola/organização. Deverá integrar a Direcção Pedagógica, Orientadores Educativos/Directores de Turma e Coordenadores de Curso.

#### etapa 2 - Trabalho autónomo

“O fundamental é ter em consideração a avaliação dos alunos e tentar ir ao encontro das suas necessidades.”

Avaliação por uma orientadora educativa

Contextualização do processo de BC na turma/grupo e definição de cenários de aplicação da metodologia no contexto curricular. Deverá integrar Coordenadores de Curso, Orientadores Educativos/Directores de Turma e facilitadores.

### **etapa 3 – Contextualização do BC no plano curricular**

Reunião com o objectivo de contextualizar o BC no plano curricular. Deverá integrar Orientadores Educativos/Directores de Turma, facilitadores e restantes professores do curso.

### **3º passo - Implementação das sessões**

Corresponde à dinamização das onze sessões distribuídas pelos três momentos do BC. Além da preparação, a implementação das sessões corresponde, em média, a 2 horas por sessão.

### **4º passo - Retro-alimentação**

Corresponde à sistematização, em cada sessão, da informação recolhida dos diversos registos do grupo de participantes (Ferramenta 5 – capítulo 5), com o objectivo de utilização posterior. Fornece *inputs* (ou informação) a três tipos de destinatários: ao participante, ao facilitador e à direcção da escola/organização.

- **ao participante:** Fornece as propostas, registadas individualmente através da Ferramenta BC Individual do Participante: Folha Parcial (Ferramenta 6, capítulo 6), proporcionando a auto-reflexão e subsequente aquisição/desenvolvimento das suas competências;

- **ao facilitador e à direcção da escola/organização:** Disponibiliza, de forma sistematizada, as propostas dos participantes, recolhidas através dos diferentes registos (Ferramenta 5 – capítulo 5) possibilitando a integração das mesmas nas estratégias formativas da escola/organização e eventual adaptação do projecto educativo/plano de actividades, para melhor ir ao encontro das necessidades dos participantes. Para esta tarefa a escola/organização poderá ter dois tipos de abordagens:

- **Contínuas:** Acompanhamento e apoio do aluno/formando na aplicação das estratégias de aquisição/desenvolvimento dessas competências de forma continuada;

- **Pontuais:** Promoção de iniciativas/acções pontuais que desenvolvam a cultura empreendedora e trabalhem as necessidades apresentadas pelos alunos/formandos. Estas responderão a situações específicas e operacionais.

As propostas decorrentes do processo de BC constituem uma base de trabalho



## 1.6. Onde se desenvolve o Balanço de Competências

Quanto aos espaços para a dinamização das sessões de BC recomenda-se a sua diversificação (sala de aula/formação, recinto exterior, auditório, espaços exteriores à escola/entidade formadora, etc.), tendo sempre em conta as ferramentas que deverão acompanhar as sessões (ex.: Alvo Colectivo para as sessões de BC Inicial).

*“Sugiro que a equipa desenvolva esta actividade noutros locais”.*

Aluna 3º ano Desenhador Projectista

*“Quando for estas aulas assim, ir para outro sítio para nos sentirmos mais à vontade.”*

Aluno 2º Ano Turismo Ambiental e Rural

“Um facilitador é alguém que ajuda o grupo a descobrir a quantidade de conhecimento que já possui, que o encoraja a aprender mais e ajuda-o a explorar o seu potencial. Facilitar significa criar um ambiente onde o grupo aprende, experimenta, explora e cresce. É um processo de partilha. Não é um processo onde alguém, perito, transmite o seu conhecimento e competências aos outros.”

Council of Europe; 2003.

## 1.7. Sugestões para o facilitador

A metodologia de BC, orientada sob os princípios do Ciclo de Aprendizagem Vivencial, que orientam este Manual, centra todo o seu processo nas mais-valias e capital de cada pessoa na construção da sua aprendizagem. Toda a aprendizagem parte do participante e é construída por ele.

Cabe ao facilitador:

- Assegurar a orientação e facilitar a discussão e reflexão.
- Utilizar uma linguagem e discurso centrados na crítica construtiva e na valorização de cada participante e reforçar positivamente as opiniões expressas.
- Garantir que o grupo utiliza uma linguagem e discursos centrados na valorização das opiniões de todos os participantes.
- Trazer para a discussão, em plenário, os participantes menos activos.
- Garantir em cada sessão a reflexão sobre as diferentes culturas, religiões, etnias, géneros, contrariando os estereótipos vinculados. Ex.: funcionário bancário de etnia cigana; mulher enquanto comissário de bordo.
- Assegurar a preparação atempada das sessões.



## capítulo 2 ... conceitos e metodologias

### 2.1. O que se entende por Competência

A noção de competência tem sido alvo de várias definições, nem sempre unânimes. No entanto, hoje em dia, sabe-se que a competência<sup>1</sup>.

- Implica a mobilização em acto, pelo sujeito, de saberes, capacidades e recursos, de natureza cognitiva, emocional e afectiva, que este constrói e integra nos vários contextos da vida;
- É indissociável da acção e da pessoa que a produz. Para a produção em acto de determinada competência cada sujeito mobiliza de forma integrada "o que sabe, o que é e o que tem". Mais que um "saber agir", as competências revelam um "poder agir" e um "querer agir" numa determinada situação;
- Integra uma teia complexa de aspectos determinantes para a sua produção, tais como, a imagem que cada pessoa tem de si, a auto-confiança, o sentido que a situação representa para cada sujeito e as condições de comunicabilidade e de relação deste com as outras pessoas.

A competência é, portanto, a capacidade que cada sujeito tem para operacionalizar um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades numa situação concreta, de modo a ser bem sucedido<sup>2</sup>. Sendo a competência a capacidade de responder com êxito a uma actividade ou tarefa<sup>3</sup> é essa actividade ou tarefa que define a sua estrutura, incluindo as atitudes, valores, conhecimentos e destrezas que – de forma inter relacionada – tornam possível a acção. Não pode, de modo algum, reduzir-se à componente do saber cognitivo.



1 Le Boterf, 1997

2 Jardim, J et al; 2006

3 Rychen 2001 em Fundación Chile sd

**Competência:** capacidade para operacionalizar um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades numa situação concreta, de modo a ser sucedido.

(Jardim, J et al; 2006)

À competência associa-se um conjunto de variáveis<sup>4</sup>:

- Capacidade: possibilidade de ter êxito num domínio específico;
- Operacionalização: agir de um modo organizado a fim de pôr algo em acção;
- Conhecimentos: esquemas e representações mentais sobre um tema em particular;
- Atitudes: predisposições para agir de um certo modo;
- Habilidades: saber-fazer uma tarefa num determinado âmbito;
- Situação: conjunto de estímulos desencadeados por um ambiente ou contexto;
- Eficiência: alcançar o resultado desejado através dos meios adequados, da minimização dos desperdícios e da maximização dos recursos.

Podemos distinguir três tipos<sup>5</sup> de competências: básicas, transversais (ou chave) e técnicas:

- Básicas: aquelas que são adquiridas, por excelência, na infância e na adolescência, dentro do sistema formal de educação (ex.: capacidade de leitura e de escrita, uso do computador e de tecnologias de informação).
- Transversais ou chave: aquelas que são comuns a diversas actividades (ex.: criatividade, cooperação, liderança).
- Técnicas: aquelas que são directamente associada a uma profissão (ex.: capacidade de manusear maquinaria pesada, no caso de um construtor civil).

**Competências transversais** ou chave: aquelas que são comuns a diversas actividades.

(Jardim, J et al; 2006)

As **Competências-chave** não são apenas importantes para o desempenho da actividade profissional, mas para as diferentes dimensões da vida e da convivência social. Esta perspectiva confere às Competências-chave um carácter dinâmico, permitindo aos indivíduos construir e reconstruir permanentemente o conhecimento, conforme os contextos organizacionais em que estes se inserem

(P. Pullen; 2000).

Este Manual centra-se nas competências transversais ou chave, também designadas por nucleares, genéricas ou de vida: aquelas que são comuns a diversas actividades por serem transferíveis de função para função e se reportarem à globalidade da vida.

As Competências-chave permitem compreender e participar na sociedade do conhecimento, mobilizando através delas, o saber, o saber ser e o saber resolver os problemas com que o mundo actual em mudança as confronta constantemente<sup>6</sup>. A flexibilidade, a reflexão e autocrítica, a abertura à inovação e à pesquisa, o aprender a aprender, o diálogo, o trabalhar em equipa e o respeito pela diferença são factores essenciais para o desenvolvimento destas dimensões.

4 Jardim, J et al; 2006

5 Jardim, J et al; 2006

6 Alonso, L; 2000

Nesta óptica, e de acordo com um modelo de aprendizagem ao longo da vida<sup>7</sup>, as Competências-chave preparam o indivíduo para:

- Adquirir novos conhecimentos e ajustá-los de acordo com as competências solicitadas.
- Ajustar o conhecimento e capacidades às competências valorizadas pelas organizações.
- Se ajustarem eles próprios às perspectivas de mudanças de carreira.
- Aumentar a sua própria mobilidade.

Esta noção global de competência-chave conduz, muitas vezes, os facilitadores de aprendizagem (professores/formadores) a ver a produção de uma competência como algo a alcançar apenas a longo prazo. Este facto prejudica o seu carácter operativo, pois uma competência pressupõe uma disposição para um “fazer”, para converter ideias em actos. A utilização de uma aprendizagem por competências deve motivar os professores/formadores a reflectir sobre o que pretendem que os alunos saibam fazer no final de uma aula/módulo/período/curso e a constituir um incentivo para à programação de actividades adequadas aos objectivos pedagógicos estabelecidos.

Este Manual está centrado nas Competências-chave que permitem desenvolver o espírito empreendedor. Importa, por isso, clarificar o que se entende por empreendedorismo.

## 2.2. O que se entende por Empreendedorismo

Muitas têm sido as interpretações do conceito de empreendedorismo.

Geralmente liga-se a palavra “empreendedorismo” às empresas e a maior parte das pessoas pensa que um(a) empreendedor(a) é um(a) empresário(a). Mas isto não é, necessariamente, verdade. Um empreendedor pode, também, trabalhar por conta de outrem.<sup>8</sup>

A interpretação que aqui se defende é a de que o empreendedorismo deve ser visto

<sup>7</sup> Sellin; 2000

<sup>8</sup> Belmiro de Azevedo; 2004

"Não confundamos "empresário" com "empreendedor" (...) se por "empresário" identificarmos o proprietário ou o accionista de controlo de empresas, esse estatuto pode nada ter que ver com o que considero ser o conceito de "empreendedor" (...). Só é empreendedor aquele que é capaz de conceber, de por em prática, e de instilar nos que o acompanham uma atitude de desafio permanente, e de vontade de superação da indiferença. E, se assim é, o empreendedor pode, também, trabalhar por conta de outrem, maxime por conta do dito "empresário". Podemos, portanto, deparar-nos com empresários pouco empreendedores. Com empreendedores que não são empresários. E mesmo funcionários públicos com vocação empreendedora!"

(Belmiro de Azevedo, 2004)

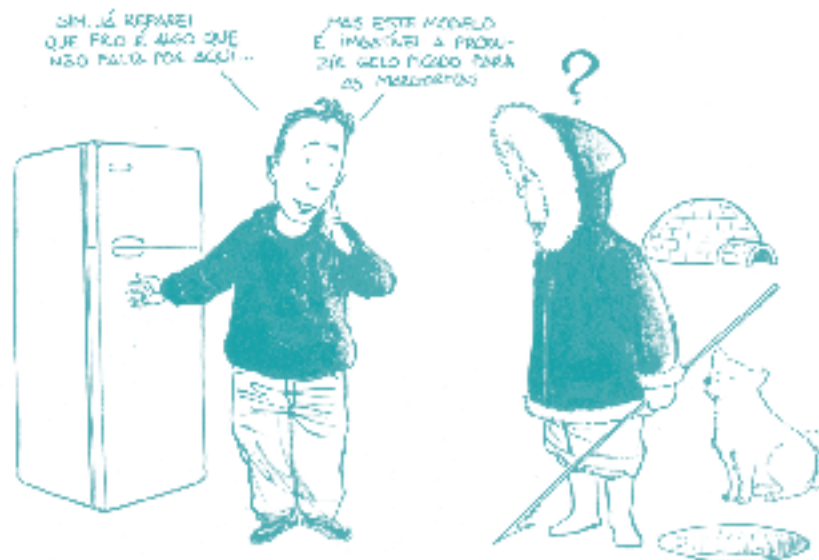
como o comportamento que identifica e persegue as oportunidades e que pode ser visto nas diversas esferas da actividade humana (individual, familiar, social e profissional).

O comportamento empreendedor afecta todas as actividades humanas e de acordo com Peter Drucker "o agente empreendedor procura a mudança permanentemente, responsabiliza-se por essa mudança e explora-a como uma oportunidade"<sup>9</sup>.

O empreendedor assume posturas de autonomia, iniciativa, auto-avaliação, ética, criatividade, cidadania, liderança, diálogo, participação, resolução de problemas, inovação, ...e muitas outras que este Manual selecciona e agrupa em cinco áreas de Competência-chave para o Empreendedorismo.

Acredita-se que o espírito *empreendedor* é multifacetado e pode manifestar-se em contextos diversos, económicos e outros, e em todo o tipo de organismos.

Nem todas as pessoas que iniciam ou gerem um negócio são empreendedoras de sucesso, por outro lado encontramos muitos exemplos de pessoas com comportamentos empreendedores em grandes organizações (públicas e privadas) e também nas organizações da economia social (cooperativas, mútuas, associações ou fundações). O espírito empreendedor pode ainda ser evidenciado individualmente na forma como muitas pessoas conduzem as suas vidas pessoais, por vezes em circunstâncias difíceis<sup>10</sup>.



<sup>9</sup> Partnership for Innovation and Enterprise; 2005 e Amaro; 2006

<sup>10</sup> Partnership for Innovation and Enterprise; 2005



Os indivíduos têm determinadas características que, se forem estimuladas, treinadas e potenciadas permitirão que se afirmem como empreendedores. E os ambientes em que vivem (escola, família, e outros) e as pessoas com as quais convivem, influenciam, e muito, o despertar da capacidade empreendedora<sup>11</sup>.

A Educação/Formação para o empreendedorismo tem, efectivamente, este objectivo: tornar útil e dinâmico o potencial existente em cada um de nós. Empreendedor não é alguém diferente mas alguém que teve o seu potencial estimulado.

Se assim é, o empreendedorismo não deve ser ensinado como um qualquer conteúdo ou conhecimento (história ou geografia como exemplos) pois ele cobre todos os domínios, contextos e níveis do processo de ensino/aprendizagem. O Empreendedorismo diz respeito à cultura, valores e forma de ser dos indivíduos. E a necessidade de despertar o potencial empreendedor de cada um ajusta-se a todas as áreas de formação (ex.: Comércio, Turismo, Jornalismo, Serviços Jurídicos, Animação Social e Informática).

A inserção do empreendedorismo no currículo formativo visa dotar os alunos de ferramentas capazes de enfrentar a complexidade do mundo moderno e os efeitos da globalização. É por isso necessário que a escola se organize para gerar no aluno a autonomia de pensamento, sentimento valorização, iniciativa e acção para empreender a própria vida, participando de forma consciente, efectiva e criativa na transformação da sociedade em que vive<sup>12</sup>.

É neste cenário, que o Manual de BC propõe um conjunto de ferramentas com base num modelo de aprendizagem centrado na resolução de problemas e na experiência, e que conduzirão ao desenvolvimento das Competências-chave para o empreendedorismo.

"Empreendedorismo é um estado de espírito, um modo de aprender e agir, uma forma de encarar o mundo. Ser empreendedor é ser ousado, confiante; é usufruir da qualidade de aprender a romper limites, não se intimidando pelos limites aparentemente impostos pela vida."

(Dolabela, Calaes de Andrade, 2003)

### 2.3. Como se desenvolvem as Competências-chave para o Empreendedorismo

As Competências-chave cruzam os vários domínios da vida das pessoas (pessoal, social e profissional) reportando-se, por isso, à globalidade das suas vidas.

Uma competência é sempre singular e pertence, exclusivamente, a um indivíduo, ou seja, está subjacente à sua personalidade e história de vida<sup>13</sup>.

Cada pessoa tem um estilo próprio de aprendizagem.

(Mertens; 1974)

11 S.A.; 2005

12 Calaes de Andrade, Dolabela; 2003

13 Rey et al, 2005

Um matemático pode privilegiar os conceitos abstractos enquanto um poeta pode optar pela experiência concreta. Um quadro dirigente poderá favorecer a aplicação de conceitos, enquanto um naturalista se pode tornar particularmente observador

(Kolb; 1978).

Modelo de aprendizagem centrado na resolução de problemas e na experiência.

(Pinho; 2002)

Cada pessoa detém um estilo próprio de aprendizagem definido em função do seu perfil psicológico, das suas atitudes, objectivos, necessidades, histórias de vida, etc. Assim, são as necessidades e os objectivos que orientam a forma como o indivíduo aprende.

O modelo de aprendizagem proposto neste Manual baseia-se num processo de desenvolvimento de competências pessoais, onde o indivíduo é o ponto de partida e de chegada de todo o processo de aprendizagem<sup>14</sup>:

- 1.º Começa-se por aquilo que cada participante já sabe, as suas opiniões e experiências.
- 2.º Deste ponto de partida encoraja-se o grupo a procurar e descobrir novas ideias e novas experiências.
- 3.º Fomenta-se a sua participação em debates/discussões e incentivam-se os participantes a aprender o mais possível com as experiências uns dos outros.
- 4.º Propõe-se a criação de vivências centradas na experiência e na criação de situações-problema, sobre as quais deverá centrar-se a discussão. Encorajam-se os participantes a aplicar o que aprenderam em ações simples, mas efectivas – evidências, que demonstrem e desenvolvam o seu espírito empreendedor.

Todos estes momentos serão o palco para o desenvolvimento das Competências-chave para o empreendedorismo.

Porque se fala de competências para o empreendedorismo e as competências são sempre mobilizáveis em acto, é importante utilizar uma metodologia assente na experiência e na acção.

Propõe-se por isso, o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) como princípio orientador e a metodologia de BC para a exploração das áreas de competência e das experiências decorrentes das diversas esferas da actividade humana.

O CAV resume-se em quatro etapas, cada uma delas com características próprias e imprescindíveis ao processo de aquisição de saberes (teóricos e práticos).

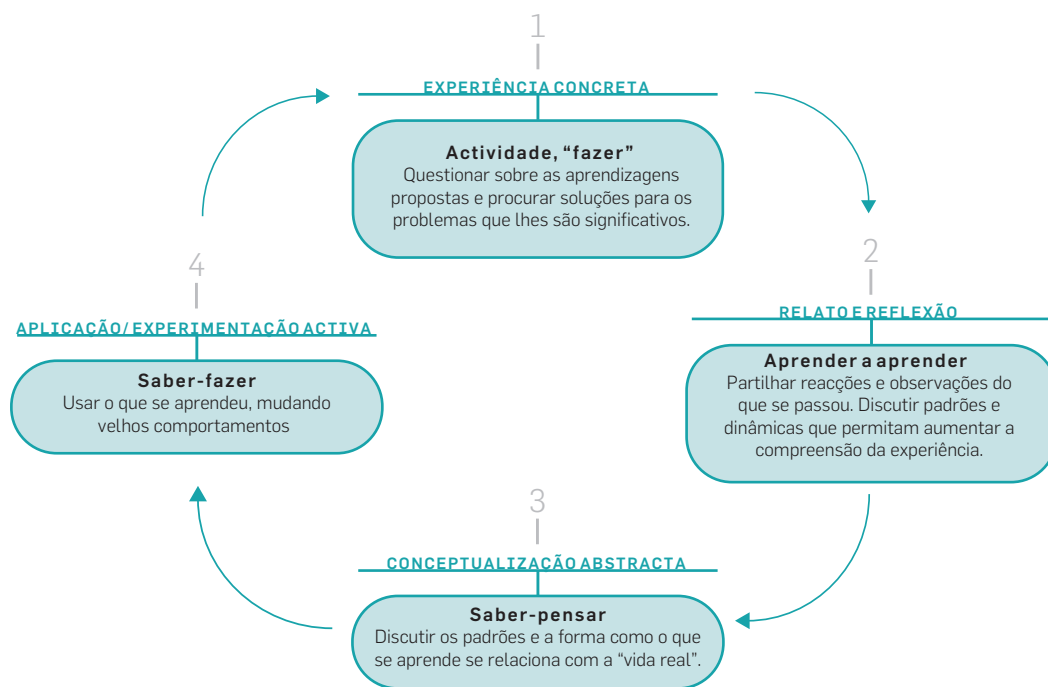
*“Um aspecto relevante no desenvolvimento das actividades experienciais é que a solução para os desafios é encontrada através do aproveitamento dos recursos internos – técnicos e humanos – de cada um e pela procura exercida pelo grupo como um todo, actuando com sinergia para a sua concretização. As actividades têm objectivos claros e conhecidos. No final das actividades o grupo aprende a lidar construtivamente com o(s) resultado(s)”<sup>15</sup>.*

14 Mertens, 1974

15 In: [www.entrelacos.com.br/index.php?pag=noticia&id\\_menu=33](http://www.entrelacos.com.br/index.php?pag=noticia&id_menu=33)

## Ciclo de Aprendizagem Vivencial

Para o Desenvolvimento de Competências-chave para o Empreendedorismo a partir do Modelo de Aprendizagem Vivencial de David Kolb<sup>16</sup>



16 Kolb; 1984 (adaptado)

## Ciclo de Aprendizagem Vivencial – os papéis do facilitador e dos participantes<sup>17</sup>:

Em cada uma destas etapas cada um dos participantes e dos facilitadores assume posturas diferenciadas:

### 1 A Experiência Concreta

**Os participantes:** cumprem tarefas, resolvem problemas, enfrentam desafios recorrendo ao seu repertório de competências, valores, atitudes e vivenciando/expondo as suas dificuldades.

Cada participante tem de actuar num contexto (individual ou grupal), exercendo e sofrendo influência, fazendo esforços para o ajustamento pessoal e dos outros.

**O facilitador:** anteriormente, escolheu, criou, adaptou e preparou o jogo/dinâmica, com objectivos (geral e específicos) definidos com clareza e estruturado para possibilitar o surgimento e análise das Competências-chave de aprendizagem.



### 2 O Relato e Reflexão

**Os participantes:** relatam e reflectem sobre as suas acções, atitudes e sentimentos durante os diferentes momentos do jogo/dinâmica. Também analisam as interacções entre os membros do grupo.

**O facilitador:** faz perguntas para provocar o relato e a visão colectiva das diferentes acções, percepções e sentimentos ocorridos no jogo.

Estimula a comparação, diferenciação e a análise para destacar as consequências das condutas para o desafio em questão e para a dinâmica do grupo.

Sintetiza os relatos. Gere a dinâmica e o clima emocional do grupo.



<sup>17</sup> Carvalho Z., 2005 (adaptado)

### 3 A Conceptualização Abstracta

**Os participantes:** chegam a conclusões sobre o comportamento pessoal e grupal no jogo e são capazes de generalizar, ou seja, formulam conceitos e princípios aplicáveis a situações de vida similares à situação simulada no jogo/dinâmica.

**O facilitador:** faz perguntas, sintetiza as contribuições, solicita e organiza as conclusões e generalizações do grupo. Visualiza/regista os conceitos e princípios elaborados.



### 4 A Aplicação/Experimentação Activa

**Os participantes:** o que foi aprendido no jogo/dinâmica é aplicado em situações da vida real e já nas actividades posteriores da acção de formação.

**O facilitador:** planeia actividades para aplicação e reforço da aprendizagem. Observa ou recolhe dados sobre a aplicação do aprendido no contexto de trabalho ou outro, quando possível.



A construção e validação dos roteiros das sessões do Balanço de Competências tiveram por base a orientação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

Nos capítulos seguintes apresenta-se a proposta de implementação do Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo e do seu enquadramento nos períodos formativos.

## 2.4. Como se implementa o Balanço de Competências

O Balanço de Competências aqui proposto deverá ser visto como um exercício dinâmico que possibilita o auto-conhecimento em matérias de capacidades e de potencialidades, quer pessoais como profissionais, quer individuais como colectivas<sup>18</sup> Assenta na auto-análise e auto-reflexão e pressupõe, por parte da pessoa, a identificação de:

- Potencialidades e formas de melhoria;
- Lacunas e formas de superação.

### **Assim, mais do que teorizar sobre os conceitos ou realidade, interessa<sup>19</sup>:**

"Um jogo pedagógico, neste modelo de aprendizagem, implica uma participação e envolvimento, para que o grupo que a vivencia ganhe uma experiência onde aprende não só com as suas cabeças, como com os seus corações e suas mãos."

Manual on Human Rights Education  
with Young People – Council of  
Europe

"...que realizem mais actividades como estas, onde haja ainda mais interacção entre os alunos."

Aluna 2º ano Informação e  
Animação Turística

- Descrever a competência, o que permite à pessoa criar uma imagem (mental) do conceito em causa e assimilar (mais facilmente) as suas principais componentes.
- Exemplificar e demonstrar a competência, uma vez que esta precisa de ser vista e escutada de modo a serem criadas as predisposições pessoais para uma adesão plena às atitudes e comportamentos que se desejam promover.
- Experimentar, praticar e treinar a competência através de dinâmicas de grupo, de jogos interactivos e do preenchimento de fichas de registo individual (auto-registo).
- Evidenciar, no quotidiano, através de palavras, gestos, atitudes e comportamentos as competências apreendidas.
- Projectar para o futuro as medidas a tomar para que a apropriação/potenciação das competências seja optimizada.

Constitui-se como uma oportunidade de (auto)avaliação e é entendido como um processo mais do que como um produto uma vez que o aluno/formando (identificado neste Manual como participante) terá, sempre, melhorias a implementar no seu leque de competências.

<sup>18</sup> Estêvão; 2002

<sup>19</sup> Jardim, J.; 2006 (adaptado)

**Neste Balanço de Competências, o participante deverá fazer a sua reflexão/avaliação, de forma individual e livre, tendo por base os seguintes parâmetros:**

1. Competências (mobilizáveis em acto).
2. Evidências (do quotidiano) da existência da competência.
3. Factores que favorecem a mobilização da competência, tais como o contexto externo ou interno.
4. Factores que constroem a competência, tais como o contexto externo ou interno.
5. Estratégias de potenciação ou obtenção da competência.

**Os parâmetros propostos neste Processo de Balanço de Competências referem-se a:**

**1. Competência** (mobilizável em acto);

Ex.: "Expressa ideias, conteúdos, opiniões e sentimentos; Adequa a linguagem não-verbal ao contexto relacional"<sup>20</sup>.

*"Mostrei" aos meus colegas e professores a outra pessoa que sou quando não estou na escola e a pessoa que sou quando estou na escola.*

Avaliação de uma aluna 2º ano Serviços Jurídicos

**2. Situações onde consigo notar a competência** (evidências, do quotidiano, da existência da competência);

Ex.: "Quando falo com os meus amigos. Quando apresento trabalhos com a ajuda de áudio visuais. Quando falo com os meus pais. Quando olho para uma pessoa de uma determinada maneira. Quando faço trabalhos escritos"<sup>21</sup>."

**3. O que posso fazer para melhorar ou obter a competência** (estratégias de potenciação ou obtenção da competência).

Ex.: "Perder a timidez. Ganhar à vontade diante do público. Utilizar uma linguagem mais cuidada. Melhorar a linguagem gestual para me ajudar a falar em público. Tentar agir com calma em algumas situações"<sup>22</sup>."

Qualquer processo de BC está intrinsecamente relacionado com a auto-avaliação. A proposta que se apresenta neste Manual remete para uma auto-avaliação da

20 Referencial de Competências-chave para o Empreendedorismo – Área de Competência Expressão e Comunicação (Capítulo 4)

21 Aluna do 2º ano do curso de Profissionais de Informação e Animação Turística

22 Aluna do 2º ano do curso de Profissionais de Informação e Animação Turística

área de competência tendo por base uma escala qualitativa (Nada; Pouco; Suficiente -; Suficiente +; Muito; Pleno). Assim, no decorrer das sessões, as ferramentas apresentadas - Folha de registo individual e Alvo de posicionamento (disponíveis na caixa de ferramentas) - serão preenchidas com base nesta escala.

O Balanço de Competências aqui proposto decorre em três fases distintas (Inicial, Intermédia e Final).



Para cursos de dois ou três anos, sugere-se que o processo seja desenvolvido durante e a partir do segundo ano de formação, pela maturidade que os alunos/formandos terão nesta fase.

No global serão realizadas 11 sessões de Balanço de Competências distribuídas por: 5 sessões no BC Inicial, 3 sessões no BC Intermédio e 3 sessões no BC Final.

Propõe-se que os três momentos de BC devam decorrer, conforme calendarização seguidamente apresentada:

- BC Inicial durante o primeiro trimestre do 2.º ano do curso
- BC Intermédio durante o terceiro trimestre do 2.º ano do curso
- BC Final durante o primeiro trimestre do 3.º ano do curso.



	Ano 1			Ano 2			Ano 3		
		1º período	2º período	3º período	1º período	2º período	3º período		
1. BC INICIAL									
2. BC INTERMÉDIO									
3. BC FINAL									

Este Balanço de Competências teve por base um Referencial de Competências-chave para o Empreendedorismo (disponível no capítulo 3 – Referencial de Competências-chave para o Empreendedorismo). O Referencial proposto pode ser substituído ou complementado por outros referenciais que melhor se adequem às necessidades da organização. A metodologia de trabalho deve, apesar disso, manter-se. É com base neste Referencial que se apresentam os roteiros das sessões de Balanço de competências (disponíveis no capítulo 4 – Roteiros de Sessão).

As sessões estão agrupadas pela ordem das Áreas de Competência propostas (A. Expressão e Comunicação; B. Responsabilidade e Organização; C. Iniciativa e Criatividade; D. Trabalho em equipa e Cooperação; E. Relações interpessoais e Sociabilidade).

Cada área de competência terá uma apresentação dos seus conceitos e uma relação com o Referencial de Competências (que inclui competências e indicadores).

Os Roteiros de Sessão estão ordenados sequencialmente para BC Inicial e BC Intermédio.

O BC Final, pela transversalidade que tem sobre todas as Áreas de Competência, terá um tratamento autónomo.

Cada sessão de trabalho com alunos/formandos é composta por duas partes:

1ª - Tem uma estrutura sequencial que guia o facilitador pelos momentos que a constituem: actividades de quebra-gelo; chuvas de ideias; dinâmicas de base para lançar a reflexão; reflexão individual; e avaliação.

2ª - Apresenta os materiais de apoio à sessão. As actividades propostas (quebra-gelo e dinâmicas), são soluções "prontas a usar" mas, à semelhança do Referencial de Competências podem ser, se necessário, sujeitas a adaptações e ajustes, ao grupo, ao contexto de formação, ao tempo disponível, etc. por forma a melhor responder aos objectivos a que se propõem.

Os Roteiros de Sessão contam ainda com um conjunto de ferramentas de suporte às sessões, disponibilizadas na Caixa de Ferramentas (capítulo 5), seguidamente identificada.

*"Aprendi a entender que existem competências que posso melhorar. Para isso sei o meu nível e só eu posso subir."*

3º Aluna do Ano Turismo Ambiental e Rural

## Caixa de ferramentas

Nº FERRAMENTA	NOME
Ferramenta 1	BC individual do Participante: Folha Global
Ferramenta 2	Ficha de Avaliação
Ferramenta 3	Alvo Colectivo
Ferramenta 4	Relatório de Avaliação
Ferramenta 5	BC do Grupo de Participantes
Ferramenta 6	BC Individual do Participante: Folha Parcial

Cada momento do Balanço de Competências deverá ainda ser sujeito a avaliação (Ferramenta 2) por parte dos participantes.

### No momento de BC Inicial:

São tratadas, de forma abrangente, todas as cinco Áreas de Competência (Expressão e Comunicação; Responsabilidade e Organização; Iniciativa e Criatividade; Trabalho em equipa e Cooperação; Relações interpessoais e Sociabilidade), o que corresponderá a cinco sessões de trabalho colectivo.

As **cinco sessões** terão todas a mesma estrutura:

- 1º Jogo de apresentação/quebra-gelo.
- 2º Chuva de ideias.
- 3º Dinâmica sobre competência para lançar o debate e a reflexão.
- 4º Registo individual na Folha de BC Individual do Participante: Folha Global (Ferramenta 1).
- 5º Cada uma das sessões conduzirá a um registo num alvo de parede colectivo (Ferramenta 3).  
À última sessão acresce a avaliação do processo pelos participantes (Ferramenta 2).



Ainda desta última sessão decorrerá o BC Individual do participante: Folha Parcial (Ferramenta 6). Este resulta dos registos, realizado por cada participante no final das sessões, recorrendo à aplicação informática, proposta por este Manual.



### Caixa de ferramentas

Nº FERRAMENTA	NOME
Ferramenta 1	BC individual do Participante: Folha Global
Ferramenta 2	Ficha de Avaliação
Ferramenta 3	Alvo Colectivo
Ferramenta 6	BC Individual do Participante: Folha Parcial

### No momento de BC Intermédio:

São tratadas três Áreas de Competência seleccionadas pela escola/organização e alunos/formandos. O Manual disponibiliza, para este momento, Roteiros de Sessão para o total das cinco Áreas de Competência propostas pelo Referencial.

Serão realizadas três sessões. Na primeira deverá proceder-se à identificação das áreas de competência que se trabalharão, de acordo com a seguinte orientação:

- Uma Área de Competência, obrigatória, será definida pela escola/organização que organiza o processo, em função dos objectivos que pretende atingir com este exercício e de acordo com as Áreas de Competência consideradas prioritárias, tendo em conta o seu projecto educativo/plano de actividades.
- Uma segunda Área de Competência será definida pelo grupo de participantes.
- Uma terceira Área de Competência será seleccionada individualmente por cada participante. Esta, poderá corresponder a uma das Áreas de competência propostas pelo Referencial de Competências, ou a uma competência transversal totalmente à escolha (ex.: tomada de decisão, liderança, mediação, dinamismo, perseverança).

As **duas primeiras** sessões corresponderão a trabalho colectivo assente em:

- 1º Jogo de quebra-gelo.
- 2º Dinâmica sobre a competência para lançar o debate e a reflexão.
- 3º Registo individual no BC Individual do Participante: Folha Global (Ferramenta 1).

A terceira sessão, por utilizar a componente exclusiva de trabalho individual, não terá dinâmicas de grupo que lancem o debate e a reflexão.

A esta última, acresce a avaliação intercalar do processo (Ferramenta 2). Tal como no BC Inicial, decorrente do tratamento informático por parte de cada participante, resultará para cada, uma Folha relativa a este momento específico de BC (Ferramenta 6).

### Caixa de ferramentas

Nº FERRAMENTA	NOME
Ferramenta 1	BC individual do Participante: Folha Global
Ferramenta 2	Ficha de Avaliação
Ferramenta 6	BC Individual do Participante: Folha Parcial

### No momento de BC Final:

São trabalhadas, todas as Áreas de Competência reflectidas nos anteriores momentos de BC (Inicial e Intermédio) através de exercícios, distintos, que as agregam.

Serão realizadas 3 sessões de trabalho.

As **duas primeiras sessões** terão a seguinte estrutura:

- 1º Jogo de quebra-gelo.
- 2º Dinâmica de grupo onde os participantes deverão simular uma vivência onde todas as competências trabalhadas estão integradas.
- 3º Registo individual na Folha de BC Individual do Participante: Folha Global (Ferramenta 1).

A **terceira sessão** baseia-se na actividade de construção do Curriculum Vitae em modelo europeu, com a qual se pretende dotar os participantes de uma ferramenta de suporte ao seu futuro profissional.

A esta última, acresce a avaliação final do processo (Ferramenta 2) e mais uma vez decorrente do tratamento informático por parte de cada participante resultará para cada, a Folha relativa a este momento específico de BC (Ferramenta 6).

Esta última sessão deverá assegurar a relação entre as evidências de todas Áreas de Competência exploradas durante o processo de BC e as competências definidas no CV (modelo europeu).



### Caixa de ferramentas

Nº FERRAMENTA	NOME
Ferramenta 1	BC individual do Participante: Folha Global
Ferramenta 2	Ficha de Avaliação

### Retro-alimentação:

De cada um dos três momentos, resultarão quatro ferramentas para a retro-alimentação, a seguir apresentadas:

### Caixa de ferramentas

Nº FERRAMENTA	NOME
Ferramenta 1	BC individual do Participante: Folha Global
Ferramenta 4	Relatório de Avaliação
Ferramenta 5	BC do Grupo de Participantes
Ferramenta 6	BC Individual do Participante: Folha Parcial

São estas ferramentas que permitem recolher e sistematizar informação útil para posterior utilização, quer para o participante, quer para o facilitador, quer ainda para a direcção da escola/organização). Elas constituem a base de trabalho para os três tipos de destinatários – participante, facilitador e escola/organização, permitindo-lhes:

**a)Ao participante:** Reflectir sobre as propostas, que antes registou individualmente através da Ferramenta BC Individual do Participante: Folha Parcial (Ferramenta 6, capítulo 5), e agir em função das estratégias que antes delineou para aquisição/melhoria das suas competências;



**b) Ao facilitador:** Dar sequência às propostas/estratégias apontadas pelos alunos/formandos através

- do acompanhamento e apoio do aluno/formando na aplicação das estratégias de aquisição/desenvolvimento dessas competências de forma continuada;
- da promoção de iniciativas/acções pontuais que responderão a situações específicas e operacionais e que desenvolvam a cultura empreendedora e trabalhem as necessidades apresentadas pelos alunos/formandos.

ÁREA DE COMPETÊNCIA	EVIDÊNCIA	ESTRATÉGIA DE MELHORIA
Expressão e Comunicação	"Tenho dificuldade em participar nas aulas ou em situações em que tenha de me expor em frente a várias pessoas"	"Deveria treinar/habituar a falar/expressar com várias pessoas (ex.: apresentações)".

**c) À escola/organização:** Fornecer à direcção pedagógica os diferentes registos do grupo de participantes decorrentes da ferramenta BC do Grupo de Participantes (Ferramenta 5), para que as propostas e estratégias apresentadas possam ser consideradas no contexto curricular subsequente; Fornecer à direcção pedagógica os resultados da avaliação de processo relativa ao BC, para a contínua melhoria da metodologia.



### Retro-alimentação:

Aplicar no contexto de sala de aula cenários diversos (formais e não formais) que incentivem à exposição oral por parte do grupo.

Seguidamente encontra-se um quadro síntese organizado pelas Áreas de Competência e por momento de BC Inicial, Intermédio e Final, com a indicação das estratégias e do tempo indicativo para a condução e exploração das sessões.

Pretende-se que este processo de Balanço de Competências se torne, progressivamente, cada vez mais autónomo e centrado no próprio participante e, preferencialmente, uma prática que o acompanhe ao longo da vida.

No próximo capítulo passamos a apresentar o Referencial de Competências-chave para o Empreendedorismo sobre o qual propomos que seja trabalhado o Balanço de Competências-chave.

## 2.5. Quadro Síntese das Sessões de Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo:

área de competência		BC INICIAL	BC INTERMÉDIO	BC FINAL
A. EXPRESSÃO E COMUNICAÇÃO	técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo / Apresentação: "Apresentação do Outro"</li> <li>Chuva de ideias</li> <li>Dinâmica de grupo: "Jogo de cartas Adergas"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> <li>Alvo colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo / Apresentação: "A caricatura"</li> <li>Dinâmica de grupo: "Ser Assertivo"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Jogo de papéis: "Entrevista de Emprego"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> </ul>
	tempo previsional	2h30m	2h	
B. RESPONSABILIDADE E ORGANIZAÇÃO	técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo: "Pontos no Chão"</li> <li>Chuva de ideias</li> <li>Dinâmica de grupo: "Estátua de Rotunda"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> <li>Alvo colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo: "Pântano"</li> <li>Dinâmica de grupo: Ordenar a Sequência</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> </ul>	1h30m
	tempo previsional	1h35m	2h40m	
C. INICIATIVA E CRIATIVIDADE	técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo: "O que sou através da plasticina"</li> <li>Chuva de ideias</li> <li>Dinâmica de grupo: "Máquina Humana"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> <li>Alvo colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo: "Mãe natureza"</li> <li>Dinâmica de grupo: "Banca na Feira"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Jogo de papéis: "Tenho uma ideia de negócio"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> </ul>
	tempo previsional	1h30m	1h30m	
D. TRABALHO EM EQUIPA E COOPERAÇÃO	técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo: "Jogo dos balões"</li> <li>Chuva de ideias</li> <li>Dinâmica de grupo: "Doce vida"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> <li>Alvo colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo: "Que me dizes?"</li> <li>Dinâmica de grupo: "Joga o Jogo!"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> </ul>	1h30m
	tempo previsional	2h15m	1h30m	
E. RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SOCIABILIDADE	técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Chuva de ideias</li> <li>Dinâmica de grupo: "Bem-vindo a Alguardares de Baixo"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> <li>Alvo colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo: "O outro como ponto de partida"</li> <li>Dinâmica de grupo: "No meu bairro"</li> <li>Plenário</li> <li>Trabalho individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Trabalho individual</li> <li>Elaboração do Currículo Vitae em modelo europeu</li> </ul>
	tempo previsional	2h30m	2h20m	
COMPETÊNCIA TOTALMENTE À ESCOLHA	técnicas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição</li> <li>Quebra-gelo</li> <li>Trabalho individual</li> </ul>	2h
	tempo previsional		1h	
Tempo previsional para implementação do BC		10h20m	5h	5h

## capítulo 3... referencial de competências-chave para o empreendedorismo

*“São competências que precisamos no dia- a- dia e a avaliação engloba tudo isso, é uma espécie de “união” de atitudes”*

*“Permite avaliar as competências dos alunos, professores, etc”*

*“É um processo muito fácil e mais justo, porque assim os alunos poderão fazer novas actividades o que faz com que possam mostrar outras competências”*

*“Porque define todas as atitudes que um futuro profissional deve ter”*

INSISTE; (Julho) 2006; Avaliação do Referencial de Competências no final do seminário “Formar para Empreender, Empreender para Formar”; SB de Messines

Numa altura em que a globalização continua a lançar novos desafios, cada cidadão terá de dispor de um amplo leque de competências essenciais para se adaptar a um mundo em rápida mutação e altamente interligado.

À educação cabe o papel essencial de assegurar que os cidadãos adquiram as competências para essa adaptação<sup>23</sup> procurando fomentar uma atitude empreendedora perante a vida.

É com esta preocupação que este Manual apresenta, nas páginas seguintes, o Referencial de Competências-chave para o Empreendedorismo. Este pretende afirmar-se como ferramenta de referência para o processo de ensino-aprendizagem que ajudará, em simultâneo, aprendentes<sup>24</sup> e professores/formadores.

O referencial, que se apresenta neste capítulo, é fruto de pesquisa, reflexão e produção de um conjunto de agentes<sup>25</sup> que desempenham funções de coordenação pedagógica, coordenação de projectos; coordenação regional de educação de adultos; entre outros. Estes agentes, ligados à Educação/Formação, no âmbito de um círculo de estudos<sup>26</sup>, chegaram a este resultado demonstrando a existência de mais-valias, trazidas pela diferença de experiências e posicionamento face à formação.

23 Jornal Oficial da União Europeia; 2006/962/CE de 18.02.2006 (adaptado)

24 Alunos, formandos, discentes.

25 Técnicos de diferentes entidades formadoras (escolas profissionais, associação de desenvolvimento local e organismo público que tutela a Educação) que desempenham funções de coordenação pedagógica, coordenação de projectos; coordenação regional de educação de adultos; formação, entre outros)

26 O círculo de estudos é uma modalidade de educação e formação de adultos, na qual um grupo de pessoas (formandos) elege uma problemática comum à sua realidade e desencadeia a busca de soluções para esse problema. Trata-se pois de um processo de “estudo conjunto”, no qual prevalece a cooperação, a interdisciplinaridade, a relação teórico-prática, o trabalho democrático e a colegialidade.



**O Referencial apresenta-se da seguinte forma:**

- . Em primeiro lugar parte da área de competência, que delimita os conteúdos a que reporta;
- . Em segundo lugar indica as competências, mobilizadas em acto que as permite operacionalizar;
- . Em terceiro lugar apresenta os indicadores que permitem verificar as habilidades e atitudes inerentes às 5 áreas de competência.

O Referencial poderá ser adaptado, caso necessário, às necessidades específicas de cada entidade formadora ou contexto formativo.

Depois do Referencial, no capítulo posterior (Capítulo 4), serão apresentados os Roteiros de Sessão que guiarão os facilitadores na condução das actividades com os participantes. Cada sessão explorará uma competência-chave através da experiencição, pelos participantes, das dinâmicas de grupo propostas e da resolução das situações-problema resultantes.

## Área de Competência **A.**

### [Expressão e Comunicação]

*Expressão é a manifestação da existência, traduzida na vontade de afirmação e de exteriorização do Eu, em relação a si próprio, aos outros e ao mundo, com ou sem mediação de um produto a criar.*

Luís Aguilar

*A evolução da sociedade e o aparecimento de novas formas de organização do trabalho mudou qualitativa e quantitativamente a importância das linguagens de comunicação e a importância da linguagem escrita e falada cresceu em todos os empregos novos, o que é revelador da sua importância na sociedade actual. A linguagem entendida como elemento de comunicação é reconhecida como um factor de produção, uma fonte de produtividade, um instrumento de gestão e um vector de mobilidade social.*

A. Oliveira

**A1 Expressa ideias, conteúdos opiniões, sentimentos** (óptica de emissor)

INDICADORES	A11	Utiliza formas de expressão diversificadas nas relações que estabelece no universo das relações sociais
	A12	Comunica em pequenos e grandes grupos
	A13	Comunica sem erros ortográficos, gramaticais e lexicais
	A14	Utiliza vários meios de difusão de mensagens (email, correio, SMS, telefone, recado, etc.)
	A15	Escreve vários tipos de textos utilitários (acta, relatório, parecer, ofício, carta comercial, etc.)

**A2 Interpreta mensagens orais e escritas** (óptica de receptor)

INDICADORES	A21	Escuta e lê instruções, recomendações, avisos, etc.
	A22	Questiona e formula pedidos quando necessita
	A23	Compreende textos, leis, avisos, instruções, enunciados
	A24	Compreende as informações que lhe são comunicadas

**A3 Adequa a linguagem não-verbal ao contexto relacional**

INDICADORES	A31	Utiliza gestos para apoiar o seu discurso verbal
	A32	Adequa o seu aspecto físico (vestuário, calçado, etc.) à situação
	A33	Mantém uma distância adequada com o seu interlocutor
	A34	Ajusta a linguagem ao contexto do interlocutor
	A35	Elabora e transmite informação

**A4 Estabelece relações de empatia**

INDICADORES	A41	Situa-se na mesma onda do seu interlocutor
	A42	Coloca-se no lugar dos outros
	A43	Descreve situações e experiências vividas, situando-se nelas
	A44	Resume o ponto de vista do outro
	A45	Contribui para o desanuviamento de climas emocionais tensos

## Área de Competência **B.** **[Responsabilidade e Organização]**

*A capacidade de organização do trabalho apresenta-se como uma dimensão mobilizadora dos saberes e do saber-fazer, constituindo todavia um saber-ser que contribui para a aceitação do indivíduo pelo grupo. Ou seja, o indivíduo é competente e inteiramente responsável pelos seus actos, sendo por isso respeitado e motivado para o desempenho da sua actividade profissional*

A. Almeida

*É neste quadro que devemos compreender a importância de uma dimensão como é a organização e gestão individual do trabalho. Em nosso entender, é da competência do indivíduo para organizar as fases de realização e dos trabalhos, da preparação dos materiais indispensáveis a esta mesma realização e da distribuição criteriosa do tempo disponível, que depende o sucesso da realização da tarefa seja ela individual ou em equipa.*

*Organização e gestão individual do trabalho é o conjunto de competências que permitem essa organização e gestão. Assim, neste conceito englobamos as competências: iniciativa, responsabilidade, confiança, flexibilidade (de funções na profissão), adaptabilidade e saber organizar e seleccionar.*

Lourenço Frazão

**B1 Responsabiliza-se pelo que faz e cumpre regras estabelecidas**

INDICADORES	B11	Cumprir prazos estabelecidos
	B12	Cumprir regras organizacionais
	B13	Reconhece e aprende com os erros que comete
	B14	Zela pela conservação dos recursos colocados à sua disposição
	B15	Apresenta de forma organizada os materiais

**B2 Assume compromissos**

INDICADORES	B21	Disponibiliza-se para actividades relevantes programadas e não-programadas
	B22	Cumprir princípios de confidencialidade
	B23	É pontual
	B24	É assíduo
	B25	É empenhado

**B3 Concebe e planifica projectos**

INDICADORES	B31	Sinaliza necessidades e oportunidades à sua volta
	B32	Analisa informação recorrendo a ferramentas, tecnologias e recursos apropriados
	B33	Define objectivos que permitem dar respostas a necessidades e oportunidades identificadas
	B34	Reconhece os diferentes papéis e funções dos vários intervenientes no projecto
	B35	Define acções, estabelece prioridades e cumpre prazos

**B4 Monitoriza e avalia projectos**

INDICADORES	B41	Identifica etapas e sub-etapas do projecto/iniciativa
	B42	Identifica os indicadores de avanço de cada etapa
	B43	Avalia os avanços e recuos de acordo com as metas estabelecidas
	B44	Ajusta os vários elementos do projecto/iniciativa ao longo do processo de execução
	B45	Formaliza o resultado das sessões e encontros de trabalho

## Área de Competência **C.** [Iniciativa e Criatividade]

*É que, se entendermos a Inovação como a transformação metódica do Conhecimento em novos produtos, processos ou serviços, ela só pode germinar num ambiente de motivação. Porque inovar envolve mais do que combinar Ciência, Saber e Tecnologia. Vive da energia anímica, da vontade, da persistência do indivíduo. Então, um ambiente de motivação é fundamental para que cada indivíduo cultive, na organização a que se vincule, uma atitude de permanente desafio aos status-quo.*

Belmiro de Azevedo

*Competências da vida ou Competências-chave permitem às pessoas compreender e participar na sociedade do conhecimento, mobilizando através delas o saber, o saber-fazer, o saber-ser e o saber resolver problemas com que o mundo actual em mudança as confronta constantemente: flexibilidade, reflexão e auto-crítica, a abertura à inovação e à pesquisa, o aprender a aprender, o diálogo, o trabalhar em equipa e respeito pela diferença como factores essenciais para o desenvolvimento destas dimensões.*

Luisa Alonso

**C1 É dinâmico**

INDICADORES	C11	Opina, escolhe e propõe
	C12	Adere a ideias e experiências novas
	C13	Corre riscos dando o primeiro passo
	C14	Reflecte e avalia as iniciativas que propõe
	C15	Mobiliza e ou inventa recursos para projectos individuais ou colectivos

**C2 É inovador**

INDICADORES	C21	Propõe novas formas de fazer coisas ou resolver problemas
	C22	Encontra alternativas para esquemas e modos pré-estabelecidos
	C23	Passa à prática as ideias que tem
	C24	Faz uma boa gestão de situações imprevisíveis
	C25	Adapta ideias utilizadas noutras experiências a novas situações

**C3 Aprende a aprender e a estudar**

INDICADORES	C31	Interessa-se pelos diferentes campos do conhecimento e motiva-se para áreas de pesquisa emergentes
	C32	Escolhe os métodos, modelos, abordagens, estratégias de aprendizagem
	C33	Progride nas diversas aprendizagens propostas
	C34	Formula objectivos de auto conhecimento e auto-formação
	C35	Envolve-se e participa no processo de planificação/avaliação das suas próprias aprendizagens

**C4 Intervem no meio em que se insere**

INDICADORES	C41	Participa em manifestações artísticas, culturais e desportivas da comunidade
	C42	Procura no meio envolvente o apoio de pessoas-recurso para a consecução de projectos
	C43	Adequa as suas ideias, comportamentos ou métodos de trabalho para cooperar com outras pessoas, situações ou exigências do meio
	C44	Adapta-se a situações em mutação permanente
	C45	Promove a participação dos colegas em iniciativas do meio

## Área de Competência **D.**

### [Trabalho em equipa e Cooperação]

*A necessidade de trabalhar em equipa é uma realidade emergente do clima de mudanças, de competitividade e inovação que hoje se coloca ao sistema económico. Não obstante algumas resistências o trabalho em equipa, cada vez mais, se afirma organizado como grupos autónomos, ou semi-autónomos, estando a tornar-se sinónimo de organização do trabalho e de produção.*

Lourenço Frazão

*A aprendizagem cooperativa é importante para que os alunos possam aprender o valor da aprendizagem cooperativa e reconhecer o valor da experiência com os outros. O facto dos indivíduos terem de trabalhar em equipa e de resolver, sistematicamente, problemas pode ajudá-los a desenvolver as suas competências de pensamento reflexivo e de auto-regulação. Estes aspectos são de importância fulcral para o desenvolvimento das competências para trabalhar em equipa.*

A. Brown



**D1 Participa na Resolução de Problemas**

INDICADORES	D11	Identifica Problemas
	D12	Recolhe e organiza a informação necessária à resolução de problemas
	D13	Propõe hipóteses de solução para problemas
	D14	Mobiliza os recursos necessários à resolução de problemas
	D15	Resume e apresenta os resultados alcançados

**D2 Realiza trabalhos em grupo**

INDICADORES	D21	Auto-organiza-se para o trabalho de grupo
	D22	Assume os diferentes papéis que lhe são distribuídos
	D23	Define, em conjunto, com os membros da equipa, objectivos, prazos, metodologias, etc., para a realização do trabalho conjunto
	D24	Motiva e motiva-se para as diferentes tarefas do trabalho de grupo
	D25	Participa e facilita a participação dos outros na consecução de tarefas e objectivos comuns

**D3 Lidera ou contribui para a existência de uma boa liderança**

INDICADORES	D31	Reconhece a necessidade de liderança
	D32	Evita (e ajuda a resolver) conflitos de liderança e jogos de poder
	D33	Cumprir as decisões tomadas colectivamente
	D34	Manifesta capacidade de decisão
	D35	Confere importância ao trabalho dos outros

**D4 Coopera com o grupo de trabalho**

INDICADORES	D41	Sugere, propõe e opina na tomada de decisões conjuntas
	D42	Promove a colaboração, evitando a competição
	D43	Ajuda, encoraja, estimula e motiva
	D44	Cumprir e contribuir para o cumprimento das normas estabelecidas
	D45	Adequa as tarefas individuais que lhe são confiadas à realização do projecto e dos objectivos do grupo

## Área de Competência **E.**

### [Relações interpessoais e Sociabilidade]

*São portadores de competências interpessoais os indivíduos que conhecem o êxito, por se entenderem com outros indivíduos na maior parte das situações. Isto é, a diversidade dos contactos pessoais, sejam eles de carácter formal ou informal são um factor de desenvolvimento de competências interpessoais.*

Carnevale

*O conceito de socialização é um processo de fazer e refazer permanentemente. É uma espécie de treino em que os indivíduos são levados a interiorizar normas, valores, atitudes, papéis, saberes e capacidades. O processo de socialização é tido como uma política de controlo de hábitos, ou de incorporação activa de hábitos.*

Philippe Perrenoud et al

**E1 Cumpre normas sociais estabelecidas**

INDICADORES	D11	Cumpe as fórmulas de cortesia na comunicação escrita e oral
	D12	É honesto e íntegro
	D13	Estabelece relações com colegas, professores e demais agentes educativos
	D14	Evidencia, nas relações com aos outros, espírito democrático, sentido ético e princípios de cidadania
	D15	Manifesta consciência ecológica respeitando as normas ambientais

**E2 Respeita as diferenças (personalidade, raciais, étnicas, culturais, políticas, sociais, religiosas, género, etc.)**

INDICADORES	D21	Exprime a sua opinião
	D22	Escuta e respeita a opinião dos outros
	D23	Manifesta autodomínio em situações de conflito
	D24	Relaciona-se com pessoas de diferentes culturas, religiões, etc.
	D25	Facilita o desenvolvimento de relações dialogantes

**E3 Interage com os outros**

INDICADORES	D31	Estabelece, formal ou informalmente, contactos pessoais com os outros
	D32	Entende-se com os outros nas mais variadas situações
	D33	Compreende e faz compreender os seus pontos de vista
	D34	É flexível
	D35	Faz face aos comportamentos indesejáveis dos outros

**E4 Sabe estar com os outros**

INDICADORES	D41	Sabe respeitar e dar oportunidades ao ponto de vista dos outros
	D42	Partilha responsabilidades
	D43	Manifesta autonomia e autoconfiança nas relações que estabelece com aos outros
	D44	É dialogante e compreensiva(o)
	D45	Questiona e questiona-se

*capítulo 4 ... roteiros de sessão*

# Expressão e Comunicação



Quino; 1996

*"O significado da minha  
comunicação é medido pela  
resposta que obtenho do outro."*

*Xavier Guix*

## Apresentação

A forma de nos relacionarmos com os outros depende da qualidade do processo de comunicação na vida diária. Devemos assim ter em conta questões tão básicas como: assegurar que quem recebe a nossa mensagem a entenda e que nos façamos entender na sua transmissão.

Para além das palavras também comunicamos através da linguagem não-verbal. Por exemplo, transmitimos conteúdos emocionais com os nossos gestos, com a postura do nosso corpo e com a nossa apresentação pessoal. Quer dizer que nós, enquanto seres humanos, dizemos muito mais que as nossas palavras e somos capazes de influenciar os outros através do tom de voz, da segurança ou insegurança com que transmitimos as nossas mensagens e com a imagem que projecta a nossa presença pessoal.

Posto isto, os diferentes aspectos que constituem a comunicação transmitem conteúdos e afectam decisivamente a forma como se constroem as relações na nossa esfera pessoal bem como no meio organizacional/empresarial. Por isso é tão importante que as mensagens verbais e não verbais transmitam a mesma informação. Se não formos coerentes entre o que dizemos e o que fazemos, geramos a dúvida no outro e somos mal interpretados. A comunicação não foi, assim, eficaz.

A capacidade de se expressar e comunicar eficazmente é uma das principais características do indivíduo empreendedor. No contexto de trabalho por conta de outrem será apreciado pela empresa o indivíduo que sabe comunicar com clareza e honestidade e que é capaz de influir positivamente no contexto da empresa/entidade na qual participa, contribuindo para um clima de cooperação. No contexto do trabalho por conta própria, a capacidade de se expressar e comunicar correctamente trará ao empreendedor uma rede de contactos que facilitarão negócios futuros, bons relacionamentos com clientes, fornecedores e outras empresas.

A Área de Competência Expressão e Comunicação é composta por um conjunto de competências que devem ser trabalhadas nas sessões que se propõem seguidamente.

As competências e respectivos indicadores de verificação para esta Área de Competência apresentam-se de seguida.

## Área de Competência A. [Expressão e Comunicação]

### A1 Expressa ideias, conteúdos opiniões, sentimentos (óptica de emissor)

INDICADORES	A11	Utiliza formas de expressão diversificadas nas relações que estabelece no universo das relações sociais
	A12	Comunica em pequenos e grandes grupos
	A13	Comunica sem erros ortográficos, gramaticais e lexicais
	A14	Utiliza vários meios de difusão de mensagens (email, correio, SMS, telefone, recado, etc.)
	A15	Escreve vários tipos de textos utilitários (acta, relatório, parecer, ofício, carta comercial, etc.)

### A2 Interpreta mensagens orais e escritas (óptica de receptor)

INDICADORES	A21	Escuta e lê instruções, recomendações, avisos, etc.
	A22	Questiona e formula pedidos quando necessita
	A23	Compreende textos, leis, avisos, instruções, enunciados
	A24	Compreende as informações que lhe são comunicadas

### A3 Adequa a linguagem não-verbal ao contexto relacional

INDICADORES	A31	Utiliza gestos para apoiar o seu discurso verbal
	A32	Adequa o seu aspecto físico (vestuário, calçado, etc.) à situação
	A33	Mantém uma distância adequada com o seu interlocutor
	A34	Ajusta a linguagem ao contexto do interlocutor
	A35	Elabora e transmite informação

### A4 Estabelece relações de empatia

INDICADORES	A41	Situa-se na mesma onda do seu interlocutor
	A42	Coloca-se no lugar dos outros
	A43	Descreve situações e experiências vividas, situando-se nelas
	A44	Resume o ponto de vista do outro
	A45	Contribui para o desanuviamento de climas emocionais tensos

Os Roteiros de Sessão estão ordenados sequencialmente para BC Inicial e BC Intermédio.

**Roteiro da sessão:****Balço de Competências INICIAL**

# Breve Apresentação

**RESUMO**

Propõe-se uma vivência onde competências como a utilização de vários meios de comunicação, a expressão de ideias, opiniões e sentimentos, possam ser reflectidas.

A sessão anima a discussão entre vários interlocutores, sobre os diferentes pontos de vista e interpretações perante uma mesma situação. Cada indivíduo comporta visões e opiniões distintas sobre um mesmo assunto. Mas este facto não deve conduzir a situações de conflito e cortes de comunicação, pela distorção de mensagens que provoca. Pelo contrário, quando a informação que nos é dada não é clara devemos pedir esclarecimentos e informações adicionais. Também devemos expressar opiniões, de uma forma assertiva e numa perspectiva de crítica construtiva. Cada indivíduo deve procurar observar, informar-se e saber compreender de forma empática o interlocutor, as suas motivações e as suas intenções de forma construtiva e sem juízos de valor. Não partir do pressuposto de que o outro está errado e de que as nossas ideias são mais válidas.

**OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS**

- Apresentar o Balço de Competências-chave para o Empreendedorismo;
- Compreender a noção de competência;
- Definir os conceitos de Expressão e Comunicação;
- Vivenciar constrangimentos e problemáticas da Expressão e Comunicação;
- Auto-avaliar-se relativamente à Área de Competência Expressão e Comunicação.



## DINÂMICAS PROPOSTAS

- » Quebra-gelo “Apresentação do outro”
- » Dinâmica de Grupo “Jogo de Cartas Adergas”

## RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 12 participantes



2h30m



Sala que permita acolher até 26 pessoas



- Quadro
- 4 Baralhos de cartas
- Marcadores de 2 cores diferentes
- Regras da Dinâmica de Grupo “Jogo de Cartas Adergas”  
(ver Material de apoio aos participantes no final da sessão).
- BC Individual do participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1)
- Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3)
- Autocolantes redondos de cor correspondente à Área de Competência Expressão e Comunicação (as cores são à escolha do Facilitador)

## PREPARAÇÃO

Arrume a sala para que vários grupos trabalhem em simultâneo.

**Para a 1ª parte da sessão  
(jogo de apresentação e chuva de ideias):**

- Disponha as cadeiras de forma circular.
- Escreva no quadro os itens a ter em conta para a apresentação dos participantes.
- Para a chuva de ideias escrita, reúna uma ou duas folhas de papel branco para a distribuição pelos participantes (em função do tamanho do grupo, poderão ser passadas duas folhas a rodar pelos dois sentidos do círculo).
- Prepare o Quadro com 2 marcadores.

**Para a 2ª parte da sessão  
(dinâmica de grupo):**

- Organize mesas de trabalho (mínimo 4 pessoas por mesa).
- Fotocopie as Regras do Jogo de Cartas Adergas para as mesas (cada mesa deverá ter uma folha de regras).
- Numere as mesas de trabalho.
- Fotocopie o BC Individual do Participante: Folha Global.
- Prepare o Alvo Colectivo e cole-o na parede.

## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INICIAL

# Roteiro passo a passo

### 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

### 20m **Jogo de Quebra-gelo/Apresentação** **“APRESENTAÇÃO DO OUTRO”**

#### OBJECTIVOS

- Apresentação dos participantes;
- Promover a descontração.

#### CONDUÇÃO

O grupo deverá sentar-se em círculo, de forma confortável.

Explique que a apresentação não será feita pelo próprio indivíduo, mas por outros colegas que já o conhecem.

O facilitador pede então que cada elemento apresente alguém à sua escolha com base em alguns itens descritos no quadro de papel (ex.: cor preferida, se fosse um animal seria..., que desportos faz, música preferida, ídolos, ...). Estes itens poderão variar em função da criatividade/propósito do facilitador.

Indica-se então a pessoa pela qual se iniciará a técnica e de maneira voluntária os restantes vão-lhe sucedendo.

Deverá garantir-se que todos os elementos apresentam e são apresentados.

Observações/Cuidados na aplicação:

Devem limitar-se os itens para orientar as apresentações realizadas por cada pessoa (3 ou 4 no máximo) caso contrário a técnica poderá alongar-se e tornar-se cansativa. Todos os participantes deverão apresentar e ser apresentados. O facilitador também deverá entrar no jogo.

### 20m **Chuva de Ideias escrita relativa à Área de Competência**

O facilitador faz uma breve explicação da Área de Competência Expressão e Comunicação, de acordo com o texto introdutório da área de competência.

Dispondo o grupo em círculo, pede que cada participante escreva numa folha de papel que deverá passar por todos, frases/palavras curtas que permitam explicar o que é e/ou implica expressar e comunicar (ex.: dizer uma frase com princípio, meio e fim, fazer-me entender sobre o que estou a dizer). Cada participante deverá escrever a sua frase/palavra, dobrar a folha, de forma a tapar o que escreveu, e passar ao próximo elemento. Para acelerar o processo pode-se fazer circular 2 folhas em simultâneo com sentidos inversos.

Seguidamente, convida 2 voluntários para escrever no quadro as frases escritas pelos participantes. Todas as propostas são válidas.

Em plenário, o facilitador convida o grupo para analisar a chuva de ideias escrita e criar um espaço para acrescentar e/ou retirar e discutir sobre o escrito, de forma a assinalar consensualmente o conjunto de palavras/frases que melhor definem o que é comunicar e/ou saber comunicar. As palavras/frases assinaladas passam a representar a definição colectiva e a base de reflexão para a sessão.



#### Observações:

Esta técnica de condução de Chuva de Ideias funciona bem com grupos que se conhecem ainda pouco entre si e/ou cujos elementos têm alguma inibição em expressar opiniões oralmente. Mas também se adequa a grupos em que os elementos se conhecem bem.

**1h20m Dinâmica de Grupo “JOGO DE CARTAS ADERGAS”****OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Perceber que as pessoas têm diferentes pontos de vista e interpretações perante uma mesma situação, mesmo quando fazem parte de uma mesma equipa de trabalho, ou se cruzam para empreender algo.
- Utilizar a capacidade de ouvir e entender o outro na comunicação interpessoal.
- Compreender a importância da comunicação para uma atitude construtiva.
- Comunicar e fazer-se entender aceitando sugestões.

**60m CONDUÇÃO**

O jogo é adequado para questões ligadas à comunicação e à importância da assertividade e do ouvir o outro.

Os participantes são divididos por grupos em mesas numeradas de 1 a 4. Em cada mesa existe um conjunto de regras (Material de Apoio aos Participantes) apresentadas depois deste roteiro.

Os jogadores dispõem de algum tempo (até 5 min.) para ler as regras, discuti-las e clarificá-las entre si. Uma vez o jogo iniciado, todos os jogadores devem manter-se em absoluto silêncio – sem falar, escrever ou desenhar.

A seguir iniciam o jogo, registam os pontos e no final de cada ronda, de acordo com as instruções previstas nas regras, os jogadores devem deslocar-se para a outra mesa. O jogo inicia-se de novo (com os novos jogadores em cada mesa) – mas ainda assim continuam sem poder falar.

As regras do jogo são ligeiramente diferentes de mesa para mesa. Isso implica que os jogadores que mudam de mesa fiquem sob regras diferentes ainda que não o saibam. Com muita frequência, esta situação gera mal-entendidos e até mesmo conflitos devido às diferentes regras que cada participante considera como sendo a correcta.

O objectivo é estabelecer um paralelo entre esta situação e o que sucede, por exemplo, quando alguém vai para um grupo de amigos/emprego/localidade/país onde as regras são diferentes daquelas do meio a que está habituado e muitas vezes contraditórias a elas.

Experiência Concreta

**20m DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO****QUESTÕES****O jogo em si**

Como experienciou o jogo de cartas?

O que é que foi acontecendo ao longo das rondas? Houve diferenças no seu comportamento ou no dos outros participantes das várias rondas?

Como foi a mudança para outra mesa? Como foi quando novos jogadores foram para a sua mesa?

Qual foi a reacção das pessoas durante o jogo? Como se relacionaram entre si? Desempenharam papéis diferentes ao longo dos jogos?

Como definiram as regras? Em conjunto? Ditatorialmente? Houve violação das regras? Reagiu a isso? Porquê? Ou porque não?

O que é que funcionou? O que é que não funcionou? O que é que foi mais frustrante?

Relato e Reflexão

**QUESTÕES**

Se lhe fosse permitido falar – teria sido diferente? Porquê? Qual é a importância da comunicação? E da comunicação oral?

**Paralelismo com a realidade**

Consegue ver alguma semelhança entre o jogo e o dia-a-dia em que vive?

Recorde uma situação idêntica que tenha vivenciado (enquanto jovem, mulher, minoria étnica, na escola, no trabalho...) na sua vida? O que é que fez?

De que forma é que acha que a Expressão e Comunicação poderão contribuir para a sua atitude empreendedora?

**Futuro**

O que fará se no futuro se confrontar com uma situação idêntica? Qual foi a coisa mais importante que aprendeu com este jogo? De que forma entende que esta aprendizagem poderá influenciar e melhorar o seu dia-a-dia? De que forma esta aprendizagem pode contribuir para ter uma atitude mais empreendedora?

Conceptualização abstracta

**15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência**

Cada participante preencherá o seu BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia dos contextos pessoal, escolar e profissional que evidenciem a Área de Competência Expressão e Comunicação (ex.: "Quando apresento trabalhos à turma". "Ao falar com alguém, dependendo da pessoa, por vezes não consigo olhar nos olhos". "Falo inglês com pessoas que não conheço.").

Seguidamente, indicará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "Ter mais confiança em mim quando apresento os trabalhos". "Tirar um curso de inglês". "Quando passar por alguém conhecido na rua, passar mais tempo a conversar com ela.").

Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".

**10m Posicionamento de cada participante no Alvo Colectivo**

Decorrente da auto-classificação cada participante colocará o seu nome num autocolante redondo da cor correspondente à Área de Competência (cada Área de Competência deverá ter uma única cor e deverá ser escolhida pelo facilitador).

Depois colá-lo-á no Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3) do grupo permitindo, assim, criar manchas de classificações entre os diferentes elementos.

Independentemente das observações que venham a ser realizadas os autocolantes não devem ser mudados de nível

## DINÂMICA DE GRUPO “JOGO DE CARTAS ADERGAS”

## Material de Apoio aos PARTICIPANTES



## Regras do Jogo – Mesa 1

1. Um dos jogadores baralha as cartas e distribui-as no sentido oposto ao dos ponteiros do relógio (8 cartas para cada jogador).
2. As cartas são numeradas de 2 a 10, mais os Ases, que têm o valor mais elevado. As espadas valem mais do que qualquer outro naipe (são o trunfo).
3. O jogador sentado à direita do jogador que distribui as cartas inicia o jogo e os outros jogadores vão jogando uma carta do mesmo naipe. Se não tiver uma carta desse naipe, joga espadas. Se não tiver espadas, pode jogar qualquer carta.
4. O jogador que lançar a carta mais alta, ganha essa ronda e inicia a ronda seguinte.
5. O objectivo do jogo é ganhar o maior número de rondas possível.
6. Quando todas as cartas tiverem sido jogadas, ou seja, no final do jogo, cada jogador conta as rondas que venceu e anota esse número.
7. Começa um novo jogo. O jogador que anteriormente iniciou o jogo é quem agora baralha e distribui as cartas.
8. Joga-se 2 vezes.
9. A pessoa que tiver mais pontos (no total dos 2 jogos) desloca-se para outra mesa de numeração mais elevada; a pessoa que tiver reunido menor número de pontos, desloca-se para uma mesa de numeração inferior.

## Regras do Jogo – Mesa 3

1. Um dos jogadores baralha as cartas e distribui-as no sentido oposto ao dos ponteiros do relógio (8 cartas para cada jogador).
2. As cartas são numeradas de 2 a 10, mais os Ases, que têm o valor mais baixo. As espadas valem mais do que qualquer outro naipe (são o trunfo).
3. O jogador sentado à direita do jogador que distribui as cartas inicia o jogo e os outros jogadores vão jogando uma carta do mesmo naipe. Se não tiver uma carta desse naipe, joga espadas. Se não tiver espadas, pode jogar qualquer carta.
4. O jogador que lançar a carta mais alta, ganha essa ronda e inicia a ronda seguinte.
5. O objectivo do jogo é ganhar o maior número de rondas possível.
6. Quando todas as cartas tiverem sido jogadas, ou seja, no final do jogo, cada jogador conta as rondas que venceu e anota esse número.
7. Começa um novo jogo. O jogador que anteriormente iniciou o jogo é quem agora baralha e distribui as cartas.
8. Joga-se 2 vezes.
9. A pessoa que tiver mais pontos (no total dos 2 jogos) desloca-se para outra mesa de numeração mais elevada; a pessoa que tiver reunido menor número de pontos, desloca-se para uma mesa de numeração inferior.

## Regras do Jogo – Mesa 2

1. Um dos jogadores baralha as cartas e distribui-as no sentido oposto ao dos ponteiros do relógio (8 cartas para cada jogador).
2. As cartas são numeradas de 2 a 10, mais os Ases, que têm o valor mais elevado. Os ouros valem mais do que qualquer outro naipe (são o trunfo).
3. O jogador sentado à direita do jogador que distribui as cartas inicia o jogo e os outros jogadores vão jogando uma carta do mesmo naipe. Se não tiver uma carta desse naipe, joga espadas. Se não tiver espadas, pode jogar qualquer carta.
4. O jogador que lançar a carta mais alta, ganha essa ronda e inicia a ronda seguinte.
5. O objectivo do jogo é ganhar o menor número de rondas possível.
6. Quando todas as cartas tiverem sido jogadas, ou seja, no final do jogo, cada jogador conta as rondas que venceu e anota esse número.
7. Começa um novo jogo. O jogador que anteriormente iniciou o jogo é quem agora baralha e distribui as cartas.
8. Joga-se 2 vezes.
9. A pessoa que tiver mais pontos (no total dos 2 jogos) desloca-se para outra mesa de numeração mais elevada; a pessoa que tiver reunido menor número de pontos, desloca-se para uma mesa de numeração inferior.

## Regras do Jogo – Mesa 4

1. Um dos jogadores baralha as cartas e distribui-as no sentido oposto ao dos ponteiros do relógio (8 cartas para cada jogador).
2. As cartas são numeradas de 2 a 10, mais os Ases, que têm o valor mais alto. As copas valem mais do que qualquer outro naipe (são o trunfo).
3. O jogador sentado à direita do jogador que distribui as cartas inicia o jogo e os outros jogadores vão jogando uma carta do mesmo naipe. Se não tiver uma carta desse naipe, joga copas. Se não tiver copas, pode jogar qualquer carta.
4. O jogador que lançar a carta mais alta, ganha essa ronda e inicia a ronda seguinte.
5. O objectivo do jogo é ganhar o maior número de rondas possível.
6. Quando todas as cartas tiverem sido jogadas, ou seja, no final do jogo, cada jogador conta as rondas que venceu e anota esse número.
7. Começa um novo jogo. O jogador que anteriormente iniciou o jogo é quem agora baralha e distribui as cartas.
8. Joga-se 2 vezes.
9. A pessoa que tiver mais pontos (no total dos 2 jogos) desloca-se para outra mesa de numeração mais elevada; a pessoa que tiver reunido menor número de pontos, desloca-se para uma mesa de numeração inferior.

**Roteiro da sessão:**

**Balço de Competências INTERMÉDIO**

## Breve Apresentação

### RESUMO

A sessão trabalha competências como a interpretação de mensagens orais e escritas - importância do questionamento e da clareza da informação nas interações e a atitude assertiva.

A dinâmica de grupo anima uma situação em torno da experiência dos diferentes tipos de comunicação e realça a importância da Assertividade.

### OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS

- Apresentar o momento de BC Intermédio;
- Desenvolver e/ou consolidar os conceitos de Expressão e Comunicação;
- Vivenciar constrangimentos e potencialidades da Expressão e Comunicação;
- Auto-avaliar-se relativamente à Área de Competência Expressão e Comunicação.

## DINÂMICAS PROPOSTAS

- >> Quebra-gelo “A caricatura”
- >> Dinâmica de Grupo “Ser Assertivo”

## RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 12 participantes



2h



Sala ampla



- Quadro
- Marcadores de 2 cores diferentes
- Marcadores finos de cores diferentes
- Folhas A4 brancas (igual ao número de participantes)
- BC Individual do participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1)
- Lista de situações 1 (ver material de apoio aos participantes no final da sessão).
- Lista de situações 2 (ver material de apoio aos participantes no final da sessão).

## PREPARAÇÃO

- Disponha as cadeiras em círculo.
- Prepare um número de folhas brancas e de marcadores igual ao número de participantes.
- Introduza no quadro os 4 estilos de comunicação a trabalhar na sessão.
- Fotocopie as listas de situações 1 (um por cada equipa de quatro participantes).
- Certifique-se de que selecciona um voluntário.
- Fotocopie duas folhas com a lista de situações 2 (uma para o facilitador, outra para o voluntário).
- Fotocopie o BC Individual do participante: Folha Global para todos os participantes.

## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INTERMÉDIO

# Roteiro passo a passo

### 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

### 20m Jogo de Quebra-gelo/Apresentação "A CARICATURA"

#### OBJECTIVOS

- Apresentação de cada participante, pelo grupo.
- Promover a criatividade.

#### CONDUÇÃO

Pretende-se com este jogo desenhar, de forma conjunta, traços pessoais que caracterizam cada participante.

Dispõem-se as cadeiras em círculo e pede-se que cada participante ocupe uma cadeira.

Cada participante deverá ter uma folha de papel em branco e um marcador. Com a folha na sua frente, cada elemento deverá escrever o seu nome no canto superior direito da mesma.

O facilitador emite um sinal (ex.: 1 palma, diz "muda",...) e isto significa que cada participante passa a folha ao elemento da direita. Com a folha do parceiro na frente, cada elemento deverá iniciar a caricatura (cara, corpo inteiro, adicionando imagens soltas) do elemento descrito na folha, concentrando-se em retratar traços (físicos e/ou psicológicos) que o caracterizam, experiências por que passou e/ou passa e qualidades pessoais.

Ao emitir do sinal todos os elementos deverão passar a folha que têm consigo ao elemento da direita. Este procedimento deverá repetir-se até que todos os participantes voltem a ter consigo a folha que apresenta o seu nome, momento em que termina o jogo.

Com a caricatura na sua frente, cada elemento poderá pronunciar-se sobre se se identifica e que traços acrescentaria à caricatura.



Observações

Deverá ser bem clarificado que o que se pretende valorizar são qualidades pessoais, em vez de defeitos ou características negativas.

### 60m Dinâmica de Grupo "SER ASSERTIVO"

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Conhecer as expressões verbais e não verbais que permitem distinguir um comportamento assertivo, de um agressivo e/ou passivo.
- Identificar como expressar-se assertivamente verbalmente e não verbalmente.
- Identificar a(s) forma(s) de expressão mais ilustrativas de uma atitude empreendedora e construtiva.



**40m** CONDUÇÃO

1. No início do jogo, o grupo exercitará a entrega de mensagens nos três estilos: agressivo, passivo e assertivo.

Seguidamente, o grupo vivenciará a dificuldade de responder, sempre no tom assertivo, independentemente de como a mensagem lhe foi transmitida (agressivamente ou passivamente).

Previamente, fotocopie as listas de situações 1 e 2 (material de apoio aos participantes apresentado no final desta sessão).

Deve ser explicado que esta dinâmica pretende trabalhar algumas características associadas à comunicação, com destaque para a assertividade. É importante diferenciar a assertividade da agressividade e da passividade e destacar as componentes não verbais associadas a cada uma destas (corporalidade, tom de voz e gestos faciais). Podem ser escritas no quadro, como apoio, no desenvolvimento da actividade.

Proponha ao grupo, uma pequena conversa sobre as seguintes questões: Custa-lhes expressar os seus pontos de vista quando estes poderão incomodar a pessoa a quem os transmitem? Por outro lado, que temas lhes são mais difíceis de expressar? O que se sente? O que se deseja?

2. Seguidamente divide-se o grupo em equipas de quatro pessoas, que se sentarão em círculo. A cada grupo será entregue a lista de situações 1. Um dos quatro elementos será o coordenador do jogo e elegerá três das cinco situações para trabalhar com o grupo.

O coordenador deverá pedir aos elementos da sua equipa que expressem, em frases curtas, com os 3 estilos comunicativos (agressivo, passivo, assertivo), as situações seleccionadas. Por exemplo, o Carlos (coordenador do grupo) pede à Cátia que expresse em 3 frases curtas (uma para cada estilo de comunicação), a ideia da primeira situação: "Quer trocar um par de ténis que saiu defeituoso". Em tom agressivo, a Cátia diz: "Venho trocar esta porcaria". Em seguida, no estilo passivo: "Desculpe, por favor, não sei se poderia trocar este par de ténis que não me parecem muitos bons, na verdade". Finalmente, em tom assertivo: "Senhor, preciso que me troque este par de ténis que está defeituoso".

Feita a ronda de interpretações, o coordenador elege outra situação e pede que o Fábio a interprete. O coordenador não integra esta parte da dinâmica.

Explique ao grupo que, para transmitir a mensagem, devem ser criativos, imaginar o contexto da situação (mesmo que não o expressem) e inventar as frases que acham adequadas para representar cada estilo. Deverão ser dados 15 minutos para este exercício, e deve ser dado espaço para que os grupos se riam e critiquem as suas próprias actuações.

3. No próximo passo, deve reunir-se o grande grupo novamente em círculo e pedir um voluntário, de entre o círculo, para ir ao centro iniciar a próxima actividade.

Fique com um exemplar da lista de situações 2 e entregue a outra lista ao voluntário. Selecciona uma frase da lista e peça ao voluntário que a expresse dirigindo-se agressivamente a qualquer companheiro do grupo. Ele deverá abordá-lo pelo primeiro nome ou diminutivo (ex.: "Hélder, queres sempre falar mais que os outros!") e dizer-lhe a frase de forma rude e agressiva. O outro participante deverá dar uma resposta firme, assertiva, pedindo uma clarificação de forma tranquila, mas segura.

Seguidamente deverá ser chamado outro voluntário que abordará outro participante do grupo também de forma agressiva, com outra situação por si seleccionada. Este deverá também responder com assertividade, pedindo uma clarificação de forma tranquila, mas segura. O exercício repetir-se-á até um máximo de 5 vezes.

<b>20m</b>	<b>DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO</b>	<b>Relato e Reflexão</b>
<p><b>QUESTÕES</b></p> <p><b>O jogo em si</b></p> <p>No exercício dos pequenos grupos foi fácil representar os 3 estilos de comunicação?</p> <p>Em que estilo os elementos se sentiram mais à-vontade para representar?</p> <p>No segundo exercício, custou, a quem recebeu uma mensagem agressiva, responder de forma assertiva?</p> <p>O que sentiram quando receberam a mensagem agressiva? O que lhes foi mais difícil quando tiveram de responder?</p> <p><b>Paralelismo com a realidade</b></p> <p>Estas situações são-lhes conhecidas?</p> <p>Que exemplos pode dar de situações onde recebeu mensagens agressivas, ou passivas? O que fez/ Como reagiu?</p> <p>Que indivíduo(s) assertivo(s) conhece? Considera-o(s) empreendedor(es)? Considera que essa característica (ser assertivo) contribui para ele ou ela ser mais empreendedor(a)?</p> <p><b>Futuro</b></p> <p>Como pensa aplicar o estilo assertivo no contexto profissional / associativo / familiar? Será fácil? De que forma a assertividade pode vir a influenciar ou contribuir para o seu espírito empreendedor?</p>		<b>Conceptualização abstracta</b>
<p>As respostas assertivas podem ter tido dificuldade em ser expressas porque as emoções são postas em jogo e influenciadas pela carga com que é recebida a mensagem. É importante ressaltar que cada um de nós tem uma tendência de desenvolver um estilo próprio e deve fazer um esforço para aproximar-se de uma comunicação assertiva, no sentido de ser mais empreendedor.</p> <p>As condutas agressivas geram, na outra pessoa, mais agressão. Os passivos, pelo contrário, propiciam aproveitamento e abuso por parte do outro. As condutas assertivas, por seu turno, geram mais clareza na comunicação, mais respeito e confiança. O comportamento assertivo indica que o indivíduo tem um relacionamento saudável consigo próprio e com os outros e revela uma atitude empreendedora.</p> <p>Assim, deve ser reforçado que a assertividade é uma característica que todos devemos desenvolver, quer no contexto social como laboral, quer entre a equipa de trabalho, como entre chefes e colaboradores.</p>		

**15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência**

Cada participante preencherá o seu BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia dos contextos pessoal, escolar e profissional que evidenciem a Área de Competência Expressão e Comunicação (ex.: "Quando faço um trabalho de grupo com os meus colegas, tenho vergonha em dar a minha opinião, acho que posso estar a dizer asneira". "Quando me falam com uma atitude ameaçadora, isso deixa-me muito nervoso e fico sem dizer nada.").

Seguidamente, indicará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "Sentir-me mais à-vontade comigo mesmo". "Não ter medo de dizer a minha opinião". "Treinar primeiro com um grupo que tenha confiança de que não vão gozar". "Não pensar que a ameaça é directamente para mim, e começar a pedir sem medo para explicar o que quero.").

Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".

## DINÂMICA DE GRUPO “SER ASSERTIVO”

## Material de Apoio aos PARTICIPANTES



## Lista de Situações 1

Do grupo de elementos que aqui está representado, um de vós será o coordenador do jogo. A função do coordenador é seleccionar as situações a representar e garantir que cada elemento a representa com os 3 estilos propostos. Os restantes 3 deverão expressar frases, na primeira pessoa, relacionadas com a situação seleccionada pelo coordenador. Deverão interpretar 3 situações seleccionadas, devendo sobre cada uma interpretar os 3 estilos de comunicação: agressivo, passivo, assertivo, por esta ordem. Ponham criatividade e imaginação para representar o contexto de cada situação.

Bom trabalho!

1. Precisa de uma cadeira para sentar porque se sente mal disposto.
2. Está chateado porque não lhe passaram a chamada.
3. A viagem é bem grande, e quer fazê-la sem conversar com o passageiro do lado.
4. Deve pedir ao colega que o corrija porque tem muitos erros.
5. Pediu prato vegetariano para o almoço e trouxeram carne.

## Lista de Situações 2

Coloca-te em frente ao grupo e lê a frase indicada pelo facilitador, dirigindo-a a um participante específico do círculo. Chama-lhe pelo nome, para que esteja seguro de que é a ele a quem te diriges. Diz-lhe a frase de forma rude, olhando-o nos olhos com agressividade. Mantém-te diante dele, até que ele te responda.

1. Nunca manténs a tua palavra.
2. Irrita-me que te estejas sempre a queixar de tudo.
3. Nunca fazes o trabalho que te compete.
4. Nunca te integras no grupo.
5. És muito pouco colaborador.
6. Não sabes chegar a horas.
7. Achas que sabes tudo.
8. Fazes perguntas muito parvas. Sem sentido.
9. Gostas mesmo de ser foleiro.

## Material de Apoio ao FACILITADOR



## Os estilos de comunicação

Numa interacção com os outros, quando emitimos uma opinião que afecta o interlocutor, esta pode converter-se numa fonte de grande angústia. A assertividade permite reduzir este sentimento, uma vez que permite a defesa dos direitos de cada um, sem agredir ou ser-se agredido. Mas ser assertivo não é fácil, e muitas vezes, pode confundir-se com o comportamento agressivo ou com o passivo.

A **assertividade** é a expressão directa dos próprios sentimentos, desejos e opiniões, sem ferir, castigar ou atropelar os outros. Implica por isso um respeito sobre nós próprios (ao expressarmos necessidades próprias e defender os nossos direitos) e respeito face às necessidades dos outros. Também implica, reconhecer as nossas próprias responsabilidades em cada interacção e medir as consequências da expressão de um determinado sentimento ou pensamento.

Na linguagem não verbal, a conduta assertiva reconhece-se num tom de voz seguro, firme e pausado; por uma expressão corporal firme, movimentos de mãos relaxados, espontâneos e por uma expressão facial que expressa seriedade (cordial, não ameaçador ou intimidado) e interesse pelo interlocutor.

A **conduta passiva** não respeita os direitos próprios, uma vez que não expressa abertamente os seus sentimentos, pensamentos e opiniões, ou quando os expressa, fá-lo de forma derrotista, com desculpas e falta de confiança, ao ponto de os outros poderem não fazer-lhe caso. A conduta passiva busca apaziguar os outros e evitar o confronto. A pessoa que actua assim, pode sentir-se incompreendida, não tomada em conta, manipulada e magoada. Ou, por outro lado, revelar-se hostil e irritante com os outros.

A **conduta agressiva** reconhece-se como uma defesa inapropriada e imposta dos pensamentos e sentimentos próprios, transgredindo os direitos dos outros. Quando verbalizada, pode incluir ofensas, insultos, ameaças e comentários hostis, humilhantes e manipulação. O seu objectivo habitual é o domínio do outro. Esta vitória só será possível através do medo e humilhação e da manipulação dos resultados.

### Reacção Positiva

Muitas vezes, a primeira reacção quando a pessoa se sente ofendida é responder no mesmo tom.

O resultado é, invariavelmente, um crescendo de ofensas e acusações.

Uma forma assertiva e construtiva de resolver o conflito é evitar reagir impulsivamente, aprender a conhecer-se e manifestar os próprios sentimentos. Reagir de forma positiva passa por três fases – identificar o comportamento, exprimir os sentimentos que daí resultam e explicar porquê. A fórmula a usar pode ser:

Quando tu... [**Descrever o comportamento que constitui o problema**]

Eu sinto... [**Exprimir o que se sente perante a situação**]

Porque... [**Explorar a razão porque se sente assim**]

Exemplos:

**Ex.: 1:** Um membro do grupo está sempre a interromper quando outro está a falar.

**Reacção negativa:** Estúpido! Está calado, nunca me deixas falar!

**Reacção positiva:** Quando me interrompes, sinto-me mesmo mal. É que acho que também tenho coisas importantes a dizer.

**Ex.: 2:** Os outros elementos do grupo seguram a ficha de trabalho de tal modo que não consegues ver nada.

**Reacção negativa:** São mesmo egoístas! Nunca mais quero trabalhar com vocês!

**Reacção positiva:** Sinto-me à parte quando vocês não me deixam ver a ficha. Assim não consigo perceber o que há para fazer.

**Ex.: 3:** Um membro do grupo está entretido a "soprar" papéis para o outro lado da sala e a conversar com um colega do grupo do lado.

**Reacção negativa:** És mesmo parvo! Só sabes armar-te em idiota!

**Reacção positiva:** Quando te distraís com outras coisas ficamos um bocadinho preocupados. Sem a ajuda de todos como é que vamos conseguir acabar o trabalho?

### Pedidos positivos

Para além de aprender a reagir positivamente aos problemas é preciso também que o grupo passe à acção. Isso implica que cada pessoa seja capaz não só de verbalizar o que pretende que o outro faça mas também ser mais específico e descrever as acções que espera que o outro faça.

Exemplos (para as situações acima descritas):

**Ex.: 1:** Um membro do grupo está sempre a interromper quando está a falar

**Reacção negativa:** Pára de me interromper!

**Pedido vago:** Quero que oiças o que tenho para dizer!

**Pedido positivo e específico:** Gostava que esperasses até eu acabar e que só falasses depois.

**Ex.: 2:** Os outros elementos do grupo seguram a ficha de trabalho de tal modo que não consegues ver nada.

**Reacção negativa:** Deixem de esconder a ficha!

**Pedido vago:** Deixem-me ver também a ficha!

**Pedido positivo e específico:** Preciso que ponham a ficha no meio para eu poder ver.

**Ex.: 3:** Um membro do grupo está entretido a "soprar" papéis para o outro lado da sala e a conversar com um colega do grupo do lado.

**Reacção negativa:** Parem de fazer asneiras!

**Pedido vago:** Gostava que ajudassem o grupo!

**Pedido positivo e específico:** Gostava que preenchessem esta tabela com a informação que estivemos a preparar.

# Responsabilidade e Organização



Quino; 1996

*"Responsabilidade: a habilidade para escolher a sua resposta."*

*Stephen Covey*

## Apresentação

Por vezes o que parece sorte não é. É sim o resultado dum propósito previamente definido, dum boa selecção das acções a realizar tal como da organização e da sua implementação.

Há pessoas que ao logo da vida não se questionam para onde querem ir, quem sabe com medo de definir objectivos que as obrigue a seguir uma certa coerência. Andar à deriva parece mais simples. Todavia, ser empreendedor significa ter bem claro aquilo que se pretende, ter um propósito bem definido, delinear um rumo e definir as as suas acções em função desse rumo.

Posto isto, quem define aspirações e objectivos terá, necessariamente, de definir um conjunto de acções, recursos, prazos, prioridades e projectos (pessoais e outros) que o permitam avançar. Isto significa então que somos nós próprios os principais responsáveis e beneficiários das nossas vitórias.

No trabalho por conta de outrém espera-se que os colaboradores tenham uma contribuição eficiente para os objectivos organizacionais. Sempre será melhor avaliado aquele que enfrenta o seu trabalho sob a premissa "fiz bem o que era requerido" do que aquele que enfrenta a sua responsabilidade dizendo "fiz bem o que me mandaram fazer". O primeiro demonstra apreciar as exigências a que deve responder a organização e dá o seu contributo para atingir os resultados.

Se se trata dum projecto por conta própria são os próprios empreendedores que devem, necessariamente, organizar a sua actuação em função das próprias metas, acções, recursos obtidos e monitorização de resultados.

Esta Área de Competência é importante para uma atitude empreendedora, por um lado, porque implica visão, definição de objectivos, atitude pro-activa perante a vida e liderança pessoal; e por outro porque leva à mobilização de recursos (humanos, físicos, financeiros, de tempo...) para a concretização dos objectivos definidos, ou seja organização, gestão.

A Área de Competência Responsabilidade e Organização é composta por um conjunto de competências, que devem ser trabalhadas nas sessões que se propõem neste Manual.

As competências e respectivos indicadores de verificação para esta Área de Competência apresentam-se de seguida.

## Área de Competência B. [Responsabilidade e Organização]

### B1 Responsabiliza-se pelo que faz e cumpre regras estabelecidas

INDICADORES	B11	Cumprir prazos estabelecidos
	B12	Cumprir regras organizacionais
	B13	Reconhece e aprende com os erros que comete
	B14	Zela pela conservação dos recursos colocados à sua disposição
	B15	Apresenta de forma organizada os materiais

### B2 Assume compromissos

INDICADORES	B21	Disponibiliza-se para actividades relevantes programadas e não-programadas
	B22	Cumprir princípios de confidencialidade
	B23	É pontual
	B24	É assíduo
	B25	É empenhado

### B3 Concebe e planifica projectos

INDICADORES	B31	Sinaliza necessidades e oportunidades à sua volta
	B32	Analisa informação recorrendo a ferramentas, tecnologias e recursos apropriados
	B33	Define objectivos que permitem dar respostas a necessidades e oportunidades identificadas
	B34	Reconhece os diferentes papéis e funções dos vários intervenientes no projecto
	B35	Define acções, estabelece prioridades e cumpre prazos

### B4 Monitoriza e avalia projectos

INDICADORES	B41	Identifica etapas e sub-etapas do projecto/iniciativa
	B42	Identifica os indicadores de avanço de cada etapa
	B43	Avalia os avanços e recuos de acordo com as metas estabelecidas
	B44	Ajusta os vários elementos do projecto/iniciativa ao longo do processo de execução
	B45	Formaliza o resultado das sessões e encontros de trabalho

Os Roteiros de Sessão estão ordenados sequencialmente para BC Inicial e BC Intermédio.



Roteiro da sessão:

## Balço de Competências INICIAL

# Breve Apresentação

### RESUMO

Pretende-se que o grupo vivencie uma situação na qual possa reflectir sobre competências tais como, a capacidade de planear e organizar, de definir tarefas e dividir responsabilidades e papéis. Assim como a importância de utilizar as capacidades de cada elemento para a obtenção do objectivo comum.

A dinâmica de grupo proposta pretende que os participantes possam reflectir sobre como definem objectivos de vida (pessoais ou profissionais); como definem e distribuem tarefas quando trabalham em grupo ou individualmente; como planificam e organizam determinado projecto; como gerem o tempo e definem prioridades; como lidam com o assumir responsabilidades e responder por elas; e como a melhoria desta competência contribui para que sejam mais empreendedores.

### OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS

- Definir os conceitos de Responsabilidade e Organização;
- Vivenciar, constrangimentos e problemáticas da Responsabilidade e Organização;
- Auto-avaliar-se relativamente à área de competência Responsabilidade e Organização.



## DINÂMICAS PROPOSTAS

- >> Quebra-gelo “Pontos no Chão”
- >> Dinâmica de Grupo “Estátua de Rotunda”

B

## RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 10, máximo 25 participantes



1h35m



Espaço exterior ou espaço onde seja possível recorrer a recursos da natureza.



- Quadro branco ou papel A1 para fixar numa parede.
- Folhas A4 (o dobro do nº total de participantes).
- Canetas (várias).
- Relógio.
- Fita-cola (pelos menos 5 metros).
- Autocolantes redondos de cor correspondente à Área de Competência Responsabilidade e Organização (as cores são à escolha do Facilitador).

## PREPARAÇÃO

**Para a 1ª parte da sessão  
(quebra-gelo e chuva de ideias):**

- Garanta que os participantes trazem cadeiras para se acomodarem;
- Disponha as cadeiras de forma circular.
- Para a chuva de ideias reúna 1 ou 2 folhas de papel branco para a distribuição pelos participantes (em função do tamanho do grupo, poderão ser passadas 2 a rodar pelos 2 sentidos do círculo).

**Para a 2ª parte da sessão  
(dinâmica de grupo):**

- Afaste as cadeiras e prepare um espaço amplo .

- Distribua o grupo por equipas de 4 a 5 elementos.
- Separe as folhas de papel A4 (opte preferencialmente por folhas de rascunho) para cada equipa. Cada grupo deverá ter o dobro de folhas, do total de elementos que a constituem (ex.: 5 elementos – 10 folhas).
- Separe a fita-cola em segmentos de aproximadamente 1 metro.
- Identifique para cada equipa, um observador.
- Assegure-se de que tem um relógio com contador de segundos.
- Fotocopie o BC Individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1).
- Prepare o Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3) e cole-o na parede.

## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INICIAL

# Roteiro passo a passo

### 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

### 15m Jogo de Quebra-gelo “PONTOS NO CHÃO!”

#### OBJECTIVOS

- Quebrar o gelo;
- Trabalhar a cooperação;
- Tomada de decisão em grupo.

#### CONDUÇÃO

Explique ao grupo que neste jogo há 9 pontos do corpo que podem tocar no chão: 2 pés, 2 mãos, 2 cotovelos, 2 joelhos e 1 testa.

Peça aos participantes que se espalhem pela sala. Clame um número entre 1 e 9 e os jogadores têm de tocar no chão com esse número de pontos do corpo. Repita duas vezes.

Peça agora que se juntem, 2 a 2. Clame agora um número de 2 a 18. Os pares terão de colaborar para porem no chão o número de pontos pedido. Repita mais uma vez.

Repita outra vez, em grupos de 4, depois de 8, até que o grupo esteja a trabalhar todo em conjunto.



#### Observações

Pode estabelecer uma regra que obrigue os participantes a comunicar apenas com linguagem gestual.

Quando estão 4 elementos em cada grupo, o número escolhido pode ser 2. Assim, permitirá que 2 pessoas se aguentem em pé-coxinho enquanto carregam os outros 2 participantes!

Nas diferentes rondas, o maior número pedido não pode ser mais de 9 vezes o número de pessoas em jogo.

### 20m Chuva de Ideias relativo à Área de Competência

Faça uma breve explicação da área de competência. Seguidamente, com o grupo em círculo, peça que cada elemento escreva numa folha de papel A4 frases/palavras curtas que permitam explicar o que é e/ou significa/implica ser organizado e responsável.

Seguidamente, convide 2 voluntários para escrever no quadro de papel as frases escritas por todos os elementos nas folhas. Todas as propostas são válidas.

Em plenário, convide o grupo para analisar a chuva de ideias e crie um espaço para acrescentar e/ou retirar e discutir de forma a assinalar consensualmente o conjunto de palavras/frases que melhor definem o que é responsabilidade e organização. As palavras assinaladas passam a representar a definição colectiva.



#### Observações

Esta técnica de condução de Chuva de Ideias adequa-se a grupos que se conhecem ainda pouco entre si e cujos elementos têm ainda alguma inibição em expressar opiniões oralmente.



### 50m Dinâmica de Grupo “ESTÁTUA DE ROTUNDA”

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Saber lidar com as ideias dos outros;
- Trabalhar e articular ideias diferentes;
- Trabalhar com recursos escassos;
- Adaptar-se a regras.

### 20m CONDUÇÃO

Forme grupos de 5 elementos. Cada grupo será a equipa de técnicos de uma jovem empresa de criação de objectos artísticos para rotundas.

Peça um voluntário por equipa. Cada voluntário deverá observar a equipa de acordo com os itens que lhe serão entregues. Explique o papel dos observadores e entregue-lhes o guião, à parte dos grupos.

Dirija-se às equipas e prossiga com as indicações. Foi-lhes pedido pela Autarquia que construissem uma Estátua o mais alto, mais criativa e mais resistente possível para colocar numa rotunda a construir.

Para esta tarefa cada equipa tem 15 minutos. Estas jovens empresas, têm ainda alguns constrangimentos relativamente aos recursos disponíveis: para a tarefa, a equipa terá apenas cerca 1 metro de fita-cola, 1 caneta e 2 folhas por elemento de cada grupo/ empresa. Poderão, para além disso, utilizar os recursos disponíveis na natureza (outros materiais disponíveis para além destes, não são permitidos. Ex.: cadeiras, mesas, garrafas, etc.).

A dinâmica terá três momentos de igual tempo (5 minutos) para executar a obra. Em cada momento deverá introduzir uma dificuldade/obstáculo.

No final do 2.º minuto não poderão falar.

No 1.º minuto do 2.º momento (aos 6 minutos) todos os membros da equipa deverão trabalhar apenas com a mão direita;

No 1.º minuto do 3.º momento (aos 11 minutos) todos os elementos deverão trabalhar apenas com a mão esquerda.

#### **Notas:**

Os recursos da natureza referem-se a objectos naturais, fruto da natureza. A utilização de quaisquer outros objectos (cadeiras, vassouras, canetas, etc.) implicará a desclassificação da equipa.

#### **Guião para os observadores:**

Deverão analisar o comportamento dos grupos relativamente aos itens descritos no Guião dos Observadores. Poderão ser acrescentadas outras pistas de observação.

Para a discussão, estes apresentarão a sua análise, depois dos vários elementos implicados na dinâmica se pronunciarem.

Experiência concreta

30m

## DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO

## QUESTÕES

**O jogo em si**

Como cada grupo tomou a decisão da estátua a construir? Como planejaram a tarefa? Em conjunto? Alguém decidiu?

Como se organizaram para construir a Estátua? Dividiram tarefas? Um decidia e os restantes executavam?

Foi claro para cada elemento, ao longo dos 3 momentos, qual era sua tarefa? Porquê? Como se sentiu cada participante?

Que sentimentos teve cada grupo, ao longo dos 3 momentos? Porquê? Como superaram os sentimentos de frustração?

Encontraram dificuldades? Como as superaram?

Os escassos recursos condicionaram a tarefa e o objectivo – estátua resistente, alta e criativa? Condicionaram a motivação dos elementos? E a execução da tarefa?

Utilizaram/não utilizaram os recursos da natureza disponíveis? Porquê? Foram importantes na obtenção do objectivo, ou não?

Como lidou cada elemento com as dificuldades introduzidas?

Tiveram em conta o tempo para a concretização?

Condicionaram a execução da tarefa e do objectivo?

**Para os observadores:**

Qual a apreciação que fizeram dos grupos, tendo em conta os itens de observação do Guião. Vai ao encontro do que foi dito pelos elementos que participaram na dinâmica? Que aspectos querem realçar ou confrontar?

**Paralelismo com a realidade**

Em que situações do dia-a-dia se deparam com situações semelhantes? Na organização de um fim-de-semana com amigos, na elaboração de um trabalho académico?

As atitudes realçadas na dinâmica foram distintas do que acontece no quotidiano? Que situação idêntica vivenciaram e gostariam de partilhar? Estabelecem-se prioridades? Tem-se em conta os prazos? Atribuem-se tarefas aos vários envolvidos? Sinalizam-se oportunidades nos obstáculos?

O que podemos perceber do jogo que aqui experimentámos?

Através desta situação o que é possível concluir sobre que aspectos deveremos ter em conta quando organizamos determinada tarefa?

E qual a responsabilidade de cada elemento na concretização do objectivo?

Relato e Reflexão

Conceptualização Abstracta



### 15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência

Cada participante preencherá o seu BC Individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia pessoal, escolar e profissional que evidenciam a Área de Competência Responsabilidade e Organização (ex.: "Não falto aos compromissos que marco com os meus amigos". "Não sou pontual para acordar e ir para a escola.").

Seguidamente, enumerará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "planejar com antecedência."). Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".

### 10m Posicionamento de cada participante no Alvo Colectivo

Decorrente da auto-classificação cada participante colocará o seu nome num autocolante redondo da cor correspondente à Área de Competência (cada Área de Competência deverá ter uma única cor a escolher pelo facilitador).

Depois colá-lo-á no Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3) do grupo permitindo, assim, criar manchas de classificações entre os diferentes elementos.

Independentemente das observações que venham a ser realizadas, os autocolantes não devem ser mudados de nível.

## Dinâmica de grupo "ESTÁTUA DE ROTUNDA"

### Material de Apoio aos PARTICIPANTES



#### Instruções

A vossa tarefa consiste na construção de uma estátua totalmente à vossa escolha, mas que deverá obedecer a três critérios:

ROBUSTEZ  
ALTURA  
ESTÉTICA

#### Guião para os observadores

##### Itens a observar:

1. Como planeiam o tipo de estátua a construir;
2. De que forma distribuem as tarefas? Todos têm uma tarefa definida?
3. O nível de motivação do grupo ao longo dos 3 momentos;
4. A participação de cada elemento ao longo dos 3 momentos;
5. A atitude de cada elemento perante as dificuldades;
6. A forma como cada um ultrapassa as dificuldades/alcança alternativas.

**Roteiro da sessão:****Balço de Competências INTERMÉDIO**

# Breve Apresentação

**RESUMO**

Pretende-se que o grupo vivencie uma situação na qual possa reflectir sobre competências tais como a capacidade de organizar o trabalho, de planear antes de executar, de definir objectivos, gestão de tempo, superar obstáculos, persistir, sinalizar oportunidades. Pretende experimentar a capacidade de reflectir sobre as capacidades do grupo para se organizar e planear uma tarefa, e sobre as diferentes participações neste processo, mediante dificuldades e desafios ocorridos, já que propõe um desafio físico e muita comunicação não verbal.

A dinâmica "Ordenar por Sequência" requer um bom grau de confiança nos facilitadores e entre os participantes.

**OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS**

- Desenvolver e/ou consolidar os conceitos de Responsabilidade e Organização;
- Vivenciar constrangimentos e potencialidades da Responsabilidade e Organização;
- Auto-avaliar-se sobre a evolução desta competência, relativamente ao 1º momento de balanço (BC Inicial).

## DINÂMICAS PROPOSTAS

- >> Quebra-gelo “Pântano”
- >> Dinâmica de Grupo “Ordenar a Sequência”

B

## RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 10, máximo 25 participantes



2h40m



Sala ampla e com poucos obstáculos físicos.



- Cadeiras. tantos quanto os participantes na actividade.
- Quadro de papel. tantos quanto os participantes na actividade.
- Marcadores de 2 cores diferentes. • Vendas de pano para os olhos, tantas quanto os participantes na actividade.
- BC Individual do participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1). • 2 a 3 pares de meias.
- Pequenos pedaços de papel, • Leitor de CD (opcional).

## PREPARAÇÃO

Fotocopie o BC Individual do Participante: Folha Global.

Prepare o Alvo Colectivo e cole-o na parede.

Prepare as bolas de cor correspondentes à cor da área de competência Responsabilidade e Organização.

**Para a 1ª parte da sessão (jogo de apresentação e chuva de ideias):**

- Disponha as cadeiras de forma circular.

**Para a 2ª parte (dinâmica de grupo):**

- Escreva previamente um número em cada pedaço de papel entre 1 e o nº total de participantes na actividade (apenas 1 número por cada pedaço de papel).
- Dobre cada papel de forma a tornar impossível a identificação do número escrito.
- Os participantes devem estar de pé.
- Poder-se-á colocar um CD com música tranquila durante a atribuição dos papéis com os números.
- Mantenha-se bastante atento durante este exercício para assegurar que não acontecem acidentes enquanto o grupo executa a tarefa.

**Roteiro da sessão:**  
**Balanco de Competências INTERMÉDIO**

# Roteiro passo a passo

## 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

## 20m Jogo de Quebra-gelo "PÂNTANO"

### OBJECTIVOS

- Descontracção e Quebra-gelo.
- Trabalho em equipa.

### CONDUÇÃO

Colocam-se as cadeiras em círculo e pede-se a cada elemento que se coloque de pé em cima de cada cadeira.

O facilitador explica ao grupo que a sua missão é ordenar-se por ordem alfabética, sem que ninguém caia para o pântano, garantindo assim a sobrevivência do grupo.

Todos os elementos deverão permanecer em silêncio e sem gesticular. Quando organizados de pé, em cima das cadeiras, cada elemento, por ordem alfabética, deverá enunciar o seu nome.

## 1h30m Dinâmica de Grupo "ORDENAR A SEQUÊNCIA"

### OBJECTIVOS (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Explorar diferentes formas de participação numa tarefa comum
- Explorar a importância do planeamento na realização de uma tarefa



60m

**CONDUÇÃO****15m 1ª fase** **Introdução**

Entregue um papel a cada participante, indicando que cada um deve memorizar o número que encontrar escrito, sem o mostrar a ninguém.

Quando todos os participantes tiverem memorizado o seu número, peça que coloquem as vendas de forma a não conseguirem ver. Depois informe-os que devem manter as vendas e estar em silêncio absoluto durante todo o exercício.

Seguidamente, peça ao grupo que se mantenha na posição em que está, enquanto realiza uma actividade importante. Durante este período, e de forma discreta calce umas meias nas mãos de 2 ou 3 participantes e leve um dos participantes para um canto da sala, dando-lhe a indicação de que não poderá abandonar aquela posição durante todo o exercício.

Finalmente, explique a todo o grupo qual a tarefa que devem realizar:

- Neste jogo encontram-se "n" participantes (deve dizer-se o número exacto).
- Cada participante tem um número diferente.
- Os números começam em 1 e acabam em "n" (número correspondente ao total de participantes).
- Sem poder ver nem falar, os participantes devem organizar-se em círculo de acordo com os números de cada um, de forma a que por exemplo o n.º 2 dê a mão esquerda ao n.º 1 e a mão direita ao n.º 3 e por aí fora, até que o n.º "n" dê a mão direita ao n.º1.
- Só quando todos os participantes tiverem encontrado o seu lugar correcto e o círculo estiver fechado é que os participantes podem abrir os olhos e falar.

**+/-20m 2ª fase** **Execução da tarefa**

Quando o círculo estiver completo, ou quando tiver sido excedido o tempo disponível para a realização da tarefa, o facilitador pede aos participantes que se imobilizem e digam os seus números, de forma a que todos possam perceber se o número corresponde à posição correcta no círculo.

Depois deste passo os participantes podem tirar as vendas e voltar aos lugares.

**+/-25m 3ª fase** **Repetição**

O facilitador propõe ao grupo a repetição da mesma tarefa, mas desta vez concede um tempo de preparação prévio de 5 minutos para que possam identificar uma estratégia para atingir o objectivo, ou para o atingir mais rapidamente se tiverem sido bem sucedidos na primeira tentativa. Depois deste período de preparação o exercício começa exactamente como da primeira vez. Começando por nova distribuição dos pedaços de papel.

**Pistas para a condução**

Antes de vendar os olhos aos participantes, explique a todo o grupo que irão ficar de olhos vendados durante algum tempo, e pergunte se todos se sentem confortáveis com isso (ex: possibilidade de ocorrerem sensação de vertigens)

Mantenha-se bastante atento durante este exercício para assegurar que não aconteçam acidentes enquanto o grupo executa a tarefa.

É possível que alguns participantes se sintam muito frustrados e ansiosos durante o exercício. Esteja alerta para esta possibilidade e intervenha quando ocorrer uma atitude mais destrutiva. Estas atitudes podem ser discutidas durante a discussão do jogo em plenário, mas é necessário que os participantes tenham uma visão crítica construtiva acerca delas.

A repetição pode ser muito positiva e compensadora para o processo do grupo, especialmente se o objectivo não tiver sido atingido na primeira tentativa.

Experiência concreta

B

<b>30m</b>	<b>DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO</b>	<b>Relato e Reflexão</b>
<p><b>QUESTÕES</b></p> <p><b>O jogo em si</b></p> <p>Como se sentiram durante a actividade?</p> <p>Como é que as pessoas reagiram? Todas da mesma forma?</p> <p>Todos tiveram oportunidade para participar?</p> <p>Quais foram os principais obstáculos para resolver o problema? (explorar os obstáculos não previstos - meias e posição fixa – e relacionar com situações quotidianas em que encontramos dificuldades que não tínhamos antecipado.</p> <p>O que é que contribuiu mais para concluir a actividade?</p> <p>De quem era a responsabilidade de atingir o objectivo?</p> <p>Porque é que as pessoas se envolveram de formas diferentes (uns mais activamente e outros assumindo um papel mais passivo?)</p> <p>Teria sido mais fácil se todos tivessem participado?</p> <p>Os resultados da repetição foram iguais aos da primeira tentativa?</p> <p>A nova regra (tempo de preparação e discussão) facilitou a tarefa? Como e porquê?</p> <p><b>Paralelismo com a realidade</b></p> <p>Em que situações do dia-a-dia se deparam com esta situação? (relacionar com actividades quotidianas onde os participantes estão envolvidos).</p> <p>A forma de agir perante elas é semelhante ao que aconteceu na dinâmica?</p>		
<p>O que podemos perceber do jogo que aqui experimentámos?</p> <p>O que poderemos aplicar desta experiência para a nossa vida (pessoal, associativa, profissional)?</p> <p>Como poderemos sentir os obstáculos de outra forma que não com frustração?</p> <p>Como lidamos com a dificuldade de obtenção do objectivo, a gestão de tempo e organização? Relacionar com os factores para uma boa organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber claramente qual o objectivo</li> <li>• Definir prioridades</li> <li>• Dividir por etapas</li> <li>• Dividir tarefas</li> <li>• Assumir responsabilidades e responsáveis</li> <li>• Atribuir tarefas aos diferentes envolvidos</li> <li>• Planear</li> <li>• Gerir bem o tempo</li> </ul>		<b>Conceptualização Abstracta</b>

**15m** **Registo individual e posicionamento face à Área de Competência**

Cada participante preencherá o seu BC Individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia pessoal, escolar e profissional que evidenciam a Área de Competência Responsabilidade e Organização (ex.: Não falto aos compromissos que marco com os meus amigos. Não sou pontual para acordar e ir para a escola. Nunca desisto do que quero).

Seguidamente, enumerará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência.

Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".





# Iniciativa e Criatividade

área de competência C



Quino; 1996

*“Entre o estímulo e a resposta encontra-se o nosso maior poder – a liberdade de escolha.”*

*Stephen Covey*

## Apresentação

Inovar para encontrar soluções diversas é uma tarefa cotidiana. Iniciar novas atividades, fazer coisas por nós próprios, assumir responsabilidades, organizar recursos e vencer obstáculos requerem força de vontade e persistência, para que os nossos objectivos se traduzam em resultados.

A capacidade de gerir situações imprevisíveis com perseverança permite ter a força para não nos deixarmos levar pelo mais fácil e cómodo. A perseverança implica estabilidade e confiança, que são sinais de maturidade, e uma visão de longo prazo.

A capacidade humana de modificar o meio envolvente para satisfazer necessidades, a partir das mudanças efectuadas e da produção de uma aproximação entre o que é e o que poderia ser requer uma atitude criativa. A criatividade não é um talento inato ou apenas uma arte ou competência exclusiva de certas pessoas ou para certas profissões. Existem técnicas que permitem estimular o potencial criativo de um indivíduo ou de uma organização. Já não é suficiente ter pessoas criativas numa organização, há que ter uma organização de pessoas criativas.

A inovação e a criatividade são características presentes nos indivíduos empreendedores. Ser empreendedor significa procurar soluções inovadoras e criativas para as situações que se nos deparam. As pessoas empreendedoras não baixam os braços perante o primeiro obstáculo. Não aceitam que lhes digam “isso não se pode” ou “isso é impossível”. Em vez disso procuram sempre ver de que forma algo pode ser possível, de que forma se poderá fazer. Quando a pessoa está focalizada para a solução, e não para o problema, está mais preparada para aproveitar as oportunidades que surgem e irá mobilizar os recursos para que as coisas se realizem.

A inovação e a criatividade permitem também que a pessoa olhe as mesmas coisas que as outras pessoas, mas veja algo diferente. Desta capacidade surgem muitas ideias de negócio que, por vezes se transformam em sucessos comerciais. Ex.: o post-it resultou da necessidade que alguém teve de arranjar um marcador de livros que não estivesse constantemente a cair. Não só na área empresarial isto se verifica. O bailarino Daniel Cardoso (premiado em 2007 como “empreendedor” do ano) está a inovar na área da dança ao introduzir passos/técnicas da dança moderna no ballet clássico.

É preciso que se incentive a criatividade e, para isso, há que ensinar as pessoas a utilizar as suas capacidades, recompensar a criatividade e usar técnicas de geração de ideias, através da experimentação.

A Área de Competência Iniciativa e Criatividade é composta por um conjunto de competências, que devem ser trabalhadas nas sessões que se propõem neste Manual.

As competências e respectivos indicadores de verificação para esta Área de Competência apresentam-se de seguida.

## Área de Competência C. [Iniciativa e Criatividade]

### C1 É dinâmico

INDICADORES	C11	Opina, escolhe e propõe
	C12	Adere a ideias e experiências novas
	C13	Corre riscos dando o primeiro passo
	C14	Reflecte e avalia as iniciativas que propõe
	C15	Mobiliza e ou inventa recursos para projectos individuais ou colectivos

### C2 É inovador

INDICADORES	C21	Propõe novas formas de fazer coisas ou resolver problemas
	C22	Encontra alternativas para esquemas e modos pré-estabelecidos
	C23	Passa à prática as ideias que tem
	C24	Faz uma boa gestão de situações imprevisíveis
	C25	Adapta ideias utilizadas noutras experiências a novas situações

### C3 Aprende a aprender e a estudar

INDICADORES	C31	Interessa-se pelos diferentes campos do conhecimento e motiva-se para áreas de pesquisa emergentes
	C32	Escolhe os métodos, modelos, abordagens, estratégias de aprendizagem
	C33	Progride nas diversas aprendizagens propostas
	C34	Formula objectivos de auto conhecimento e auto-formação
	C35	Envolve-se e participa no processo de planificação/avaliação das suas próprias aprendizagens

### C4 Intervem no meio em que se insere

INDICADORES	C41	Participa em manifestações artísticas, culturais e desportivas da comunidade
	C42	Procura no meio envolvente o apoio de pessoas-recurso para a consecução de projectos
	C43	Adequa as suas ideias, comportamentos ou métodos de trabalho para cooperar com outras pessoas, situações ou exigências do meio
	C44	Adapta-se a situações em mutação permanente
	C45	Promove a participação dos colegas em iniciativas do meio



**Roteiro da sessão:**

**Balço de Competências INICIAL**

## Breve Apresentação

### RESUMO

Pretende-se que o grupo vivencie uma situação na qual possa reflectir sobre competências tais como, o saber criticar construtivamente, ser criativo, inovador, dinâmico, participativo, comunicativo, entre outras.

A dinâmica de grupo proposta para trabalhar nesta sessão pretende que os participantes possam reflectir sobre a sua competência criativa, a capacidade de adaptação e inovação, o saber lidar com as ideias dos outros e destas retirar o que de positivo têm no sentido de atingir o objectivo desejado, o trabalhar com ideias distintas, trabalhar com escassos recursos e com regras invioláveis, entre outros.

### OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS

- Definir os conceitos de Iniciativa e Criatividade;
- Vivenciar, constrangimentos e problemáticas da Iniciativa e Criatividade;
- Auto-avaliar-se relativamente à Área de Competência Iniciativa e Criatividade.



- DINÂMICAS PROPOSTAS** >> Quebra-gelo “O que sou através da Plasticina”  
>> Dinâmica de Grupo “Máquina Humana”

### RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 12, máximo 25 participantes



1h30m



2 salas ou 1 sala e possibilidade de utilização de outro espaço exterior separado.



- Quadro
- Plasticina de cores diferentes
- Autocolantes redondos de cor correspondente à Área de Competência Iniciativa e Criatividade (as cores são à escolha do Facilitador).

### PREPARAÇÃO

- Disponha as cadeiras de forma circular.
- Reúna plasticina suficiente para o número de participantes presentes;
- Distribua o grupo por duas equipas.
- Fotocopie as 2 folhas de indicações para as 2 equipas.
- Fotocopie o BC Individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1).
- Prepare o Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3) e cole-o na parede.



## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INICIAL

# Roteiro passo a passo

### 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

### 20m Jogo de Quebra-gelo “O QUE SOU ATRAVÉS DA PLASTICINA”

#### OBJECTIVOS

- Desenvolver a criatividade.
- Aprofundar relações entre os participantes.

#### CONDUÇÃO

Cada participante receberá uma plasticina. Terá 2 minutos, para construir com a plasticina um objecto com o qual se identifique e apresentar-se através dele.

Construídos os objectos, o grupo formará um círculo colocando o objecto à sua frente. Inicia-se seguidamente a apresentação, onde cada pessoa irá dizer o porquê de ter escolhido aquele objecto e qual a sua identificação com ele.

Após a apresentação, o participante poderá acrescentar: “agora quero conhecer tal objecto”, passando a palavra à pessoa que estiver com o objecto na mão. A situação repete-se até que todos tenham apresentado o objecto.



Observações

É também uma técnica que permite o aprofundamento das relações entre os participantes do grupo.

Ajusta-se muito bem para grupos que já têm algum conhecimento prévio, podendo contudo, ser usado para grupos que não se conhecem.

### 20m Chuva de Ideias relativa à Área de Competência

Faça uma breve explicação da Área de Competência Iniciativa e Criatividade. Seguidamente, dispondo o grupo em círculo, peça que cada elemento enuncie palavras e/ou frases que para si reflectam a criatividade e iniciativa (ex.: “Dar o primeiro passo”, “ter ideias diferentes”).

Todas as expressões e ideias são válidas. Não poderão ser subvalorizadas quaisquer opiniões. O facilitador deverá certificar-se de que a maioria das pessoas exprimiu a sua ideia.

Em seguida, convide o grupo para analisar a chuva de ideias e é criado um espaço para acrescentar e/ou retirar e discutir de forma a assinalar consensualmente o conjunto de palavras/frases que melhor definem o que é iniciativa e criatividade. As palavras assinaladas passam a representar a definição colectiva.



Observações

Esta técnica de condução de chuva de ideias adequa-se a grupos que se conhecem bem e não têm dificuldade em expressar-se perante outros.

## 1h Dinâmica de Grupo “MÁQUINA HUMANA”

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Desenvolver a criatividade.
- Passar para a prática, as ideias.
- Integrar e conciliar as contribuições individuais num trabalho alargado.

### 30m CONDUÇÃO

Garanta que existem 2 espaços que permitem cada equipa trabalhar sem ser vista pela outra.

Forme 2 equipas.

Indique que cada equipa irá construir uma máquina que deverá ser constituída pelos corpos de todos os seus elementos.

Depois das equipas constituídas, e da explicação da dinâmica, entregue a cada uma, uma folha de indicações. Esta folha fornece uma descrição detalhada das tarefas a executar, e requisitos a ter em conta.

As equipas têm 15 minutos para planear e colocar a máquina a funcionar.

No final dos 15 minutos, deverão apresentar a sua máquina aos restantes participantes.

Experiência concreta

### 30m DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO

#### QUESTÕES

Foi fácil definir a máquina a construir?

Houve sentimentos diferentes em relação ao início e ao final do jogo (impossível fazer, é muito fácil)? Quais?

Encontraram dificuldades? Como as superaram? Os recursos existentes condicionaram o objectivo? Condicionaram a motivação dos elementos?

Todos tiveram o mesmo nível de participação ao longo da construção?

Como lidaram com a regra de utilizarem apenas os corpos?

#### Paralelismo com a realidade

E no vosso dia-a-dia, como verificam estas situações?

Em que situações tiveram de criar e dar corpo a algo que desejassem, projecto pessoal ou profissional (ex.: arranjar dinheiro para comprar uma moto, fazer um acampamento ou fazer algo completamente novo)?

O que vos ajudou? E o que dificultou?

De que forma lidaram com os obstáculos que encontraram? Desistiram? Ultrapassaram?

Relato e Reflexão



Tendo por base esta experiência, de que forma é que a iniciativa e a criatividade podem contribuir para o sucesso de um projecto? De que forma a criatividade e a iniciativa podem contribuir para uma atitude empreendedora?

Conceptualização abstracta

### 15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência

Cada participante preencherá o seu BC Individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia pessoal, escolar e profissional que evidenciam a Área de Competência Iniciativa e Criatividade (ex.: "Quando saio com as amigas dou ideias de lugares diferentes". "Quando gosto de alguém sou o primeiro a dar o passo. "Não tenho iniciativa para perguntar coisas a pessoas que não conheço").

Seguidamente, enumerará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "Acho que devo perder o medo e perguntar quando não sei alguma coisa". "Tenho de ter coragem para falar com os outros sobre as ideias malucas que tenho na cabeça").

Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".

### 10m Posicionamento de cada participante no Alvo Colectivo

Decorrente da auto-classificação cada participante colocará o seu nome num autocolante redondo da cor correspondente à Área de Competência (cada Área de Competência deverá ter uma única cor e deverá ser escolhida pelo facilitador).

Depois colá-lo-á no Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3) do grupo permitindo, assim, criar manchas de classificações entre os diferentes elementos.

Independentemente das observações que venham a ser realizadas, os autocolantes não devem ser mudados de nível.

## Dinâmica de Grupo “MÁQUINA HUMANA”

### Material de Apoio aos PARTICIPANTES



#### Indicações

##### Regras do Jogo

##### Grupo 1:

Irão construir uma máquina humana num período de 15 minutos.

A máquina deverá ser constituída por todos os elementos da equipa.

Não podem ser utilizados quaisquer outros recursos.

O objectivo é ganhar o concurso Máquinas Humanas, promovido pela FIL, em Lisboa. Deverá ser a mais criativa e inovadora.

A máquina deverá conter ruído e movimento.



**Roteiro da sessão:**

## **Balço de Competências INTERMÉDIO**

# Breve Apresentação

### **RESUMO**

Esta sessão pretende focar-se na discussão e reflexão de competências como inovação e dinamismo visíveis em indicadores tais como colocar em prática as suas ideias, identificando as diversas e novas formas de resolver os problemas que as poderão inviabilizar, encontrando alternativas e soluções.

A dinâmica de grupo proposta implica a constituição de várias equipas para responder a um desafio, identificar as suas dificuldades e planear as soluções para o concretizar

### **OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS**

- Desenvolver e/ou consolidar os conceitos de Iniciativa e Criatividade;
- Vivenciar constrangimentos e potencialidades da Iniciativa e Criatividade;
- Auto-avaliar-se sobre a evolução desta competência, relativamente ao 1º momento de balanço (BC Inicial).

## DINÂMICAS PROPOSTAS

- » Quebra-gelo “Mãe Natureza”
- » Dinâmica de Grupo “Banca na Feira”

### RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 12, máximo participantes



1h 30m



Sala ampla ou espaço exterior



- Quadro
- Texto de apoio à Dinâmica de grupo “Banca na Feira”, apresentado no final desta sessão
- Tantas folhas A4 quanto elementos estiverem nos grupos
- Canetas (várias)
- Folhas de cartolina para os diferentes grupos de trabalho
- BC do participante: Folha Global (capítulo 5, Ferramenta 1)

### PREPARAÇÃO

- Organize a sala para que vários grupos trabalhem em simultâneo.
- Leia, fotocopie o texto de apoio, disponível no final desta sessão, e utilize a informação para a introdução da Dinâmica de grupo “Banca na Feira”.
- Anote no quadro a lista de causas de problemas (texto de Apoio no final desta sessão).
- Transmita de forma clara aos observadores, os itens de observação que deverão analisar.



## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INTERMÉDIO

# Roteiro passo a passo

### 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

### 20m Jogo de Quebra-gelo “MÃE NATUREZA”

**OBJECTIVOS**(a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Permitir a descontração entre o grupo.
- Explorar a criatividade e raciocínio lógico.

#### CONDUÇÃO

Faça a introdução da dinâmica dizendo que se trata de um grupo que irá ser refugiado numa ilha, perante uma tempestade que se prevê. A ilha é muito pequena e alojará apenas alguns elementos.

Assim, cada elemento deverá pedir um objecto que achar importante levar para a ilha, e a Mãe Natureza decidirá em função do tipo de objecto, quem serão os contemplados.

A pista para entrar na ilha é cada elemento pedir o objecto cuja 1ª letra é igual à 1ª letra do seu nome próprio.

Esta premissa deverá ser detectada pelos participantes ao longo da dinâmica.

Logo que todos os participantes tenham percebido qual o critério de selecção termina o jogo.



Observações:

Em grupos grandes, a possibilidade de o grupo perceber o segredo da Mãe Natureza é maior.

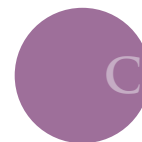
### 50m Dinâmica de Grupo “BANCA NA FEIRA”

**OBJECTIVOS**(a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Reconhecer os passos racionais associados à resolução de problemas;
- Desenvolver a capacidade de enfrentar problemas;
- Favorecer a predisposição para enfrentar dificuldades e solucioná-las.



30m	<p><b>CONDUÇÃO</b></p>	Experiência concreta
<p>Solicite ao grupo que se divida em equipas de 5 elementos (poderá fazer uma dinâmica de constituição de grupos) e proponha a seguinte situação:</p> <p>A Sara e o Ricardo são estudantes e precisam de dinheiro para os seus gastos. Decidiram vender roupa usada no mercado, aos Sábados de manhã.</p> <p>Paralelamente deverá ser criado um grupo de observadores - um elemento por grupo - para proceder à análise do trabalho de cada equipa. Deverão observar o grupo de acordo com o Guião para os observadores (material de apoio aos participantes apresentado no final desta sessão).</p> <p>Cada equipa deverá, em 10 minutos, elaborar uma lista das principais dificuldades que segundo eles, a Sara e o Ricardo poderão encontrar para se instalar no mercado a vender a roupa usada.</p> <p>Depois dos 10 minutos, cada equipa deverá trocar a sua lista de dificuldades com outro grupo. Cada grupo deverá ter uma lista de problemas/dificuldades elaboradas por outro grupo. A partir desta listagem deverão identificar as respectivas soluções.</p> <p>Quando as tiverem identificado, deverão traçar em 15 minutos, um plano de acção (como colocar em prática) para concretizar o objectivo da Sara e do Ricardo de vender roupa usada no mercado local.</p> <p>No final colocarão numa folha de cartolina a descrição dos problemas que lhes coube trabalhar, as soluções e o respectivo plano de acção e apresentarão ao grande grupo.</p>		
20m	<p><b>DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO</b></p>	Relato e Reflexão
<p><b>QUESTÕES</b></p> <p><b>O jogo em si</b></p> <p>Os problemas pareceram-lhes fáceis/difíceis de solucionar?</p> <p>As soluções encontradas são viáveis ou irrealistas?</p> <p>Como identificaram as soluções? Experiências anteriores semelhantes, criatividade..</p> <p>Traçar o plano de acção foi simples?</p> <p>Poder partilhar com o grupo as possíveis soluções, facilitou ou dificultou a concretização do plano?</p> <p><b>Paralelismo com a realidade</b></p> <p>No seu quotidiano as ideias que têm, costumam colocá-las em prática? O que os impede ou, pelo contrário, impede de fazê-lo?</p> <p>Cada elemento deverá ter liberdade para poder responder ou não às questões. Os relatos e reflexões do grupo não deverão ser desvalorizados. As opiniões mais absurdas poderão ser reencaminhadas pelo facilitador para o plenário, para aqui serem questionadas e confrontadas.</p>		



Pegando nos contributos dados pelo grupo deverá ser reforçada pelo facilitador a ideia de que o trabalho efectuado foi baseado em alguns dos passos para a resolução de problemas (apoiar no material de apoio ao facilitador: identificar problemas, analisar cada um, sinalizar as soluções) e da importância da forma positiva e pró-activa com que cada problema deve ser olhado.

Conceptualização abstracta

### 15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência

Cada participante preencherá o seu BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia dos contextos pessoal, escolar e profissional que evidenciem a Área de Competência Iniciativa e Criatividade (ex.: "Quando saio com as amigas dou ideias de lugares diferentes." "Quando gosto de alguém sou o primeiro da dar o passo.", "Não tenho iniciativa para perguntar coisas a pessoas que não conheço.").

Seguidamente, indicará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "Devo perder o medo e perguntar quando não sei alguma coisa." "Tenho de ter coragem para falar com os outros sobre as ideias malucas que tenho na cabeça.").

Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".

### Dinâmica de Grupo "MÁQUINA HUMANA"



#### Material de Apoio aos PARTICIPANTES

##### Guião para os observadores

###### Itens a observar:

- Todos participam de igual forma?
- Qual a postura de cada elemento? Partilham alternativas? Acharam que não era possível colocar em prática? Não se manifestaram?

## Material de Apoio ao FACILITADOR



**Identificar o problema:** Geralmente quando estamos em frente a determinado problema contaminamos por vezes a nossa visão com a sensação de que não é possível avançar. É importante definir os problemas de forma a determinar exactamente onde poderão estar as dificuldades. Se o projecto que estamos a pensar empreender tem mais de um problema (facto que é perfeitamente possível) é importante identificar um a um, sem qualquer censura. Posteriormente teremos a oportunidade de eliminar alguns dos enumerados. É importante ter o tempo necessário para reflectir com calma e fazer uma análise sem cargas negativas.

**Analisar o problema:** É importante definir especificamente as várias causas dos problemas. Dizer "não me quiseram entregar o formulário de candidatura" não é o mesmo que "Não me entregaram o formulário de candidatura porque cheguei depois de fechar". Analisar um problema é desagregar todas as suas partes para intervirmos sobre situações específicas. Devemos centrar-nos nas suas causas mais importantes. Para isso é importante fazer uma lista das causas mais frequentes do problema, que poderão ser: causas materiais (ex.: falta de recursos), causas pessoais (ex.: desconhecimento), causas de procedimento administrativo (ex.: muita burocracia), causas legais (não existe uma autorização legal).

**Enfrentar com atitude positiva:** eliminar as objecções que se transformam em barreiras mentais impostas por nós próprios. "É uma ideia impraticável". "Isso não é possível fazer". "A burocracia já me ganhou". Não temos recursos ". A lei não nos permite".

**Encontrar possíveis soluções:** Esta etapa requer criatividade, inovação, iniciativa, empreendedorismo e capacidade de nos adaptarmos a novas situações. Aqui é-nos colocado o desafio da inovação, buscar novas soluções criativas que permitam atenuar o problema, que podem passar, por exemplo, por aplicar à situação actual soluções já utilizadas para resolver outros problemas. Pode ser que sirva na perfeição, ou que necessite de ser adaptado a esta nova situação. Neste sentido é importante encarar tudo o que vivenciamos positivamente como uma aprendizagem para o futuro e para resolução de novos desafios.

É importante, no plenário, que as experiências do quotidiano de cada participante sejam impulsionadas e partilhadas com o grupo, como forma de identificação.

### Causas dos problemas

- Causas **materiais** (ex.: falta de recursos),
- Causas **pessoais** (ex.: desconhecimento),
- Causas de **procedimento administrativo** (ex.: muita burocracia),
- Causas **legais** (não existe uma autorização legal).





# Trabalho em equipa e Cooperação

área de competência D



Jim Davis; 2008

*“Você pode fazer o que eu não posso. Eu posso fazer o que você não pode. Juntos, podemos fazer coisas grandiosas”.*

*Madre Teresa de Calcutá*

## Apresentação

O trabalho em equipa é, actualmente, um dos requisitos mais procurados pelos empregadores. Contudo muitas pessoas preferem trabalhar sozinhas sem procurar debater as suas ideias com outros, sem terem de comprometer-se com outros e sem a necessidade de demonstrarem "estou a ouvir" ou "que interessante é o que dizes". A atitude de cooperação implica saber ouvir/entender o outro, o que nem sempre é fácil, e também fazer com que o outro nos ouça/entenda, o que ainda é mais difícil. No entanto, quando se consegue efectivamente trabalhar em equipa obtém-se ganhos inimagináveis. Obtem-se algo superior à soma dos esforços individuais.

O que dá sentido a uma equipa ou grupo é a soma de esforços em prol dos mesmos objectivos. Isto é, remar todos para um mesmo destino. Isto implica que o grupo tenha definido até onde remar. Neste processo a tomada de decisão é partilhada por todos, há uma maior difusão de responsabilidades e estabelece-se uma relação de confiança entre os membros.

Todos nós relacionamo-nos constantemente com outros, quer na profissão que desempenhamos, como na associação/grupo desportivo ou de amigos dos quais fazemos parte e mesmo entre familiares. E reconheçamos que também apreciamos ser parte dos outros. Necessitamos dos outros. Então, trabalhar em equipa pode aprender-se e a desfrutar-se.

A capacidade de trabalhar em equipa é de extrema importância para o empreendedorismo. Apesar de em certos meios empresariais ainda estar muito difundida a frase de que "o segredo é a alma do negócio", esta ideia está a ficar cada vez mais ultrapassada pois verifica-se que as atitudes de isolamento e de não cooperação geralmente levam a situações de ineficácia e de insucesso empresarial. Os empresários empreendedores têm, necessariamente, uma atitude diferente – de cooperação, de parceria – pois sabem que esta abre portas para novas possibilidades.

A Área de Competência Trabalho em equipa e Cooperação é composta por um conjunto de competências que devem ser trabalhadas nas sessões que se propõem neste Manual.

As competências e respectivos indicadores de verificação apresentam-se de seguida:

## Área de Competência D. [Trabalho em equipa e Cooperação]

### D1 Participa na Resolução de Problemas

INDICADORES	D11	Identifica Problemas
	D12	Recolhe e organiza a informação necessária à resolução de problemas
	D13	Propõe hipóteses de solução para problemas
	D14	Mobiliza os recursos necessários à resolução de problemas
	D15	Resume e apresenta os resultados alcançados

### D2 Realiza trabalhos em grupo

INDICADORES	D21	Auto-organiza-se para o trabalho de grupo
	D22	Assume os diferentes papéis que lhe são distribuídos
	D23	Define, em conjunto, com os membros da equipa, objectivos, prazos, metodologias, etc., para a realização do trabalho conjunto
	D24	Motiva e motiva-se para as diferentes tarefas do trabalho de grupo
	D25	Participa e facilita a participação dos outros na consecução de tarefas e objectivos comuns

### D3 Lidera ou contribui para a existência de uma boa liderança

INDICADORES	D31	Reconhece a necessidade de liderança
	D32	Evita (e ajuda a resolver) conflitos de liderança e jogos de poder
	D33	Cumprir as decisões tomadas colectivamente
	D34	Manifesta capacidade de decisão
	D35	Confere importância ao trabalho dos outros

### D4 Coopera com o grupo de trabalho

INDICADORES	D41	Sugere, propõe e opina na tomada de decisões conjuntas
	D42	Promove a colaboração, evitando a competição
	D43	Ajuda, encoraja, estimula e motiva
	D44	Cumprir e contribuir para o cumprimento das normas estabelecidas
	D45	Adequa as tarefas individuais que lhe são confiadas à realização do projecto e dos objectivos do grupo



**Roteiro da sessão:**

**Balço de Competências INICIAL**

## Breve Apresentação

### RESUMO

Pretende-se que o grupo vivencie uma situação na qual possa reflectir sobre competências tais como: saber escutar e respeitar as ideias do outro, saber encontrar soluções conjuntas para solucionar problemas, propor hipóteses de trabalho, auto-organização e organização de grupo, liderança, auto e hetero-motivação, entre outras.

O quebra-gelo e a dinâmica de grupo propostos para exercitar a área Trabalho em Equipa e Cooperação põem em destaque a capacidade de trabalho em equipa e de cooperação para atingir um objectivo comum. A dinâmica de grupo Doce Vida implica também a necessidade de recorrer a todos os recursos disponíveis (humanos e físicos), o respeito mútuo, a planificação e a divisão de tarefas para o sucesso da equipa.

### OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS

- Definir os conceitos de trabalho em equipa e cooperação;
- Experienciação dos constrangimentos e problemáticas do trabalho em equipa e cooperação;
- Auto-avaliar-se relativamente à área de competência Trabalho em Equipa e Cooperação.



## DINÂMICAS PROPOSTAS

- >> Quebra-gelo “Jogo dos Balões”
- >> Dinâmica de Grupo “Doce Vida”

### RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 12 participantes



2h15m



Sala ampla ou pátio/jardim



#### Para o quebra-gelo:

- 1 balão por participante
- 1 alfinete por participante
- 1 leitor de CD
- música relaxante

#### Para a dinâmica de grupo:

- Rebuçados de 3 cores diferentes
- Chupa-chupas
- 1 Saco de plástico
- Quadro de papel
- Regras da dinâmica de grupo “Doce Vida”.

#### Para ambos:

- Marcadores de 2 cores diferentes
- BC individual do participante: folha global (Capítulo 5, Ferramenta 1)
- Alvo colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3)
- Autocolantes redondos coloridos da cor correspondente à Área de Competência Trabalho em equipa e Cooperação.

### PREPARAÇÃO

#### Para o quebra-gelo:

- Afaste as cadeira para criar um espaço amplo.
- Disponha as cadeiras de forma circular.
- Junte num saco de plástico um conjunto de balões em número igual ao total dos participantes
- Prepare a música para iniciar a tocar na entrega dos alfinetes aos participantes.

#### Para a dinâmica de grupo “Doce Vida”:

- Inscreva no quadro as regras da dinâmica de grupo Doce Vida.
- Organize um espaço na sala com uma mesa e uma cadeira, para acomodar a Mãe Natureza e proceder à troca dos rebuçados e chupas.
- Para reunir o número certo de rebuçados e chupa-chupas, confira o número de

participantes e com base nas indicações abaixo descritas e nas regras do jogo, identifique o número necessário. Para os chupas, deverá ser garantido 1 chupa por pessoa e, a este total, acrescidos cerca de 10 chupas para proceder às trocas na regra 4. (material de apoio ao participante). Para os rebuçados, deverão garantir-se 4 rebuçados para cada participante e assegurar-se que existem 3 cores diferentes distribuídos de igual número. Por exemplo, para 20 participantes, deverão ser garantidos 20 Chupas mais 10 para proporcionar as trocas da regra 4. e 80 rebuçados, de 3 cores diferentes ( 27 de cada cor).

- Fotocopie o BC individual do participante: folha global para todos os participantes.
- Prepare os autocolantes de cor correspondente à Área de Competência Trabalho em equipa e Cooperação.
- Assegure que o alvo colectivo do BC está colocado de forma visível.

## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INICIAL

# Roteiro passo a passo

### 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

### 15m Jogo de Quebra-gelo “JOGO DOS BALÕES”

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão:

- Consciencializar para a importância do espírito cooperativo
- Promover a descontração do grupo

#### CONDUÇÃO

Com o grupo de participantes em pé, faça um círculo.

Distribua a cada elemento um balão vazio e peça que o encham e que o atem.

Seguidamente, peça que todos os elementos fechem os olhos e coloquem ambas as mãos por trás das costas. Uma delas deverá estar a segurar o balão. A outra, aberta, deverá aguardar a colocação, pelo facilitador, de outro objecto.

Quando todos os elementos estiverem de olhos fechados, coloque na mão vazia de cada elemento um alfinete.

Quando todos os elementos tiverem os dois objectos nas suas mãos (balão cheio e alfinete), peça que abram os olhos e que tirem as mãos de trás das costas.

Em seguida explique que ganha quem ficar com o balão inteiro.

O jogo decorrerá durante 10 minutos, ou até que todos os elementos tenham rebentado ou assegurado a sobrevivência do seu balão.

#### Pistas de discussão:

Perguntar sobre a reacção de cada elemento: o que cada um fez para atingir o objectivo? Competiu? Cooperou? Salvou o seu balão?

Porque tomaram aquela atitude e não outra? Qual era o objectivo afinal? Picar o balão dos outros participantes, ou garantir que todos os balões não rebentassem?

Sintetizar com a importância de reflectirmos sobre as atitudes competitivas que temos e como poderemos transformá-las em cooperativas. Realçar a importância da cooperação para o atingir resultados maiores e melhor sucedidos.

### 20m Chuva de ideias relativo à Área de Competência

O facilitador faz uma breve explicação da Área de Competência Trabalho em equipa e Cooperação. Seguidamente, dispondo o grupo em círculo, pede que todos os elementos enumerem oralmente palavras e/ou frases curtas que permitam explicar o que é Trabalhar em Equipa e Cooperar. Todas as propostas são válidas. O facilitador deverá garantir a participação do máximo de elementos possível, de forma a recolher o contributo de todo o grupo.

Todas as propostas são escritas no quadro pelo facilitador.

Em plenário, o facilitador convida o grupo para analisar a chuva de ideias. É criado um espaço para acrescentar e ou retirar palavras/frases de forma a assinalar consensualmente o conjunto de palavras/frases que melhor definem o que é Trabalhar em Equipa e Cooperar.

As palavras assinaladas passam a representar a definição colectiva.

**60m Dinâmica de Grupo “DOCE VIDA”**

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

Os participantes deverão experienciar:

- o processo de constituição de um grupo a partir da consciência de um objectivo que só pode ser alcançado a partir da ajuda mútua;
- que a não compreensão da insuficiência de recursos individuais para o alcance do objectivo, a predisposição para a competição e as barreiras à comunicação podem retardar ou inviabilizar a consciência de grupo;
- que o desempenho do grupo para o alcance do seu objectivo é afectado pela motivação de cada um e pelo nível de comprometimento de cada um com o objectivo a alcançar.

**35m CONDUÇÃO**

1. O facilitador deverá explicar que neste jogo a missão é garantir a sobrevivência da empresa “Doce Vida” no mercado dos doces. A empresa “Doce Vida” é formada pelo grupo de todos os participantes. Para assegurar a sua sobrevivência no mercado dos doces, a empresa deverá adquirir uma espécie única de chupa-chupas. Para que isto aconteça deverá negociar com a Mãe Natureza (quem produz os chupa-chupas) de forma a adquirir o número de chupas necessário à sua sobrevivência. A Mãe Natureza impõe algumas regras. Sem elas o grupo colocará em causa a sustentabilidade da Mãe Natureza e por consequência, do próprio grupo (material de apoio apresentado depois deste roteiro).
2. O facilitador organiza o espaço Mãe Natureza e distribui os rebuçados pelos participantes (cada elemento retira do saco 3 rebuçados aleatoriamente).
3. O facilitador comunica as regras do jogo e informa que o grupo terá 1 ou 2 minutos para se dirigir à Mãe Natureza e efectuar as trocas. Após os minutos acordados ninguém mais poderá efectuar qualquer troca.
4. Início da primeira etapa de trocas (1 a 2 minutos conforme o tamanho do grupo).
5. Conferência sobre o número de chupas obtido. Nesta fase o grupo deverá reunir-se e confirmar o número de chupas obtido. O facilitador deverá recolher os rebuçados e propor uma oportunidade de discussão para uma 2ª etapa de trocas com a Mãe Natureza.
6. Realização da primeira oportunidade de discussão no grupo (10 a 15 minutos). O grupo terá 10 a 15 minutos para discutir entre si e pensar na forma de alcançar os chupas nos 1 ou 2 minutos disponíveis.
7. Distribuição dos rebuçados.
8. Realização da segunda etapa de trocas (1 a 2 minutos)
9. Conferência sobre o número de chupas obtido. Nesta fase o grupo deverá confirmar o número de chupas obtido. O facilitador deverá recolher os rebuçados e propor uma 2ª oportunidade de discussão para uma 3ª etapa de trocas com a Mãe Natureza.
10. Distribuição dos rebuçados.
11. Realização da 3ª etapa de trocas (1 a 2 minutos)
12. Conferência em grupo sobre o número de chupa-chupas obtido.

Experiência concreta



<b>25m</b>	<b>DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO</b>	<b>Relato e Reflexão</b>
<p><b>QUESTÕES</b></p> <p><b>O jogo em si</b></p> <p>Como agiram e qual o resultado dessa acção na primeira etapa de trocas?</p> <p>Como iniciou a discussão e como evoluiu? Que combinações foram feitas entre o grupo?</p> <p>Como agiu o grupo na segunda etapa de trocas e quais as consequências da estratégia definida?</p> <p>Que evoluções teve a segunda oportunidade de discussão? O que mudou na estratégia?</p> <p>Como agiu o grupo na terceira etapa de trocas? Quais as consequências?</p> <p>O que levou ao sucesso do grupo? O que poderia ser melhorado?</p> <p><b>Paralelismo com a realidade</b></p> <p>Em que situações do dia-a-dia se deparam com esta situação? (relacionar com actividades quotidianas onde os participantes estão envolvidos).</p> <p>A forma de agir perante elas é semelhante ao que aconteceu na dinâmica?</p>		
<p>Tomando como base a vivência deste jogo, o que se pode concluir sobre o que é um trabalho em equipa e que condições são importantes para um trabalho em equipa? Como é que o trabalho em equipa contribui para uma atitude empreendedora?</p> <p>Consegue ver alguma semelhança entre o jogo e o dia-a-dia em que vive?</p> <p>Que conclusões podem ser aplicadas na vida profissional, pessoal, associativa de cada participante?</p>		<b>Conceptualização Abstracta</b>

### 15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência

Cada elemento preencherá o seu BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia dos contextos pessoal, escolar e profissional que evidenciem a Área de Competência Trabalho em equipa e Cooperação (ex.: "Tenho dificuldades em integrar um grupo que não tenha um bom líder, mesmo que eu tenha competências para o ser". "Trabalho bem em equipa mas não aceito quando tomam alguma decisão sem ouvirem a minha opinião").

Seguidamente, enumerará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "Ter uma melhor compreensão dos objectivos da equipa, para que a cooperação seja a melhor possível", "Começar a impor-me mais").

Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".

### 10m Posicionamento de cada participante no Alvo Colectivo

Decorrente da auto-classificação cada participante colocará o seu nome num autocolante redondo da cor correspondente à Área de Competência (cada Área de Competência deverá ter uma única cor e deverá ser escolhida pelo facilitador).

Depois colá-lo-á no Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3) do grupo permitindo, assim, criar manchas de classificações entre os diferentes elementos.

Independentemente das observações que venham a ser realizadas, os autocolantes não devem ser mudados de nível.

### DINÂMICA DE GRUPO “DOCE VIDA”

#### Material de Apoio aos PARTICIPANTES



#### Indicações

##### Objectivo:

Alcançar a sobrevivência da Empresa no mercado

##### Regras:

1. Para garantir a sobrevivência, cada pessoa terá de ter um chupa-chupa;
2. Para obter um chupa-chupa, junto à Mãe Natureza é preciso entregar 3 rebuçados, sendo um de cada cor;
3. Ao receber o chupa-chupa, a pessoa também tem direito a receber um rebuçado de uma cor à sua escolha;
4. Pode-se trocar 3 chupa-chupas por 7 rebuçados, nas cores a escolher.



**Roteiro da sessão:**

## **Balço de Competências INTERMÉDIO**

# Breve Apresentação

### **RESUMO**

A dinâmica de grupo proposta nesta sessão pretende que os participantes vivenciem uma situação na qual possam reflectir sobre competências tais como: identificar problemas, resolver e organizar a informação necessária à resolução de problemas, propor hipóteses de resolução de problemas.

Para a discussão em plenário deverão ser abordadas a capacidade de trabalho em equipa, a capacidade de cooperação para atingir um objectivo comum, o "hábito" de competir com o outro, promover a participação, cooperação e respeito pelos outros.

### **OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS**

- Trabalhar com o grupo o desenvolvimento e/ou consolidação da Área de Competência Trabalho em equipa e Cooperação;
- Proporcionar um espaço de análise e reflexão individual sobre a evolução desta competência relativamente ao 1º momento de BC (BC Inicial).

## DINÂMICAS PROPOSTAS

- » Quebra-gelo “Que me dizes?”
- » Dinâmica de Grupo “Joga o Jogo!”



### RECURSOS NECESSÁRIOS

Mínimo 12 participantes



2h30m



Sala ampla ou pátio/jardim



- 4 Recortes do jornal com frases complexas
- Um baralho de cartas normal ou outro tipo de cartas (ex.: o baralho do Uno). Em função do jogo a optar e do nº de participantes deverá ser definido o nº de baralhos necessários
- Cartões com a descrição dos papéis
- BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1)

### PREPARAÇÃO

- Disponha as cadeiras em círculo.
- Pesquise e recorte de um jornal ou revista 4 frases complexas.
- Leia a informação sobre a resolução de conflitos fornecida e tire todas as dúvidas sobre o processo.
- Copie os cartões.
- Escolha um jogo que seja simples e fácil de adaptar para que possa ser jogado em cerca de 20 minutos. Pode ser um jogo de cartas (ex.: burro, uma ronda da bisca, Uno), ou de tabuleiro (monopólio, trivial,...). O jogo deve poder ser jogado por 8 pessoas. Deve tratar-se de um jogo onde seja fácil fazer batota.



## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INTERMÉDIO

# Roteiro passo a passo

**5m** Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

**15m** Jogo de Quebra-gelo “QUE ME DIZES?”

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Consciencializar para a importância do espírito cooperativo
- Promover a descontração do grupo

**CONDUÇÃO**

Explique ao grupo que o objectivo é que cada equipa consiga passar a mensagem contida na frase que ser-lhe-á distribuída, para o elemento da mesma equipa posicionado na frente da equipa diagonalmente oposta.

Constituem-se quatro equipas (ou duas, para grupos com menos de 20 participantes) distribuídas pelos quatro cantos da sala. Cada equipa selecciona um voluntário para integrar a equipa do lado da sala oposto (ex.: a Ana da equipa do primeiro canto direito integra a equipa do canto diagonalmente oposto) para que cada equipa integre um elemento da equipa diagonalmente oposta.

A cada equipa é dada uma frase, entregue pelo facilitador, a qual deverá ser transmitida para o elemento da sua equipa que se encontra na equipa diagonalmente oposta.

As frases entregues deverão ter uma estrutura algo complexa implicando algum grau de atenção e concentração para a sua memorização (ex.: “o Primeiro Ministro José Sócrates encontrou-se na terceira feira em Bruxelas com os representantes da União Europeia e Vladimir Putin para decidir a nova estratégia para Europa e Rússia, por forma a encontrar um acordo viável quanto à implementação do escudo anti-míssil no território da U.E.”).

As equipas, deverão estar alinhadas em fila indiana, e o elemento da equipa adversária, deverá posicionar-se no início da fila.

As equipas iniciam o jogo em simultâneo e deverão entre cada uma encontrar a melhor forma de alcançar o objectivo.

**Pistas de discussão:**

Perguntar sobre a reacção de cada equipa: o que cada uma fez para atingir o objectivo?

Estabeleceram algum acordo com outra equipa para solucionar o desafio?

Que outras formas poderiam ser identificadas para rapidamente transmitir a mensagem ao outro elemento?

O desafio poderá ser resolvido facilmente se ambas as equipas acordarem deixar passar a mensagem para todos os elementos da equipa oposta, sem dificultar com ruído a sua passagem. Normalmente as equipas centram-se no objectivo de fazer chegar a mensagem ao outro elemento esquecendo que se facilitarem ao máximo a sua passagem pelo outro grupo (e com isso a obtenção do objectivo pelo outro), poderão mais rapidamente cumprir o seu próprio objectivo.



**50m Dinâmica de Grupo “JOGA O JOGO!”****OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Desenvolver conhecimentos sobre o modo de identificar um problema e as suas causas.
- Promover a participação, cooperação e respeito pelos outros.
- Desenvolver a capacidade de resolução de conflitos.

**30m CONDUÇÃO**

Chame os participantes e proponha-lhes um dos jogos previamente definidos por si (ex.: burro, uma ronda de bisca, ...). Certifique-se de que todos conhecem as regras do jogo e, em caso negativo, reveja as regras com o grupo (não é necessário ir ao ínfimo detalhe das mesmas). Se o grupo for muito grande (mais de 10 participantes), divida o número de participantes e organize vários jogos ao mesmo tempo (se isso acontecer pode precisar do apoio de outro/s facilitador/es).

Atribua, de forma aleatória, os cartões de papéis (material de apoio ao facilitador) a 4 dos participantes em cada um dos jogos. Por exemplo, para um total de 10 participantes, deverão ser garantidas 2 mesas de jogo, com 5 participantes em cada, dos/as quais, 4 assumirão os papéis descritos nos cartões. Assegure neste momento, e ao longo da simulação, que nenhum participante conhece o papel dos restantes elementos.

Deem início ao jogo e joguem enquanto tiverem tempo para o fazer (20 minutos). Deixe que os próprios jogadores desenvolvam o processo de mediação. Deve intervir apenas no caso de os jogadores não estarem a tomar a iniciativa ou se as coisas estiverem a aquecer. Nesse caso, deve fazê-lo de forma estratégica e, se possível, entre duas rondas do jogo.

Quando o jogo tiver terminado dê algum tempo aos participantes para acalmarem e avance para a análise.

Se os jogadores estiverem a tentar desenvolver meios para a resolução de um conflito deixe-os avançar com o mínimo de intervenção possível. Afinal, esse é o objectivo da actividade e se o conseguirem sozinhos, tanto melhor! Se isso não acontecer certifique-se de que refere as abordagens que seguiram, durante a discussão em plenário.

Ao longo do jogo tente encaminhar os participantes para encontrarem as suas próprias estratégias e soluções, tendo em conta o processo de resolução de conflitos, ou de negociação com princípios, como às vezes é denominado.

Não se assuste com o nível de capacidades para animar esta dinâmica: não é imprescindível que tenha formação em resolução de conflitos, nem que que tenha conseguido resolver todos os conflitos em que já se envolveu! Uma forma de apoio para a animação é pensar na sua experiência. Pense em algumas experiências pessoais conflituosas. Reflcta em relação ao que se passou e tente analisar as situações de acordo com os três passos descritos.

Experiência concreta



<b>20m</b>	<b>DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO</b>	<b>Relato e Reflexão</b>
<p><b>QUESTÕES</b></p> <p><b>O jogo em si</b></p> <p>O que se passou durante o jogo?</p> <p>Como se sentiram?</p> <p>Quatro dos participantes desempenharam papéis especiais. Quem eram e que papel representaram?</p> <p>O que se passou quando alguém interrompeu o jogo pela primeira vez? Peça a cada jogador para relatar o que viu e o que fez.</p> <p>Como surgiram as ideias para resolver os problemas? E como foram aplicadas?</p> <p>O papel do facilitador como mediador foi frustrante? E se ele tivesse batido o pé em relação às regras do jogo? Teria garantido a satisfação de todos os elementos?</p> <p>Todos participaram na resolução do problema?</p> <p><b>Paralelismo com a realidade</b></p> <p>Estas situações são frequentes de surgir no nosso contexto de trabalho/ escolar/ social? Como lidam com elas?</p> <p>Na vida real, quais os prós e os contras de tentar resolver os problemas através da negociação em vez de tomar decisões?</p>		
<p>Conseguem identificar os passos do processo de resolução de conflitos (relacione com os indicadores da competência "Participa da resolução de problemas" desta área de competência)?</p> <p>De que forma a atitude de negociação poderá facilitar o trabalho em equipa?</p> <p>De que forma a resolução de conflitos e a negociação contribuem para uma atitude mais empreendedora?</p>		<b>Conceptualização Abstracta</b>
<b>15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência</b>		
<p>Cada participante preencherá o seu BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia dos contextos pessoal, escolar e profissional que evidenciam a Área de Competência Trabalho em equipa e Cooperação (ex.: "tento fazer com que não se zanguem uns com os outros pois isso não leva a nada"; "gosto de fazer trabalhos em que todos participam").</p> <p>Seguidamente, indicará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "Devo evitar fazer tudo sozinha e pedir ajuda aos outros"; "tenho de deixar de ter medo que me roubem as ideias e dizer...", "se me esforçar posso contribuir mais para o grupo").</p> <p>Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".</p>		

## DINÂMICA DE GRUPO “JOGA O JOGO!”

### Material de Apoio ao FACILITADOR



#### - Cartões -

##### **O que decide as regras**

A tua função consiste em inventar novas regras para o jogo. Nota que não são regras que discutas ou acordes com os outros jogadores.

- Começas simplesmente a ditar as regras! Geralmente estas regras são, claro, para o teu próprio benefício!

As regras criadas podem ser mais ou menos importantes, mas deves insistir e continuar a afirmar que essas são as regras do jogo e nem acreditas que mais ninguém as conheça!

Por exemplo, e dependendo do jogo, inventar uma regra que desqualifique o jogador, atrasando a sua vez de jogar, ou então, uma regra que diga que quem jogar o 6 de ouros ou conseguir atirar um 1 no dado, pode jogar outra vez ou ganha um bónus!

##### **O acusador**

És aquele que interrompe o jogo acusando os outros de não estarem a jogar de acordo com as regras. Dependendo do jogo, podes acusar as pessoas de demorarem demasiado tempo quando chega a sua vez, ou de não baralharem bem as cartas – o que entenderes.

O que gostas mesmo é de agitar as coisas. Uma discussão vem mesmo a calhar e, para isso, é só apontar o dedo às pessoas que estejam inocentes!

##### **O batoteiro**

Estás sempre a fazer batota, tiras uma carta a mais aqui e ali, contas mais pontos para ti e menos para os outros.

Tenta começar a fazer batota de forma discreta, e espera um pouco antes de tornar as coisas óbvias e conflituosas. No início deves negar todas as acusações que te forem feitas, mas à medida que o jogo se desenvolve, terás de adaptar o teu papel de acordo com as discussões e com as resoluções que tiverem sido tomadas durante o processo de resolução de conflitos.

##### **O mau perdedor**

Antes de mais, tens de te certificar de que não ganhas o jogo, e para isso joga mal em todas as rondas! No entanto, deves desempenhar o papel da personagem que gosta de ganhar! Quando não ganhares, deves ser muito mau perdedor... Ficas louco, dizes coisas e tens atitudes que fazem com que aqueles que realmente ganharam se sintam mal (podes, por exemplo, atirar com as cartas ao ar ou começares a gritar).





## Material de Apoio ao FACILITADOR

### Passos para a Resolução de conflitos.

Há três passos fundamentais:

#### 1. Tomar consciência do conflito

- Tentar excluir juízos sobre os vários pontos de vista (ou nesse caso, não discutir sobre quem está certo ou errado).
- Identificar o problema (clarificar o que aconteceu).
- Dissociar a pessoa do problema (não deixe os jogadores insultarem-se, garanta que focam o problema).

#### 2. Diagnosticar o que está mal e procurar soluções possíveis

- Focar os interesses e não as posições, ou seja, procurem pontos comuns (Eles querem jogar o jogo ou não?).
- Inventem opções que sejam vantajosas para todos. Proponham soluções justas para todos e que satisfaçam toda a gente (por exemplo, façam mais uma ronda ou sugira as seguintes questões: Não seria mais útil clarificar as regras? Não será necessário discutir o assunto? Será que devíamos estipular sanções? Alguém tem mais ideias?

#### 3. Aplicar as soluções apropriadas

- Insistir nos critérios objectivos (neste caso, seria a definição das regras e das sanções).
- Participação. Certifique-se de que os grupos envolvidos na disputa participam e responsabilizam-se pela resolução do problema. A probabilidade de as soluções impostas funcionarem é muito pequena; será preferível que as pessoas se envolvam na procura de soluções convenientes para todos.



#### Observações

Tenha atenção ao facto de que, embora o processo de resolução de conflitos esteja dividido em três passos, na prática é muito difícil distingui-los e, portanto, é normal que se sobreponham.

# Relações interpessoais e Sociabilidade

área de competência E



Quino; 1996

*"Tocar a alma de outro ser humano é pisar em solo sagrado."*

*Stephen Covey*

## **Apresentação**

Todos somos resultado das inúmeras interações e encontros que fomos estabelecendo ao longo da nossa vida.

Conscientes ou não, os indivíduos têm tendência para num primeiro contacto formar uma impressão inicial, quer seja de um objecto, quer seja de outro indivíduo ou de um grupo. Estas imagens iniciais formam-se a partir de indicadores verbais e não verbais que podem ser estáticos (características físicas) ou dinâmicos (gestos e expressões) dos quais depende o sucesso ou o fracasso das interações entre as pessoas. Estas primeiras impressões, também podem ser construídas a partir de indicadores que dependem sempre do próprio sujeito, pois face a um mesmo comportamento podemos encontrar diferentes interpretações.

Todo o nosso comportamento em relação ao outro, e vice-versa, é influenciado por estas primeiras imagens, pelo que se torna necessário que, em situações que constantemente exigem a presença do outro, estejamos preparados e conscientes das nossas competências pessoais e interactivas.

É através da relação com os outros que satisfazemos as nossas necessidades de afecto, estima e auto-realização e é através dela que se consolida a nossa existência e se aprende a admitir e aceitar diferentes pontos de vista e diferentes modos de ser.

O indivíduo empreendedor preocupa-se com a leitura dos comportamentos e reacções das pessoas com quem se relaciona, quer sejam clientes (ou potenciais clientes) quer sejam colegas, parceiros de negócio ou de projecto, quer sejam superiores hierárquicos, quer sejam outras pessoas que interesse envolver e/ou motivar. A possibilidade de prever o comportamento dos outros permite-lhe ajustar o seu comportamento e adoptar determinado modelo de comunicação que facilite a interacção.

O empreendedor desenvolve relacionamentos saudáveis e valoriza a sua rede de contactos. Este capital relacional é de extrema importância em todos os empreendimentos.

A Área de Competência Relações interpessoais e Sociabilidade é composta por um conjunto de competências, que devem ser trabalhadas nas sessões que se propõem neste Manual.

As competências e respectivos indicadores de verificação apresentam-se de seguida:

## Área de Competência E. [Relações interpessoais e Sociabilidade]

### E1 Cumpre normas sociais estabelecidas

INDICADORES	D11	Cumpre as fórmulas de cortesia na comunicação escrita e oral
	D12	É honesto e íntegro
	D13	Estabelece relações com colegas, professores e demais agentes educativos
	D14	Evidencia, nas relações com aos outros, espírito democrático, sentido ético e princípios de cidadania
	D15	Manifesta consciência ecológica respeitando as normas ambientais

### E2 Respeita as diferenças (personalidade, raciais, étnicas, culturais, políticas, sociais, religiosas, género, etc.)

INDICADORES	D21	Exprime a sua opinião
	D22	Escuta e respeita a opinião dos outros
	D23	Manifesta autodomínio em situações de conflito
	D24	Relaciona-se com pessoas de diferentes culturas, religiões, etc.
	D25	Facilita o desenvolvimento de relações dialogantes

### E3 Interage com os outros

INDICADORES	D31	Estabelece, formal ou informalmente, contactos pessoais com os outros
	D32	Entende-se com os outros nas mais variadas situações
	D33	Compreende e faz compreender os seus pontos de vista
	D34	É flexível
	D35	Faz face aos comportamentos indesejáveis dos outros

### E4 Sabe estar com os outros

INDICADORES	D41	Sabe respeitar e dar oportunidades ao ponto de vista dos outros
	D42	Partilha responsabilidades
	D43	Manifesta autonomia e autoconfiança nas relações que estabelece com aos outros
	D44	É dialogante e compreensiva(o)
	D45	Questiona e questiona-se

**Roteiro da sessão:**

**Balço de Competências INICIAL**

## Breve Apresentação

### RESUMO

Pretende-se que o grupo vivencie uma situação na qual possa reflectir sobre competências tais como: relação social, comportamento individual e/ou de grupo, atitudes/comportamentos, comunicação interpessoal, respeito/empatia, socialização.

A dinâmica de grupo proposta pretende que os participantes reflectam sobre as competências propostas, nomeadamente, o relacionamento interpessoal, o respeito mútuo, cumprimento de regras e normas de conduta social, perante novas sociedades e culturas e conflito interpessoal, entre outros.

### OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS

- Desenvolver e/ou vivenciar, em grupo, experiências relativas à área de competência Relações Interpessoais e Sociabilidade;
- Proporcionar a cada elemento um espaço de auto-avaliação relativa a esta área de competência.



**DINÂMICAS PROPOSTAS** >> **Dinâmica de Grupo**  
**“Bem-vindo a Alguidares de Baixo”**

**RECURSOS NECESSÁRIOS**



Mínimo 15 participantes



2h20m



Duas salas ou dois espaços totalmente separados entre si



- Quadro
- Cola
- Tesoura
- Régua
- Acessórios que distingam os engenheiros do resto dos participantes, por ex.: capacetes ou coletes reflectores
- Papel forte (cartão/cartolina)
- Lápis
- Corda
- Instruções para os habitantes de Alguidares de Baixo.
- Instruções para Observadores (caso existam)
- Instruções para Engenheiros
- Folhas brancas para comentários dos 2 grupos
- BC individual do participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1)
- Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3)
- Autocolantes redondos de cor correspondente à área de competência Relações Interpessoais e Sociabilidade.
- Ficha de Avaliação do BC (Capítulo 5, Ferramenta 2).

**PREPARAÇÃO**

- Prepare os dois espaços para acomodar as duas equipas. Um dos espaços deve ser amplo e estar preparado com duas mesas ou duas cadeiras e com espaço para os trabalhos pelas equipas.
- Fotocopie as 3 folhas de instruções: para os engenheiros, habitantes e observadores (caso existam).



## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INICIAL

# Roteiro passo a passo

### 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

### 20m Chuva de ideias relativa à Área de Competência

Faça uma breve explicação da Área de Competência Relações Interpessoais e Sociabilidade.

Seguidamente, dispondo o grupo em círculo, peça que formem pares e que os pares discutam duas ou três palavras ou frases que reflectam as relações interpessoais e sociabilidade (ex.: "Receber pessoas que não conheço mesmo que tenham atitudes diferentes da minha"; "Ser flexível"; "Gostar de ouvir opiniões diferentes"). Os pares terão 5 minutos para reflectir. Após os 5 minutos, o facilitador recolhe os contributos de todos os pares e transcreve-os para o quadro. Todas as expressões e ideias são válidas. Não poderão ser subvalorizadas quaisquer opiniões.

Em seguida, convide o grupo para analisar a chuva de ideias. Crie um espaço para acrescentar e/ou retirar e discutir de forma a assinalar consensualmente o conjunto de palavras/frases que melhor definem o que é comunicar e/ou saber comunicar.

As palavras assinaladas passam a representar a definição colectiva.

### 1h 15m Dinâmica de Grupo: "BEM-VINDO A ALGUIDARES DE BAIXO"

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Interagir com pessoas de comportamentos e pontos de vista diferentes;
- Analisar os nossos comportamentos face a outros distintos dos nossos;
- Detectar efeitos deste comportamento;
- Detectar formas de relacionamento empático com os outros.

**50m** **CONDUÇÃO**

Este jogo é uma simulação do encontro entre pessoas de diferentes realidades. Por um lado, engenheiros civis que trabalham numa empresa multinacional e, por outro, habitantes de uma aldeia de Portugal.

Comece por explicar que a dinâmica consiste na construção de uma ponte na aldeia de Alguidares de Baixo. Para isso serão constituídas duas equipas.

Constitua as duas equipas. Estas deverão ter idealmente elementos de ambos os géneros, caso não seja possível o facilitador poderá atribuir o papel de homem ou mulher a alguns elementos, para que estejam equitativamente distribuídos).

A primeira equipa será a equipa de engenheiros e a segunda a dos habitantes de Alguidares de Baixo. A equipa de engenheiros irá ensinar os habitantes de Alguidares de Baixo a construir a ponte (nesta primeira fase não serão dadas mais informações).

1. Dependendo do tamanho do grupo, deverá juntar entre 4 a 8 engenheiros. Deverão receber as Instruções para os Engenheiros (em material de apoio, no final desta sessão) e serão levados para outra sala.
2. O resto do grupo será a população de Alguidares de Baixo. Receberão as Instruções para os habitantes da aldeia (em material de apoio, no final desta sessão) e manter-se-ão na sala onde decorre a dinâmica. Se o grupo for demasiado grande (mais de 10), pode ser feita uma equipa de observadores, que devem somente observar e tomar notas. Esses observadores não devem ser apresentados aos habitantes e, por isso, devem ser mantidos com os engenheiros desde início. A equipa de observadores será munida das ferramentas para os observadores (em material de apoio, no final desta sessão).

As duas equipas terão um tempo (5m) para ler com atenção as instruções. Após este tempo dá-se início ao jogo (que deverá levar cerca de 40 minutos).

**+/- 25 minutos** **1º momento**

- A equipa de engenheiros prepara o seu projecto e envia um dos seus engenheiros para estabelecer o contacto com a população da aldeia e perceber as condições em que a ponte será construída.
- A equipa dos habitantes de Alguidares de Baixo inicia a simulação da sua forma de relacionamento e comportamento social e recebe, pela primeira vez, um primeiro engenheiro.

**+/- 25 minutos** **2º momento**

- As equipas (engenheiros e habitantes) interagem para a construção da ponte.

**Nota:** As equipas de engenheiros e habitantes deverão ler com atenção as folhas de instruções para as equipas.



Depois do jogo as duas equipas anotam os seus comentários numa folha de papel em relação aos seguintes pontos:

1. Factos (o que aconteceu);
2. Sentimentos (o que sentimos);
3. Interpretações (qual a nossa interpretação da simulação).

No caso de existir uma equipa de observadores, esta deverá apresentar os seus comentários, fazendo referência a:

1. Sentimentos dos vários elementos (agressivos, compreensivos, inflexíveis, desmotivados);
2. Atitudes (ignoraram, adaptaram-se, resistiram, mediaram, entraram em conflito);
3. Como ultrapassaram as dificuldades/obstáculos.

25m

**DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO****QUESTÕES****O jogo em si**

O que achei do comportamento do outro grupo?

Que papéis assumi ao longo do jogo? Senti-me confortável com o meu papel?

O que isso revela da minha identidade?

**Paralelismo com a realidade**

Conseguem identificar semelhanças com algo que tenham vivido recentemente?

Que exemplos conseguem dar?

Que influência poderá ter a minha formação pessoal e cultura na forma como ajo e reajo nas situações com os outros?

Que ensinamentos retiramos do jogo?

**Pistas de reflexão**

Temos tendência a pensar que a realidade é aquilo que nós vemos mas outras pessoas vêem as coisas de forma diferente. É importante, assim, saber respeitar e dar oportunidades ao ponto de vista dos outros.

Muitas vezes interpretamos os comportamentos dos outros com base na nossa experiência de vida. Contudo os outros poderão ter formas diferentes de ver e de se comportar numa mesma situação. É importante assim, colocarmo-nos no lugar dos outros e questionarmo-nos no relacionamento com os outros.

O contacto com pessoas de diferentes culturas, regiões geográficas, formas de organização social, permite flexibilizar os nossos comportamentos e tornar-nos mais disponíveis para o que nos parece diferente.

Relato e Reflexão

Conceptualização Abstracta

**15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência**

Cada participante preencherá o seu BC individual de BC: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos dos seu dia-a-dia dos contextos pessoal, escolar e profissional que evidenciem a Área de Competência Relações interpessoais e Sociabilidade (ex.: "Relaciono-me muito bem com pessoas que gostam do mesmo que eu"; "Tenho dificuldade em aceitar as ideias dos meus pais e família"; "Tenho um grupo pequeno de amigos/colegas"; "Nas discussões entre o meu grupo de amigos fico sempre chateado porque os outros nunca concordam comigo"; "Sempre que alguém novo aparece na escola/grupo de amigos sou a primeira a falar com ele/ela").

Seguidamente, indicará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "Experimentar conhecer pessoas de outras realidades - cidades, países - através de intercâmbios"; "Procurar compreender os pontos de vista dos meus amigos").

Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".

**10m Posicionamento de cada participante no Alvo Colectivo**

Decorrente da auto-classificação cada participante colocará o seu nome num autocolante redondo da cor correspondente à Área de Competência (cada Área de Competência deverá ter uma única cor e deverá ser escolhida pelo facilitador).

Depois colá-lo-á no Alvo Colectivo (Capítulo 5, Ferramenta 3) do grupo permitindo, assim, criar manchas de classificações entre os diferentes elementos.

Independentemente das observações que venham a ser realizadas, os autocolantes não devem ser mudados de nível.

**15m Preenchimento da Ficha de Avaliação do Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo**

Trata-se duma Ficha para avaliar o processo de BC e não aprendizagens, desempenho ou resultados (Capítulo 5, Ferramenta 2).

**10m Encerramento da fase inicial de BC**

- 1.** Devolução, aos participantes, do seu BC individual (Capítulo 5, Ferramenta 7) relativo ao BC Inicial.
- 2.** Explicação da existência do momento BC Intermédio.
- 3.** No momento de BC Intermédio deverão reflectir sobre 3 competências trabalhadas sendo que uma será seleccionada pela Escola/Organização, outra deverá ser seleccionada pelo grupo de participantes e a terceira será totalmente livre e por isso cada participante escolherá a sua.

## Dinâmica de Grupo “BEM-VINDO A ALGUIDARES DE BAIXO”



### Material de Apoio aos PARTICIPANTES

#### INSTRUÇÕES PARA OS HABITANTES DE ALGUIDARES DE BAIXO

##### A situação:

Vocês vivem numa aldeia, em Portugal, chamada Alguidares de Baixo. A aldeia onde vivem encontra-se separada por um vale profundo da aldeia vizinha onde existe um mercado. Se tivessem uma ponte poderiam chegar lá em 5 horas.

O Governo de Portugal fez um acordo com uma empresa estrangeira para que esta fosse à vossa aldeia e vos ensinasse a construir uma ponte. Depois desta parceira, vocês irão ser assim os primeiros engenheiros da especialidade (“pontes de longo curso”) em Portugal. Depois de construírem com os engenheiros estrangeiros esta ponte poderão construir pontes por todo o país e ligar Portugal a outros continentes e ilhas próximas (Marrocos, Açores, Madeira) ajudando os outros habitantes.

A ponte será feita de papel, usando lápis, régua, tesouras, corda e cola. Vocês conhecem os materiais e as ferramentas, mas não sabem a técnica de construção.

##### Comportamento social:

- Os Alguidarenses estão habituados a tocarem-se uns aos outros.
- A sua comunicação não funciona sem o toque.
- Não estar em contacto enquanto se fala é uma grande falta de educação.
- Quando uma pessoa se junta a um grupo basta estar em contacto físico com um dos seus membros para ser automaticamente incluído na conversa.
- É também bastante importante, cumprimentarem-se uns aos outros quando se encontram, mesmo que só de passagem.

##### As saudações:

- A saudação tradicional é com um beijo no ombro.
- A pessoa que inicia a saudação dá um beijo no ombro direito. A outra responde com um beijo no ombro esquerdo.
- Todas as outras formas de beijar são um insulto.
- O aperto de mão é um dos maiores insultos para os Alguidarenses.

• Se um Alguidarenses é insultado ao não ser saudado ou tocado antes de se falar com ele, ele começa a gritar por causa disso.

##### Sim/Não:

- Os Alguidarenses não usam a palavra não.
- Eles dizem sempre sim, no entanto quando este significa não é acompanhado por um forte movimento no pescoço.

### **Comportamento no Trabalho:**

- Enquanto trabalham os Alguidarenses também se tocam bastante.
- As ferramentas têm gêneros específicos: as tesouras e corda são masculinas, os lápis e as régua femininas. A cola é neutra.
- Os homens nunca tocam em lápis ou régua.
- As mulheres nunca tocam nas tesouras e na corda

### **Comportamento perante os estrangeiros:**

- Os Alguidarenses gostam de companhia, portanto também gostam de estrangeiros.
- Eles têm bastante orgulho neles próprios e na sua cultura.
- Eles sabem que nunca vão ser capazes de construir a ponte sozinhos.
- Por outro lado não consideram que a cultura e a educação dos estrangeiros sejam superiores.
- Construir pontes é só uma coisa que eles não sabem.
- Eles esperam que os estrangeiros se adaptem à sua cultura.
- Como o seu comportamento é tão natural para eles, **NÃO O PODEM EXPLICAR AOS ENGENHEIROS.**

- Um homem de Alguidares de baixo nunca fala com outro homem a não ser que este lhe seja apresentado por uma mulher. Não interessa que esta mulher seja Alguidarense ou não.

### **Tempo:**

- Ler instruções e iniciar os comportamentos sociais: 20 minutos
- Serem ensinados pelos engenheiros: 20 minutos.



**Dinâmica de Grupo “BEM-VINDO A ALGUIDARES DE BAIXO”****Material de Apoio aos PARTICIPANTES****INSTRUÇÕES PARA OS ENGENHEIROS****A situação:**

Vocês são um grupo internacional de engenheiros que trabalham para uma multinacional de construção. A vossa empresa acabou de assinar um importante contrato com o Governo de Portugal, no qual se comprometem a ensinar os habitantes de Alguidares a construir uma ponte. Segundo o contrato é bastante importante que vocês cumpram o prazo acordado ou o contrato será cancelado e vocês ficarão desempregados.

O Governo de Portugal tem um grande interesse no sucesso deste projecto que é financiado pela União Europeia. Alguidares de Baixo fica numa região muito montanhosa com grandes penhascos e vales profundos mas sem pontes. Isto faz com que os Alguidares demorem muitos dias a chegar ao mercado que se situa na aldeia vizinha. Estima-se que com a construção desta ponte demorem somente 5 horas para lá chegar.

Visto o país ser muito montanhoso e também possuir muitos rios vocês não podem simplesmente chegar lá construir a ponte e virem embora. Vocês não devem construir a ponte mas sim ensinar os Alguidarenses a construir a ponte.

**Para fazer a simulação:**

Devem ler estas instruções atentamente e decidirem em conjunto como construir a ponte. Depois de algum tempo 1 ou 2 membros da vossa equipa poderão deslocar-se à Aldeia onde vai ser construída a ponte com o intuito de estabelecer contacto com a população local e ver as condições em que a ponte vai ser construída.

Depois do seu regresso deverão analisar o seu relatório e fazer os preparativos finais.

Depois disto toda a equipa de engenheiros se dirige para a aldeia de Alguidares de Baixo para ensinar os Alguidarenses a construir a ponte.

**A ponte:**

Esta será simbolizada por uma ponte de cartolina. A ponte deverá ligar duas mesas ou cadeiras numa distância de aproximadamente 80 cm. Esta tem que ser estável pois no final deverá suportar o peso das tesouras e da cola utilizado na sua construção.

Cada peça da ponte deverá ser desenhada a lápis com a régua e depois cortada.

**Materiais:**

A ponte deverá ser construída com cartolina.

Para a preparação e processo de construção podem usar: cola, lápis, régua, papel, corda e tesouras.

**Tempo:**

Preparação: 20 minutos

Ensinar aos Alguidarenses: 20 minutos



**Material de Apoio aos PARTICIPANTES****INSTRUÇÕES PARA OS OBSERVADORES**

<b>Pistas de observação</b>	<b>Habitantes de Alguidares de Baixo</b>	<b>Engenheiros</b>
<b>1.</b> Sentimentos dos vários elementos (agressivos, compreensivos, inflexíveis, desmotivados).		
<b>2.</b> Atitudes (ignoraram, adaptaram-se, resistiram, mediaram, entram em conflito).		
<b>3.</b> Como ultrapassaram as dificuldades/ obstáculos.		

**Roteiro da sessão:**

**Balço de Competências INTERMÉDIO**

## Breve Apresentação

### RESUMO

A dinâmica proposta, pretende que o grupo experiencie uma situação na qual possam reflectir sobre o saber estar com os outros, o respeito pelas diferenças e o saber interagir com os outros.

A dinâmica aborda questões como a flexibilidade para compreender outros pontos de vista, e dar oportunidade para que estes sejam expressas. Os conflitos entre pessoas com experiências de vida diferentes podem ser resolvidos de forma positiva.

A nossa análise do conflito e forma como lidamos com ele difere de acordo com a origem social e cultural das pessoas envolvidas. Os nossos próprios interesses podem distorcer a nossa percepção do problema e torná-lo maior do que efectivamente é.

### OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS

- Trabalhar com o grupo o desenvolvimento e/ou consolidação da Área de Competência Relações Interpessoais e Sociabilidade;
- Proporcionar um espaço de análise e reflexão individual sobre a evolução desta competência relativamente ao 1º momento de BC (BC Inicial).

**DINÂMICAS PROPOSTAS** >> Quebra-gelo “O outro como ponto de partida”  
>> Dinâmica de Grupo “No meu bairro”

**RECURSOS NECESSÁRIOS**



Mínimo 10 participantes, máximo 25.



2h20m



Sala ampla



- 8 Cópias dos cartões (com os papéis de cada actor) para os 8 actores.
- Cópias do guião “Notas para o Observador” (nº igual ao total dos restantes participantes)
- Uma cópia do cartão 1 “Pistas para encontrar uma solução” e 7 cópias do cartão 2 “Pistas para encontrar uma solução”.
- Papel e canetas para os observadores tomarem notas

**PREPARAÇÃO**

- Prepare a sala, afastando eventuais obstáculos (cadeiras, mesas,...).
- Tenha preparado os cartões com os papéis, para distribuir pelos participantes, as cópias do guião “Notas do Observador” e cópias da folha “Pistas para encontrar uma solução”

## Roteiro da sessão: Balanço de Competências INTERMÉDIO

# Roteiro passo a passo

### 5m Apresentação da sessão (objectivos e sequência)

### 15m Jogo de quebra-gelo “O OUTRO COMO PONTO DE PARTIDA”

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

Reflectir sobre a importância do envolvimento e da capacidade de tolerância e mudança que um processo de relacionamento interpessoal implica.

#### CONDUÇÃO

Solicite a organização do grupo de participantes em duas filas frente-a-frente (têm de estar em número par). No meio está uma linha imaginária.

Dê uma indicação objectiva, curta e concisa: " O objectivo de cada um de vós é trazer a pessoa que está à vossa frente para o vosso lado".

#### QUESTÕES

Que estratégias utilizaram? (diferentes soluções encontradas: ganha-ganha, ganha-perde, perde-perde.

Porque não trocaram de lugar?

De que forma cumpriram o objectivo proposto? Todos o fizeram? Como? Consideraram o outro como ponto de partida?

Em interacção social todos podemos ganhar. Os nossos objectivos não são necessariamente inconciliáveis com os do outro.

### 1h 20m Dinâmica de Grupo: “NO MEU BAIRRO”

**OBJECTIVOS** (a partilhar com o grupo apenas na discussão)

- Analisar as nossas atitudes relativamente a pessoas de diferentes grupos culturais, sociais ou profissionais;
- Explorar estratégias de resolução de problemas;
- Reflectir sobre os limites da tolerância;
- Reflectir sobre a relação entre discriminação e conflito de interesses

**50m** **CONDUÇÃO**

Informe o grupo que irão simular uma situação que poderia acontecer na vida quotidiana de qualquer um. De seguida leia o seguinte texto:

"Há um bairro de prédios perto do sítio onde vivem. Um dos apartamentos está arrendado a um grupo de estudantes de fora que vieram estudar para a vossa localidade. Eles recebem visitas frequentes das suas famílias longínquas e amigos, que ficam lá em casa a dormir. Também organizam festas com frequência. Alguns vizinhos, especialmente os que vivem nos apartamentos mais próximos estão aborrecidos e queixam-se que os estudantes e seus amigos fazem muito barulho, não os deixam dormir e não têm cuidado com o prédio. Os vizinhos convocaram uma reunião para tentar resolver este problema".

Peça a 8 voluntários que sejam os actores e desempenhem o papel de estudante e de vizinhos (líder do grupo de residentes, jovem mulher, refugiado, casal idoso, vizinho desempregado, proprietário do prédio). Os restantes participantes devem ficar no papel de observadores.

Distribua os cartões de papéis pelos vários vizinhos e dê a cada observador uma cópia do guião "Notas para o Observador". Dê oportunidade a que cada actor e observador preparem o seu papel/tarefa durante 5 minutos.

Relembre os participantes que o objectivo é encontrar uma solução para o problema e depois inicie a simulação.

Assegure que a discussão prossegue por 10 minutos após o início da simulação, e depois, sem interromper, distribua entre cada actor da simulação uma cópia das "Pistas para encontrar uma solução". Volte a deixar a simulação prosseguir durante mais 10 minutos, no entanto pode prolongar ou encurtar este período conforme for necessário.

**Pistas:**

Preste muita atenção ao desenrolar da simulação, porque tudo o que acontece irá afectar a forma como vai facilitar.

Note que existem dois tipos de cartões de "pistas para encontrar uma solução": cartão 1 para o mediador e cartão 2 para os outros participantes. A pessoa que recebe o cartão 1 depende daquilo que tiver acontecido na simulação até ao momento. Se já tiver sido decidido democraticamente que deve haver uma pessoa a moderar a reunião, o cartão deverá ser entregue a essa pessoa, de outro modo, deve ser entregue ao líder do grupo de residentes.

Encontrar soluções para os problemas e tomar decisões são processos difíceis. É necessário que os envolvidos tenham competências para a comunicação desenvolvidas, estejam atentos às necessidades dos outros e mostrem imaginação e confiança de forma a poder explorar os assuntos honestamente.

É mais fácil quando as pessoas argumentam acerca dos seus interesses e tentam encontrar pontos comuns ou consensos que favoreçam o ganho mútuo, de forma que cada pessoa possa satisfazer uma parte das suas necessidade e tenha um papel no resultado.

Infelizmente, muitas vezes as pessoas argumentam a partir de posições que depois têm de abandonar com grande relutância para chegar a um compromisso. Assim, no final todos sentem que perderam alguma coisa, em vez de sentir que ganharam.

É importante que durante a discussão procure alertar o grupo para a distinção entre as atitudes que frequentemente tomamos em relação aos que são diferentes de nós/não conhecemos e as formas como nos envolvemos nas situações concretas do quotidiano que implicam competências interpessoais e de comunicação.



30m

## DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO

## QUESTÕES

**O jogo em si****Para os observadores:**

O que é que os observadores registaram e quais as suas impressões acerca do que se passou durante a simulação?

**Para os actores:**

Como é que se sentiram nos seus papéis? Tiveram dificuldades em entrar no papel que lhes foi distribuído? O que acharam mais fácil e mais difícil neste processo?

Aperceberam-se de alterações entre o primeiro e o segundo momento? (depois das "pistas para encontrar uma solução")

Que tipos de argumentos foram apresentados? Os argumentos basearam-se em factos, na racionalidade, ou em emoções?

Foi mais fácil encontrar argumentos a favor ou contra os estudantes?

De onde retiraram os seus argumentos? De ideias pré-feitas que já tinham de experiências do quotidiano? Dos factos fornecidos no jogo?

O problema foi resolvido e ficou toda a gente feliz com o resultado?

A solução encontrada foi justa ou um dos lados teve de ceder mais do que o outro?

Que soluções alternativas poderiam ser encontradas?

**Paralelismo com a realidade**

Ajude o grupo a analisar e reflectir sobre os assuntos envolvidos. Pode lançar o debate a partir de questões como:

A simulação reflectiu de alguma maneira a realidade do dia-a-dia? Quais foram as semelhança e quais as diferenças? Algum aspecto pareceu exagerado na simulação?

Quando encontramos um conflito que envolve pessoas bastante diferentes, tendemos a procurar uma solução que satisfaça toda a gente, ou tentamos impor o nosso ponto de vista e negligenciar os que pensam ou sente de forma diferente de nós? Querem partilhar exemplos?

Que tipo de competências estiveram envolvidas na tentativa de resolução deste conflito?

O que fará se no futuro se confrontar com uma situação idêntica? Qual foi a coisa mais importante que aprendeu com este jogo? De que forma entende que esta aprendizagem poderá influenciar e melhorar o seu dia-a-dia? De que forma esta aprendizagem pode contribuir para ter uma atitude mais empreendedora?

Relato e Reflexão

Conceptualização Abstracta

**15m Registo individual e posicionamento face à Área de Competência**

Cada participante preencherá o seu BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia dos contextos pessoal, escolar e profissional que evidenciem a Área de Competência Relações interpessoais e Sociabilidade (ex.: "Relaciono-me muito bem com pessoas que gostam do mesmo que eu". "Tenho dificuldade em aceitar as ideias dos meus pais e família". "Tenho um grupo pequeno de amigos/colegas". "Nas discussões entre o meu grupo de amigos fico sempre chateado, porque os outros nunca concordam comigo". "Sempre que alguém novo aparece na escola/grupo de amigos sou a primeira a falar com ele/ela").

Seguidamente, indicará estratégias/formas de melhorar ou obter a competência (ex.: "Experimentar conhecer pessoas de outras realidades - cidades, países - através de intercâmbios"; "Começar por ouvir melhor os pontos de vista dos meus amigos").

Por fim deverá proceder a uma classificação tendo por base uma escala que varia entre "Nada" e "Pleno".

**15m Preenchimento da Ficha de Avaliação do Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo**

Trata-se duma Ficha para avaliar o processo de BC e não aprendizagens, desempenho ou resultados (Capítulo 5, Ferramenta 2).

**10m Encerramento da fase intermédia de BC**

1. Explicação pelo facilitador do passo seguinte a este processo:
2. Devolução, aos participantes, do seu BC intermédio (Capítulo 5, Ferramenta 7) relativo ao BC intermédio.
3. Explicação da existência do momento de BC final.
4. No momento de BC final deverão reflectir sobre todas as competências trabalhadas sendo que as 3 sessões propostas assentarão em dinâmicas relacionadas com situações de vida (ex.: entrevista de emprego). A última sessão remete para a elaboração do Curriculum Vitae (modelo europeu) registando as competências trabalhadas ao longo destas sessões de BC.

## Dinâmica de Grupo “NO MEU BAIRRO”



### Material de Apoio aos PARTICIPANTES

#### CARTÕES DE PAPÉIS

**Jovem estudante deslocado:**

Falas e compreendes perfeitamente a pronúncia da zona onde te instalaste e não percebes as razões do aborrecimento dos teus vizinhos. Na tua opinião tanto tu como os teus amigos estudantes se comportam de uma forma absolutamente normal. Vocês não irão sair do apartamento sob circunstância alguma.

**Líder do grupo de residentes:**

O teu apartamento é afastado daquele onde vivem os estudantes. Pessoalmente eles não te perturbam, mas tu não gostas de estudantes que vêm de longe deslocados da família. Achas que só criam problemas e não queres que eles vivam no teu prédio.

**Jovem mulher entre os 25 e os 30 anos:**

Vives sozinha e tens medo dos jovens estudantes porque os vês como muito estranhos e diferentes de ti.

**Refugiado:**

Também és deslocado, mas vens de um país diferente. Tu e a tua família não têm muito em comum com as outras pessoas do bairro. Nunca tiveste qualquer problema com ninguém a não ser o facto de te sentires bastante isolado.

**Casal idoso: (deve ser representado por 2 pessoas):**

Ambos estão a par da dificuldade que é para as famílias dar a oportunidade aos seus filhos de estudarem fora e das dificuldades para eles de abandonar as suas famílias e tentar a vida num local completamente desconhecido. Vocês apoiam uma organização que dá apoio a jovens estudantes deslocados com explicações e consultas de planeamento familiar.

**Vizinho desempregado:**

Discordas fortemente das políticas que ajudam os jovens com subsídios para as rendas da casa e para fazerem festas e barulheira com música de gritos. Na tua opinião os jovens gastam muito dinheiro dos familiares com os estudos que servem só para o desemprego e deviam de trabalhar desde cedo para contribuir para a sociedade.

**Proprietário do prédio:**

Os jovens estudantes sempre pagaram a renda pontualmente e não queres perder o rendimento daquele apartamento. No entanto não gostas assim muito de jovens estudantes e vês este conflito como uma possível oportunidade para aumentar a sua renda. Por outro lado, também tens a possibilidade de lhes arrendar outro apartamento nos arredores da cidade.



## NOTAS PARA A/O OBSERVADOR/A

O teu papel como observador é observar cuidadosamente o que acontece e tomar notas para dar feedback à discussão e ao final da simulação.

### As coisas a anotar são:

- Se os participantes respeitam os tempos para falar, se alguém interrompe os outros, se tentam falar todos ao mesmo tempo, se uma ou duas pessoas tentam impor o seu ponto de vista
- Se alguém tenta liderar a reunião
- Que tipo de argumentos os participantes utilizam
- Se houve alguma alteração na atitude e comportamento dos participantes depois de terem recebido as "pistas para encontrar uma solução"

## PISTAS PARA ENCONTRAR UMA SOLUÇÃO

### Cartão 1

(este cartão é para a pessoa que está a moderar a reunião, que será ou alguém definido naturalmente pelos actores, ou, caso contrário, o líder do grupo de residentes)

**Moderador** – Foste democraticamente eleito para moderar este encontro, continua a fazê-lo de acordo com as pistas seguintes.

**Líder do grupo de residentes** – Até este momento na simulação ainda ninguém foi eleito para moderar o encontro. Sugere que a reunião precisa de um moderador e que este deve ser eleito democraticamente. Propõe-te a ti próprio como moderador atendendo à tua posição de líder do grupo de moderadores. Se os outros concordarem, fica com o cartão de moderador e segue as pistas para o moderador que apresentamos a seguir. Se outra pessoa for eleita passa-lhe o cartão de moderador e fica com o cartão dele em troca.

### Cartão 1.2

#### Pistas para o moderador

A tua função é manter a ordem e facilitar a reunião. Deves assegurar-te que:

- Todos têm oportunidade para falar
- As pessoas respeitam as vezes uns dos outros para falar
- Se necessário, impõe um limite de tempo para cada contribuição e não permitas que cada participante se estenda para lá desse limite.
- Não permitas a utilização de linguagem abusiva e assegura-te que as pessoas não se afastam do assunto
- Tenta dar andamento à discussão e mantê-la num registo positivo
- Mantém as pessoas focadas, o objectivo é encontrar uma solução para o problema.

### Cartão 2

#### (deve ser dado a cada participante excepto ao moderador)

Pensa naquilo que podes fazer dentro do papel que te foi destinado e tenta encontrar uma solução.

- Ouve activamente e respeita o direito que cada um tem de exprimir a sua opinião
- Tenta relacionar o que tens para dizer com aquilo que foi dito anteriormente
- Quando for a tua vez de falar tenta fazer um resumo do que disse a pessoa que falou antes de ti
- Tenta distinguir o que são os factos, do que são as tuas opiniões
- Tenta que a discussão não perca o rumo, mas se mantenha em torno do assunto central. Foca-te no problema dos estudantes e na necessidade de encontrar uma solução, não tragas para a discussão outros factos, opiniões ou ideias que possas ter.





Roteiro das  
Sessões:  
Balanço de  
Competências  
Final

**Roteiro da sessão:**

## **Balanço de Competências FINAL**

[1ª Sessão: Entrevista de Emprego]

# Breve Apresentação

### **RESUMO**

Trata-se duma sessão assente num jogo de papéis em que os participantes assumem papéis de entrevistado, entrevistador e observador.

### **OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS**

- Valorizar a importância das competências-chave trabalhadas nos momentos anterior de BC, na integração e permanência na vida profissional;
- Enumerar evidências da realidade escolar, pessoal e associativas referentes às Competências-chave para o Empreendedorismo sobre as quais o BC trabalha;
- Identificar estratégias de melhoria dessas mesmas competências.

## DINÂMICAS PROPOSTAS >> Jogo de Papéis “Entrevista de Emprego”

### RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 12 participantes



1h30m



Sala ampla



- Quadro
- Marcadores de 2 cores diferentes
- BC Individual do Participante. Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1)
- Anúncio de Emprego e Guiões para entrevistadores (no final desta sessão)
- Guiões para observadores (no final desta sessão)
- Textos de Apoio para os participantes (no final desta sessão)

### PREPARAÇÃO

- Fotocopie os 4 Guiões para o total de entrevistadores. Fotocopie o Anúncio de Emprego para os 5 entrevistados.
- Fotocopie o Guião de Observação com para o total de observadores.
- Fotocopie os textos de Apoio “O que não fazer numa entrevista de Emprego” e “Entrevista baseada no Stress” para o total de participantes.
- Assegure que todos os participantes têm acesso aos seus registos individuais (BC Individual do participantes: folha global)
- Prepare um espaço na sala com 1 secretária e 2 cadeiras para o cenário da entrevista.
- Seleccione aleatoriamente os entrevistadores e entrevistados.

## Roteiro da sessão: Balanço de Competências FINAL

# Roteiro passo a passo

10m

### Enquadramento do momento final de BC e resumo do trabalho já desenvolvido pelo grupo nos momentos: Inicial e Intermédio.

Apresentação da sequência do BC final (3 sessões: uma para experiência relativa à procura de emprego, outra relativa à apresentação e defesa duma ideia de negócio, outra para dar início à elaboração CV – modelo Europeu que reflecta as Competências-chave para o Empreendedorismo).

1h

### Jogo de Papéis “PROCURA-SE TÉCNICO DE...”

#### OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

- Reconhecer a importância da postura/imagem no contacto com os outros;
- Manejar adequadamente a apresentação pessoal, postura e linguagem gestual de acordo com o contexto nas relações interpessoais.
- Compreender a importância das competências transversais no contexto de trabalho.

30m

#### CONDUÇÃO

A dinâmica de grupo deverá ser introduzida com a indicação de que a comunicação não verbal - gestos corporais e faciais, tom de voz, forma de vestir, apresentação pessoal - é tão importante como a comunicação verbal, numa situação de entrevista de emprego. E que são as competências transversais que mais vezes são questionadas e valorizadas pelos entrevistadores num recém-formado.

O facilitador selecciona um grupo de elementos para participar no jogo de papéis (4 entrevistadores e 5 entrevistados). Aos entrevistadores é dado um guião de perguntas que deverão colocar aos entrevistados e às quais estes deverão responder. Aos entrevistados será dado o recorte do Anúncio de Emprego (um por cada entrevistado), com os pré-requisitos pretendidos. O facilitador deverá dar 5 minutos para os actores se prepararem.

Deverá pedir-se aos actores que se esforcem por representar as suas personagens de forma criativa e salientando os aspectos que melhor as caracterizam. Poderemos ajudá-los a identificar as características mais relevantes.

Enquanto o grupo se prepara será organizado o grupo de observadores. A este grupo será dado um guião com vários itens a avaliar nos entrevistadores e entrevistados. Deverão avaliar os actores quanto à sua postura e quanto à forma como evidenciam as suas competências transversais.

O cenário será uma situação de entrevista de emprego a um grupo de jovens candidatos recém-formados. A simulação iniciará com um entrevistado e o facilitador no papel de entrevistador. Serão dados 10 minutos para desenrolar a simulação. Após esse tempo, outros dois participantes deverão substituir cada um dos actores no seu papel. É importante que os vários participantes da simulação tentem acrescentar, melhorar/ou dar outro rumo à cena anterior.

O restante grupo estará no papel de observador.

No final da apresentação, enquanto os actores desmontam o cenário e repõem as mesas em U, os observadores deverão reunir a suas apreciações, chegar a uma apreciação comum e eleger um representante para apresentar a sua decisão.

Experiência concreta

30m

**DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO**

No final da representação será dado um espaço aos observadores para que expressem a sua avaliação/apreciação.

**QUESTÕES****O jogo em si****O que sentiram em relação:**

[Para os entrevistados]

- À situação de jogo: simulação; Ao contexto: entrevista de emprego; Ao responder/ perguntar; Ao ter de falar das suas competências pessoais.
- Como foi para os que entraram e puderam modificar o rumo da entrevista.
- Que preocupações tiveram com a sua postura durante a entrevista? E em expor as suas competências transversais?

[Para os entrevistadores]

- E fácil seleccionar pessoas?
- Os candidatos mostraram um comportamento coerente com o que disseram?
- Os candidatos evidenciaram as competências trabalhadas no BC? De que forma? Em que comportamento? Exemplos: O candidato A foi assertivo mesmo quando o entrevistador foi agressivo; O candidato B mostrou apetência para aprender com os outros...

**Paralelismo com a realidade**

Acharam que a simulação foi de acordo com as expectativas que têm em relação às entrevistas de emprego?

O que aconteceu na simulação é semelhante ao que se passa na vida real?

Que aspectos deverão ser tidos em conta numa situação de entrevista? Que competências são requeridas?

De que forma as competências empreendedoras serão importantes para situações de procura de emprego por conta de outrem?

Como poderemos evidenciar a nossa atitude empreendedoras no trabalho por conta de outrem?

De que forma um processo de balanço de competências para o empreendedorismo (reflectir, criticar, auto-avaliar e melhorar) nos pode tornar mais empreendedores?

Relato e Reflexão

Conceptualização Abstracta

20m

**Registo Individual de BC posicionando-se sobre todas as Áreas de Competência.**

No final da sessão cada participante preencherá o seu BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia dos diferentes contextos da sua vida (pessoal, escolar, profissional, ...).

A sua reflexão escrita deverá abordar todas as Áreas de Competência exploradas nos momentos de BC Inicial e Intermédio.

## Jogo de Papéis “PROCURA-SE TÉCNICO DE...”



### Material de Apoio aos PARTICIPANTES

#### ANÚNCIO

##### **Hays Sales & Marketing, Lda.**

##### **Descrição da Entidade:**

Esta empresa centra a sua actividade no desenvolvimento de produtos e soluções em madeira para os sectores de Obras Públicas, construção civil e Mobiliário e visa promover e divulgar os seus produtos junto de profissionais de arquitectura, gabinetes de projecto e autarquias, pela sua comercialização em Empreiteiros, Empresas de Construção Civil e Donos de Obra, bem como em Distribuidores e Revendedores na área geográfica atribuída e fazer orçamentos.

##### **Descrição da Função:**

Delegado Comercial m/f

##### **Perfil do Candidato:**

- Habilitações mínimas ao nível do 12º ano;
- Carta de condução;
- Apresentação cuidada;
- Ambição, profissionalismo, organização e responsabilidade
- Espírito de equipa
- Total disponibilidade de horários
- Excelentes competências ao nível das relações interpessoais

##### **Vencimento:**

salário base e comissões

##### **Contacto:**

enviar o CV para: epoca\_artes@yahoo.com

#### GUIÃO PARA O ENTREVISTADOR/A

- Porque é que se candidatou a este emprego?
- Acha que a sua formação se adequa às funções exigidas para este cargo?
- Precisamos de alguém que trabalhe bem em equipa, pensa que tem o perfil que exigimos? Porquê?
- Como sabe, nesta profissão não existem limites de horário, pode ser necessário trabalhar para além do horário normal. Acha que tem flexibilidade suficiente para disponibilizar-se para estas situações?
- Considera-se uma pessoa responsável? Em que situações da sua vida já demonstrou sê-lo?
- Tendo em conta que desempenhará funções de Delegado Comercial, sente-se à vontade para promover um produto? Sabe o que isso implica?
- Sabe que esta empresa faz muito trabalho de demonstração e muitos orçamentos. Sente-se preparado para estas situações? Sabe o que isto implica? Possui conhecimentos de matemática e informática suficientes?
- Gostaríamos de o conhecer melhor, para isso diga-nos como ocupa os seus tempos livres. Que actividades desenvolve?
- Há alguma questão que nos queira colocar?



**GUIÃO PARA OS OBSERVADORES - OBSERVAÇÃO DE ENTREVISTADOR -**

As colunas numeradas referem-se aos actores entrevistadores e deverão ser preenchidas com sim ou não (actor 1 - sim, actor 2 - não, actor 3 - não, etc.). A coluna da direita (especificar) destina-se a registar mais dados sobre cada situação/questão.

<b>O entrevistador:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Outras observações/ Mais dados importantes:</b>
É agressivo nas perguntas?					
É antipático, tem "cara de poucos amigos"?					
Contradiz o candidato?					
Faz perguntas sem propósito para a entrevista?					
Ajuda o candidato a colocar-se à vontade?					
<b>Outras observações:</b>					

**GUIÃO PARA OS OBSERVADORES - OBSERVAÇÃO DE ENTREVISTADO -**

As colunas numeradas referem-se aos actores entrevistados e deverão ser preenchidas com sim ou não (actor 1 - sim, actor 2 - não, actor 3 - não, etc.). A coluna da direita (especificar) destina-se a registar mais dados sobre cada situação/questão.

<b>O entrevistado:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Especificar</b>
Sente-se à-vontade com o entrevistador?					
Demonstra expressões de nervosismo quando responde?					
A roupa e postura (como se senta, as expressões que usa, os tiques que usa) são adequadas à entrevista?					
Os que substituem o anterior entrevistado tentam mudar ou melhorar as respostas?					
Tem uma postura de aprendizagem (procura saber mais sobre o que vais fazer e o seu papel)?					
Limita-se a responder sim e não?					
Consegue evidenciar (dar exemplos concretos) das suas competências, quando lhes são pedidas pelo entrevistador?					
<b>Outras observações:</b>					

**Jogo de Papéis “PROCURA-SE TÉCNICO DE...”****Material de Apoio aos PARTICIPANTES****ASPECTOS A TER EM CONTA NUMA ENTREVISTA DE EMPREGO**

Chegar à entrevista é, à partida, um passo vitorioso. É importante tirar o melhor partido desta oportunidade, e evitar situações que possam vir a estragar todo o processo.

- 1.** Evite cometer excessos na forma de vestir, nos acessórios, e no perfume.
- 2.** Seja pontual. A primeira impressão é muito importante, tente chegar 10 ou 15 minutos mais cedo. Ao evitar chegar em cima da hora, estará certamente mais relaxado.
- 3.** Não esquecendo o tópico anterior, também convém não exagerar! Evite chegar com demasiada antecedência pois irá dar a imagem de que está muito ansioso por esse emprego, e que não tem mais nada para fazer.
- 4.** Desligue o telemóvel. Se por algum motivo, for realmente imperativo deixá-lo ligado, explique antes ao entrevistador.
- 5.** Seja espontâneo e sincero. Não decore repostas às perguntas que prevê que o entrevistador lhe possa colocar.
- 6.** Sente-se quando for convidado a fazê-lo.
- 7.** Evite abordar temas polémicos, como Religião e Política, por exemplo.
- 8.** Não diga mal da sua actual entidade empregadora.
- 9.** Seja honesto. Se mentir, muito provavelmente, isso será descoberto mais tarde.
- 10.** Não fale de mais, nem muito pouco. Se falar muito durante a entrevista, poderá dar a impressão de que quer “atropelar” o entrevistador, ao mesmo tempo poderá incorrer em erros. Se falar muito pouco, poderá passar a imagem que é submisso, ou que tem poucas ideias. Seja moderado e oportuno.
- 11.** Não aborde a questão salarial, por iniciativa própria. No entanto, se for questionado sobre a mesma indique um intervalo de valores em que considere justa a retribuição pelo seu trabalho. Não indique valores demasiado baixos, pois revela falta de confiança em si próprio, nem demasiado elevados. Tenha em conta os valores do mercado para cargos similares.
- 12.** Não termine a entrevista até ter uma ideia clara do que sucederá com a sua candidatura.
- 13.** Não coma pastilha elástica.
- 14.** Não seja arrogante. Enquanto entrevistado, não se deve mostrar altivo ou demasiado confiante.
- 15.** Não reclame.
- 16.** Procure responder a todas as perguntas, mesmo as mais incómodas.
- 17.** Não evite o contacto visual com o entrevistador, mas também não o fixe demasiado com o olhar, a fim de não se tornar muito incomodativo.
- 18.** Não tire notas, a não ser que o entrevistador o sugira.

## ENTREVISTA BASEADA NO STRESS

Para a maioria dos candidatos o momento da entrevista é o mais complicado de todo o processo selectivo. Para ajudar ao cenário, já de si tão intimidante, existem entrevistas que fogem por completo ao modelo tradicional, nas quais o entrevistador cria situações de stress propositadamente para pôr o candidato "à prova".

A ideia pode parecer assustadora mas, para evitar o pânico, é importante preparar-se para a eventualidade de ter de encarar uma situação destas.

### Os objectivos do entrevistador

Normalmente, o objectivo principal deste tipo de entrevistas é tentar "desmontar" uma imagem que o candidato possa ter "fabricado" para agradar durante a entrevista.

Perante situações inesperadas, será mais fácil analisar o candidato como ele é na realidade, uma vez que as suas reacções terão maior espontaneidade.

Impaciência, calma, criatividade, são exemplos de rasgos da personalidade que saltam facilmente à vista neste tipo de circunstâncias.

### Técnicas utilizadas

- Confrontar o candidato com uma questão completamente inesperada e que não parece ter qualquer relevância.
- Demonstrar alguma antipatia ou aborrecimento logo no primeiro contacto, e manter uma "cara de poucos amigos" durante toda a entrevista.
- Manter um silêncio constrangedor após ouvir uma resposta do candidato, ou enquanto analisa o CV...
- Contradizer o candidato ou provocar um confronto de opiniões.
- Fazer quatro ou cinco perguntas sequenciais, para desarmar o candidato, sobretudo quando se apercebe de que a primeira resposta é "ensaiada",

### Estratégias para lidar com a situação

- Se ficar atrapalhado, não lhe ocorrerem as palavras adequadas ou perder o sentido a meio do discurso, não entre em pânico, procure fazer uma pequena pausa para reorganizar ideias.
- Esteja ciente que, nestes casos, nem sempre é a resposta em si que está em jogo, mas sim a forma como lida com o inesperado.
- Mostre que é um bom ouvinte. Não comece a responder, até ter acabado de ouvir a questão.
- Não se apresse a dar uma resposta. Reúna os seus pensamentos, e responda de forma calma, confiante e profissional.
- Não encare este tipo de entrevista de forma pessoal. Lembre-se que deve acima de tudo demonstrar que é um profissional capaz de lidar com contrariedades e situações de stress elevado.
- Antes de perder a calma e, conseqüentemente, de correr o risco de perder também a razão, lembre-se que está a ser avaliado e cada comportamento seu influenciará o processo de selecção.
- Procure manter uma postura, ainda que aparente, de segurança e calma. Respire fundo, fale devagar e mantenha um tom de voz moderado.

**Roteiro da sessão:**

## **Balanço de Competências FINAL**

**[2ª Sessão: Ideia de negócio]**

# Breve Apresentação

### **RESUMO**

Trata-se de uma sessão assente num jogo de papéis em que os participantes assumem papéis diferenciados: investidor, empreendedor e observador.

A dinâmica assenta na simulação da apresentação de uma ideia de negócio – “inseminação artificial de abelhas”.

### **OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS**

- Valorizar a importância das competências-chave trabalhadas nos momentos anterior de BC, na integração e permanência na vida profissional;
- Enumerar evidências da realidade escolar, pessoal, associativa, profissional referente às Competências-chave para o Empreendedorismo sobre as quais o BC trabalha;
- Identificar estratégias de melhoria dessas mesmas competências.

## DINÂMICAS PROPOSTAS >> Jogo de Papéis “Tenho uma ideia de negócio”

### RECURSOS NECESSÁRIOS



Mínimo 12 participantes



2h



Sala ampla



- 1 secretária e 2 cadeiras para os actores e cadeiras para os observadores
- 3 cópias da Ideia de negócio (no final desta sessão)
- 3 cópias dos Guiões para empreendedores (no final desta sessão)
- 3 cópias dos Guiões dos investidores (no final desta sessão)
- Guiões para cada um dos observadores, se houver.
- BC individual do Participante. Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1)

### PREPARAÇÃO

- Fotocopie as ideias de negócio e os Guiões para os empreendedores.
- Fotocopie os guiões para os investidores/financiadores (um deles será assumido pelo facilitador).
- Fotocopie os guiões de observação para todos os observadores (os restantes participantes que podem ou não estar divididos em subgrupos de acordo com as ideias empreendedoras).
- Assegure que todos os participantes têm acesso aos seus registos individuais (BC individual do participantes: folha global)
- Selecciona aleatoriamente os investidores e os empreendedores.

## Roteiro da sessão: Balanço de Competências FINAL

# Roteiro passo a passo

10m

### Enquadramento do momento final de BC e resumo do trabalho já desenvolvido pelo grupo

Apresentação da sequência do BC final (3 sessões: uma para experiência relativa à procura de emprego, outra relativa à apresentação e defesa duma ideia de negócio, outra para dar início à elaboração CV – modelo europeu que reflecta as Competências-chave para o Empreendedorismo).

1h

### Jogo de Papéis “TENHO UMA IDEIA DE NEGÓCIO”

#### OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

- Reconhecer a importância da postura e imagem, autoconfiança e auto domínio no contacto com os outros;
- Manejar adequadamente a apresentação pessoal, postura e linguagem gestual de acordo com o contexto nas relações interpessoais.
- Compreender a importância das competências chave para o empreendedorismo no contexto de trabalho (por conta própria e/ou de outrem).

#### CONDUÇÃO

Esta dinâmica deverá ser introduzida com a indicação de que a comunicação não verbal - gestos corporais e faciais, tom de voz, forma de vestir, apresentação pessoal - é tão importante como a comunicação verbal numa situação de trabalho, quer seja por conta própria quer seja por conta de outrem. Da mesma forma, as evidências das competências-chave dos potenciais empreendedores são, muitas vezes, elementos fundamentais para que um projecto seja preferido em função de outro.

O facilitador selecciona um grupo de elementos para participar no jogo de papéis (3 investidores e 4 empreendedores). Aos investidores é dado um guião com questões que deverão colocar aos empreendedores e que deverão orientar a discussão. Como estas questões não são exaustivas, o investidor tem liberdade para acrescentar outras.

A cada par de actores (empreendedor e investidor / financiador) será dada a ideia empreendedora. Dar-lhes-á também os respectivos guiões que poderão ser acrescidos de outras ideias e questões.

O facilitador dará 10 minutos para que os actores se preparem.

Deverá pedir-se aos actores que se esforcem por representar as suas personagens de forma criativa e que as caracterize. Poderemos ajudá-los a identificar as características mais relevantes.

Enquanto o grupo se prepara será organizado o grupo de observadores. A este grupo será dado um guião com vários itens a avaliar nos investidores/financiadores e nos empreendedores. Deverão avaliar os actores quanto à sua postura e quanto à forma como evidenciam as suas competências-chave. Os guiões podem ser acrescentados com outra informação relevante recolhida na observação.

O cenário será uma situação de apresentação/negociação entre uma pessoa, jovens com formação profissional, com uma ideia empreendedora e outra pessoa que representa o papel do investidor/financiador.

A representação iniciará com um empreendedor e o facilitador no papel de investidor.

Experiência concreta

Serão dados 10 minutos para desenrolar a simulação, e após os 10 minutos, outros dois participantes deverão substituir cada um dos actores no seu papel. É importante que os vários participantes da simulação tentem acrescentar, melhorar/ou dar outro rumo à cena anterior.

No início de cada representação é o empreendedor que define, à partida, quem é o investidor/financiador (ex.: familiar, amigo, um financiador externo, um representante duma organização com interesse na proposta, um representante político, IEF, IAPMEI, entidade empregadora, ...).

O restante grupo estará no papel de observador.

No final das representações, enquanto actores desmontam o cenário e repõem as mesas em U, os observadores deverão reunir a suas apreciações, chegar a uma apreciação comum e eleger um representante para apresentar as suas opiniões e eventual decisão de investimento caso estivessem no papel de investidor.

Experiência concreta

### 30m DISCUSSÃO DO JOGO EM PLENÁRIO

No final da representação será dado um espaço aos observadores para que expressem a sua avaliação/apreciação.

#### O jogo em si

##### O que sentiram em relação:

[Para os empreendedores]

- À situação de jogo: simulação; Ao contexto: apresentação/negociação com investidor/financiador; Ao responder/perguntar; Ao ter de falar das suas competências pessoais.
- Como foi para os que entraram e puderam modificar o rumo da conversa?
- Que preocupações tiveram com a sua postura durante a entrevista? E em expor as suas competências chave?

[Para os investidores/financiadores]

- À situação de jogo: simulação; Ao contexto: apresentação/negociação com investidor/financiador; Ao responder/perguntar; Ao ter de falar das suas competências pessoais.
- Como foi para os que entraram e puderam modificar o rumo da conversa?
- Que preocupações tiveram com a sua postura durante a entrevista? E em expor as suas competências chave? É fácil seleccionar pessoas e projectos empreendedores? Quais as preocupações que sentiu?

#### Paralelismo com a realidade

Já alguma vez tinham experimentado uma situação destas? Tentaram convencer alguém a comprar a vossa guitarra? Mostraram a alguém que tinham uma ideia realmente empreendedora e que valia a pena outros vos seguirem/apoiarem?

Acharam que a simulação foi de acordo com as expectativas que têm em relação aos eventuais contactos para conseguir encontrar investidores/financiadores para as vossas ideias de negócio/projectos pessoais (familiar, amigo, apenas um financiador financeiro, um representante duma organização com interesse na proposta, um representante político, IEF, IAPMEI, entidade empregadora, ...)?

Relato e Reflexão

Que aspectos deverão ser tidos em conta quando pretendemos argumentar um projecto que idealizámos? Que competências são requeridas?

De que forma as competências empreendedoras serão importantes para situações de criação do próprio emprego/ posto/função.

Como poderemos evidenciar a nossa atitude empreendedora na identificação, promoção/argumentação e condução de um determinado projecto?

De que forma um processo de balanço de competências para o empreendedorismo (reflectir, criticar, auto-avaliar e melhorar) nos pode tornar mais empreendedores?

Conceptualização Abstracta

15m

### **Registo Individual de BC posicionando-se sobre todas as Áreas de Competência**

No final da sessão cada participante preencherá o seu BC individual do Participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) com exemplos concretos do seu dia-a-dia dos diferentes contextos da sua vida (pessoal, escolar, profissional, ...).

A sua reflexão escrita deverá abordar todas as Áreas de Competência exploradas nos momentos de BC Inicial e Intermédio.



## JOGO DE PAPÉIS “TENHO UMA IDEIA DE NEGÓCIO”

### Material de Apoio ao FACILITADOR



#### - Ideia de negócio - “Inseminação artificial de abelhas”

##### **Descrição:**

És um(a) jovem, com 20 anos.

Frequentaste um curso de Formação Profissional. Agora, no final do curso tens como grande objectivo desenvolver um projecto empreendedor. No início foi difícil definires qual a área de trabalho onde deverias apostar. Mas conseguiste sinalizar uma carência no mercado: os apicultores do teu local de residência não conseguem manter os enxames por mais que uma temporada por falta de zângãos. Esta limitação vai permitir-te desenvolver este projecto empresarial - Inseminação artificial de abelhas - que gostarias de levar para a frente embora não tenhas capacidade financeira para o fazer. Por isso resolveste acatar a oportunidade de apresentar a tua ideia de negócio ao(s) potencial(is) investidor(es) presentes.

Segundo a investigação que efectuaste um enxame só tem um zangão e por vezes este não dá conta do recado e há abelhas que não são inseminadas. Este facto põe em causa a continuidade do enxame e o fim desejado, a produção de mel de qualidade.

A inseminação artificial de abelhas resulta dum trabalho muito recente efectuado por uma universidade dos Estados Unidos da América e o sucesso é de cerca de 95%. É de fácil aplicação e não requer grandes conhecimentos técnicos mas os equipamentos são caros e, por vezes, difíceis de encontrar.

Com a investigação também percebeste que o mel é um produto particularmente apreciado e requisitado pelos restaurantes, hotéis de luxo, e empresas organizadoras de luas-de-mel, para a confecção gastronómica de alta qualidade. Este mercado representa para ti uma oportunidade.

Estás perante uma ideia inovadora, mas tens algumas dificuldades a ultrapassar: apicultores com uma idade avançada e com forte resistência à introdução de modernices nas suas explorações, quantidade de apicultores desconhecida, actividade apícola pouco rentável e resultante dum hobby para os produtores.

##### **Perfil do Empreendedor:**

- Habilitações académicas ao nível do 12º ano de escolaridade;
- Carta de condução;
- Apresentação boa e cuidada;
- Ambição, profissionalismo, organização, responsabilidade e perseverança;
- Total disponibilidade de horários;
- Excelentes competências ao nível das relações interpessoais.

##### **Expectativas:**

- Vir a ser um empreendedor de sucesso podendo vender/fornecer os produtos, os equipamentos, a formação e a assistência técnica necessárias para a inseminação artificial de abelhas pelo mundo fora (inclui exportação).

## JOGO DE PAPÉIS “TENHO UMA IDEIA DE NEGÓCIO”



### Material de Apoio aos PARTICIPANTES

#### - Ideia de negócio - “Inseminação artificial de abelhas”

##### GUIÃO PARA O EMPREENDEDOR

Inicialmente define quem é o teu investidor/financiador: familiar, amigo, investidor externo, um representante duma organização com interesse na proposta, um representante político, IEFP, IAPMEI, a tua entidade empregadora, ...

- Apresenta a tua ideia de negócio
- Identifica que necessidade(s) responde e como a(s) identificaste
- Enuncia quem serão os potenciais clientes e como pensas contactá-los / convencê-los
- Indica que recursos (financeiros, técnicos, tempo de dedicação, ...) serão necessários
- Indica se há no mercado (ou na natureza) concorrentes actuais ou potenciais
- Identifica as principais dificuldades e como prevês superá-las
- Qual o interesse que o investidor/organização do investidor tem neste tipo de actividade
- Acrescenta outra informação que consideres relevante para que o(s) potencial(is) investidor(es) decidam pela tua ideia de negócio.

##### GUIÃO PARA O INVESTIDOR / FINANCIADOR

- Ficou claro que tipo de Investidor representou?
- Ficou claro de que projecto se trata?
- Os consumidores e/ou clientes deste projecto estão bem identificados? São fáceis de atingir? Como?
- Haverá já produtos concorrentes ou substitutos? Quais as vantagens deste quando comparados?
- Quais os riscos da ideia?
- Qual o investimento necessário? Quanto tempo será necessário para chegar ao ponto morto?
- Qual o seu interesse/da sua organização neste tipo de projecto?
- O empreendedor parece uma pessoa com capacidade para levar a ideia para a frente? Quais as suas maiores fraquezas? E pontos fortes?

**GUIÃO PARA OS OBSERVADORES - OBSERVAÇÃO DE EMPREENDEDOR -**

As colunas numeradas referem-se aos actores entrevistadores e deverão ser preenchidas com sim ou não (actor 1 - sim, actor 2 - não, actor 3 - não, etc.). A coluna da direita (especificar) destina-se a registar mais dados sobre cada situação/questão.

<b>O empreendedor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Especificar</b>
Sente-se à-vontade no papel de empreendedor? Denota conhecimento e é convicto da ideia?				
Demonstra expressões de nervosismo quando lhe são colocadas questões? Limita-se a responder sim ou não sem acrescentar mais informação?				
A roupa e postura (como se senta, as expressões que usa, os tiques que usa) são adequadas à situação?				
Consegue evidenciar (dar exemplos concretos) as suas competências (com destaque para os aspectos mais fortes) para a concretização e condução do projecto?				
Os que substituem o anterior entrevistado tentam mudar ou melhorar a actuação?				
<b>Outras observações:</b>				

**GUIÃO PARA OS OBSERVADORES - OBSERVAÇÃO DE INVESTIDOR / FINANCIADOR -**

As colunas numeradas referem-se aos actores entrevistados e deverão ser preenchidas com sim ou não (actor 1 - sim, actor 2 - não, actor 3 - não, etc.). A coluna da direita (especificar) destina-se a registar mais dados sobre cada situação/questão.

<b>O entrevistado:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Especificar</b>
É agressivo nas perguntas?				
É antipático, tem "cara de poucos amigos"?				
Contradiz / interrompe o empreendedor?				
Faz perguntas sem propósito sobre o projecto ou sobre o empreendedor?				
Dá propostas de melhoria do projecto?				
Clarifica ao empreendedor qual pode ser o seu papel na ideia/projecto?				
Procura saber mais sobre o projecto? Demonstra interesse?				
<b>Outras observações:</b>				

**Roteiro da sessão:**

## **Balanço de Competências FINAL**

**[3ª Sessão: Construção do CV em modelo europeu]**

# Breve Apresentação

### **RESUMO**

Esta sessão implica a construção, de forma individual, de um Curriculum Vitae e a introdução das evidências das competências-chave trabalhadas, por cada participante, ao longo do processo de BC.

### **OBJECTIVOS/ APRENDIZAGENS**

- Aplicar a reflexão de competências-chave para o empreendedorismo em instrumentos e ferramentas de apoio ao processo de inserção no mercado de trabalho;
- Construir um Curriculum Vitae em modelo europeu.

## DINÂMICAS PROPOSTAS >> Construção do CV modelo europeu

### RECURSOS NECESSÁRIOS



Indiferente



1h



Sala ampla



- Quadro
- Marcadores de 2 cores diferentes
- 1 exemplar por participante de CV – modelo europeu, no final desta sessão
- Instruções para o preenchimento do CV em modelo europeu (disponível no sítio internet <http://europass.cedefop.europa.eu/>).

### PREPARAÇÃO

- Assegure um exemplar de CV modelo europeu para cada participante.
- Aceda às instruções de preenchimento e prepare-se para esclarecer as dúvidas desta tarefa.
- Estabeleça uma relação entre as Áreas de Competência-chave trabalhadas nos momentos de BC e as aptidões e competências pessoais do CV em modelo europeu.

## Roteiro da sessão: Balanço de Competências FINAL

# Roteiro passo a passo

### 10m Apresentação e sequência da sessão

Uma das primeiras mensagens a passar aos participantes é que a construção dum Curriculum Vitae é uma tarefa que nunca está concluída porque se trata duma ferramenta em actualização permanente, por isso esta deve ser vista como uma sessão de trabalho, não a única!

De seguida deve apresentar-se a estrutura e conteúdos deste modelo de CV ao mesmo tempo que se relaciona com as Áreas de Competência-chave que foram exploradas no decorrer das sessões de BC.

### 1h40m Elaboração do CURRICULUM VITAE

#### CONDUÇÃO

1. Análise e exploração das diversas secções do Curriculum Vitae (CV) modelo europeu: informação pessoal, experiência profissional, formação, aptidões e competências pessoais, ...
2. Análise das Áreas de Competências-chave para o Empreendedorismo reflectidas e registadas no BC individual do participante: Folha Global (Capítulo 5, Ferramenta 1) e a sua relação com os campos do CV, nomeadamente nos campos de aptidões e competências pessoais.

A título de exemplo apresenta-se a seguinte proposta:

ÁREAS DE COMPETÊNCIA-CHAVE	APTIDÕES E COMPETÊNCIAS
A. Expressão e Comunicação	Sociais, Técnicas
B. Responsabilidade e Organização	Organização
C. Inicitiva e Criatividade	Sociais, Técnicas e Artísticas
D. Trabalho em equipa e Cooperação	Sociais
E. Relações interpessoais e Sociabilidade	Sociais

As formas de organização poderão ser distintas, de acordo com a formação de base do grupo de participantes.

3. Preenchimento (início) da secção relativa às Aptidões e competência: línguas, sociais, organização, técnicas, informáticas, artísticas, ...

**Nota:** Para apoio à actividade aconselha-se a consulta das instruções para o preenchimento do CV em modelo europeu disponível no sítio internet <http://europass.cedefop.europa.eu/>

### 10m Fecho do processo de Balanço de competências-chave para o empreendedorismo

Deverá ser explicado ao grupo, que esta constitui a última etapa do processo de Balanço de Competências-chave para o empreendedorismo. Contudo, e fazendo a ponte com a mensagem passada no início da sessão, a reflexão sobre as suas competências empreendedoras, o encontro de formas de as melhorar e a evidenciação aos outros (quer através do CV, como dos comportamentos quotidianos na vida pessoal e profissional) estarão sempre em permanente construção e deverão acompanhar toda a vida de cada um dos participantes.



## Europass-Curriculum Vitae

Insira a sua fotografia. (facultativo, ver instruções)

### Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s) próprio(s)

**Apelido(s) Nome(s)**

Morada(s)

Rua, número, código postal, localidade, país

Telefone(s)

Facultativo (ver instruções)

Telemóvel: Facultativo (ver instruções)

Fax(es)

Facultativo (ver instruções)

Correio(s) electrónico(s)

Facultativo (ver instruções)

Nacionalidade

Facultativo (ver instruções)

Data de nascimento

Facultativo (ver instruções)

Sexo

Facultativo (ver instruções)

### Emprego pretendido / Área funcional

**Facultativo (ver instruções)**

### Experiência profissional

Datas

Comece por indicar a experiência profissional mais recente; a cada posto profissional pertinente deverá corresponder uma entrada separada. Facultativo (ver instruções)

Função ou cargo ocupado

Principais actividades e responsabilidades

Nome e morada do empregador

Tipo de empresa ou sector

### Formação académica e profissional

Datas

Comece por indicar a formação mais recente; a cada curso pertinente que tenha concluído deverá corresponder uma entrada separada. Facultativo (ver instruções)

Designação da qualificação atribuída

Principais disciplinas/competências profissionais

Nome e tipo da organização de ensino ou formação

Nível segundo a classificação nacional ou internacional

Facultativo (ver instruções)

### Aptidões e competências pessoais

Primeira língua

**Indique a(s) sua(s) língua(s) materna(s)**

**Aptidões e competências pessoais**

Primeira língua **Indique a(s) sua(s) língua(s) materna(s)**

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação

Nível europeu (\*)

**Língua**

**Língua**

		<b>Conversação</b>				<b>Escrita</b>	
		Leitura		Interacção oral		Produção oral	

(\*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

Aptidões e competências sociais

Descreva estas competências e indique o contexto em que foram adquiridas. Facultativo (ver instruções)

Aptidões e competências de organização

Descreva estas competências e indique o contexto em que foram adquiridas. Facultativo (ver instruções)

Aptidões e competências técnicas

Descreva estas competências e indique o contexto em que foram adquiridas. Facultativo (ver instruções)

Aptidões e competências informáticas

Descreva estas competências e indique o contexto em que foram adquiridas. Facultativo (ver instruções)

Aptidões e competências artísticas

Descreva estas competências e indique o contexto em que foram adquiridas. Facultativo (ver instruções)

Outras aptidões e competências

Descreva estas competências e indique o contexto em que foram adquiridas. Facultativo (ver instruções)

Carta de condução

Inclua nesta rubrica a(s) cartas de condução das quais é titular, especificando, se pertinente, a categoria de veículo. Facultativo (ver instruções)

**Informação adicional**

Inclua nesta rubrica qualquer outra informação pertinente: por exemplo, pessoas de contacto, referências, etc. Facultativo (ver instruções).

**Anexos**

Enumere os anexos ao CV. Facultativo (ver instruções)





## Instruções para utilização do curriculum vitae Europass

(<http://europass.cedefop.europa.eu>)

### Introdução

A redacção do *curriculum vitae* é uma etapa importante na procura de um emprego ou formação. O *curriculum vitae* é, muitas vezes, o primeiro contacto com um futuro empregador e, por essa razão, deve ser feito de molde a captar a sua atenção desde o primeiro instante e a permitir obter uma entrevista.

**Atenção!** Normalmente, para efectuar uma primeira selecção dos candidatos, os empregadores despendem menos de um minuto com a análise de um CV. Mostre-se convincente desde o início para não perder a oportunidade.

Leia atentamente as informações que se seguem antes de preencher o modelo de CV que lhe é proposto.

### Recomendações gerais

Antes de começar a redigir o seu *curriculum vitae*, passe em revista alguns princípios importantes:

#### **Redija o seu CV num estilo cuidado**

Apresente as suas habilitações e aptidões de forma clara e lógica para valorizar os seus pontos fortes. **Nenhum aspecto** de forma nem de fundo **deve ser negligenciado**; como é evidente, são de evitar erros ortográficos e de pontuação.

#### **Concentre-se no essencial**

- Um CV deve ser breve: na maioria das vezes, duas páginas são suficientes para valorizar o seu perfil. Em determinados países, três páginas poderão parecer excessivas, mesmo se tiver uma vasta experiência profissional;
- Caso a sua experiência profissional ainda não seja extensa (por ex., se acabou de sair da escola ou da universidade), inverta a ordem das rubricas e comece pela rubrica «Formação académica e profissional»; dê evidência a estágios que tenha efectuado (ver os exemplos de CV);
- Realce as informações essenciais susceptíveis de conferir um valor acrescentado à sua candidatura: poderá ainda omitir uma experiência profissional antiga ou não relevante para a sua candidatura.

#### **Adapte o seu CV em função do posto a que se candidata**

Releia atentamente o seu CV antes de o enviar a um empregador, verificando se corresponde ao perfil pretendido; realce os elementos susceptíveis de valorizar a sua candidatura. Procure informar-se sobre a empresa em questão, de forma a melhor adaptar o seu CV ao perfil pretendido.

**Atenção:** não empole o seu CV para não correr o risco de ser desacreditado aquando de uma eventual entrevista.

### Respeite a estrutura do modelo

O *curriculum vitae* Europass permite-lhe apresentar as suas habilitações, aptidões e competências de maneira lógica:

- informações pessoais;
- descrição da experiência profissional;
- descrição da formação académica e profissional (que pode colocar antes da rubrica «Experiência profissional», caso esta seja limitada; para inverter a ordem das rubricas, utilize a função «copiar/colar» do tratamento de texto);
- inventário pormenorizado das suas aptidões e competências pessoais adquiridas ao longo do percurso de formação, da carreira profissional ou ao longo da vida.

#### Nota:

- imprima o seu *curriculum vitae* em papel branco;
- mantenha o tipo de letra e a paginação propostos;
- evite escrever frases inteiras em caracteres sublinhados, em maiúsculas ou a negrito, que dificultam a leitura do documento;
- evite que uma mesma rubrica (por exemplo, uma sequência de formação) continue noutra página (para o efeito, utilize a função «quebra de página» do tratamento de texto);
- as caixas previstas para o preenchimento das diferentes rubricas não são visíveis no documento impresso.

### Seja claro e conciso

A leitura do CV deve permitir ao entrevistador conhecer o seu perfil em apenas alguns segundos. Por conseguinte:

- utilize frases curtas;
- concentre-se nos elementos pertinentes da sua formação e experiência profissional;
- justifique as interrupções de estudos ou de carreira;
- elimine as rubricas para as quais não tem qualquer elemento pertinente a declarar (por exemplo, se não possuir qualquer aptidão ou competência artística - ver página 2 do modelo) ou se considerar que as rubricas em causa não conferem um valor acrescentado à sua candidatura. Para o efeito, utilize a função «cortar» do tratamento de texto. Todas as rubricas assinaladas infra com um asterisco são facultativas e podem ser eliminadas se as considerar irrelevantes.

### Dê a ler o seu CV

Releia atentamente o seu CV depois de preenchido, de forma a eliminar eventuais erros ortográficos e a certificar-se de que está formulado de forma clara e lógica.

Dê a ler o seu CV a uma terceira pessoa para se certificar de que o seu conteúdo é claro e de fácil compreensão.



## Instruções pormenorizadas para utilização do curriculum vitae Europass (<http://europass.cedefop.europa.eu>)

Como redigir o seu *curriculum vitae* Europass?

### I. Utilize o interface em linha ou carregue o modelo do CV

Para esse efeito, poderá:

- (a) utilizar o interface proposto no sítio web Europass (<http://europass.cedefop.europa.eu>). O seu CV poderá então ser guardado num directório à sua escolha.
- (b) carregar o modelo numa língua à sua escolha e a partir do mesmo sítio web, guardando-o no disco rígido do seu computador. Poderá então prosseguir com o preenchimento das várias rubricas, inscrevendo os seus dados pessoais na coluna da direita.

Consulte os exemplos de CV fornecidos no sítio web <http://europass.cedefop.europa.eu>

### II. Preencha as diferentes rubricas de acordo com as instruções abaixo fornecidas

**Atenção:**

- não altere a coluna da esquerda;
- respeite a paginação do modelo, bem com o tipo de letra utilizado.



## Curriculum vitae Europass

Insira a sua fotografia neste local (facultativo).

### Notas:

- um CV não tem de incluir impreterivelmente uma fotografia, a não ser que o empregador o solicite;
- utilize de preferência o formato jpg.

### Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s)  
(facultativo)

Escreva o(s) seu(s) apelido(s) (de preferência, em maiúsculas pequenas) e nome(s), por ex.:

**Moreira, António Pedro**

em conformidade com as regras em vigor no seu país.

**Nota:** se tiver vários nomes próprios, comece pelo que utiliza normalmente.

Morada(s)  
(facultativo)

Inscreva a(s) sua(s) morada(s) completa(s), por ex.:

Rua de Santa Catarina, n.º 63  
P-1250 Lisboa

### Nota:

- indique claramente a morada através da qual pode ser contactado rapidamente. Caso a sua morada do momento seja diferente da sua morada permanente, pode inscrever várias moradas, precisando os períodos em que pode ser contactado através de cada uma;
- a ordem dos elementos da morada pode variar conforme os países; respeite as regras em vigor no seu país de residência, para facilitar o encaminhamento rápido da correspondência postal; não se esqueça do código do país em caso de candidatura no estrangeiro, por ex.: P-1250 Lisboa, ver exemplos de CV;
- no caso da Irlanda, do Reino Unido e dos Países Baixos, o nome do país é referido por extenso:

Dublin 2  
Ireland

...

London SW1P 3AT  
United Kingdom  
2500 EA Den Haag  
Nederland

Para mais pormenores, consulte o guia de redacção interinstitucional disponível em linha no endereço: <http://publications.europa.eu/code/pt/pt-000400.htm>

Telefone(s) (facultativo)	<p>Inscriva o(s) número(s) de telefone para o qual deseja ser contactado. Caso necessário, indique os dias e horas em que é possível contactá-lo (para permitir um contacto rápido), por ex.:</p> <p>214 34 67 89                      Telemóvel: 965 12 34 56 78</p> <p><b>Notas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se desejar enviar o seu CV para diferentes países, indique o prefixo do país e, eventualmente, o prefixo regional, entre parênteses e ligados por um hífen; exemplo: (351-22) 375 40 31 para um número de telefone da região do Porto;</li> <li>- separe o número principal em grupos de dois a partir da direita, devendo o último grupo conter três algarismos caso o número seja ímpar (os grupos devem ser separados por um espaço e não por um ponto; exemplo de um número de telefone da região de Bruxelas: (32-2) 220 20 20;</li> <li>- para mais pormenores, consulte o guia de redacção interinstitucional disponível em linha no endereço: <a href="http://publications.europa.eu/code/pt/pt-000400.htm">http://publications.europa.eu/code/pt/pt-000400.htm</a></li> </ul>
Fax: (facultativo)	<p>Inscriva o(s) seu(s) número(s) de fax, aplicando as mesmas regras indicadas para o(s) número(s) de telefone, por ex.</p> <p>(351) 223 34 67</p>
Correio electrónico (facultativo)	<p>Inscriva o(s) seu(s) endereço(s) electrónico(s), especificando se se trata do seu endereço pessoal ou profissional, por ex.:</p> <p>pmoreira@wado.pt</p>
Nacionalidade (facultativo)	<p>Inscriva a sua nacionalidade, por ex.:</p> <p>Portuguesa</p>
Data de nascimento (facultativo)	<p>Inscriva a sua data de nascimento (dd/mm/aaaa), por ex.:</p> <p>02.04.1963</p> <p><b>Nota:</b> a indicação da idade num CV pode ser considerada um elemento discriminatório.</p>
Sexo (facultativo)	<p>Indique o sexo a que pertence (masculino / feminino), por ex.:</p> <p>Masculino</p> <p><b>Nota:</b> a indicação do sexo num CV pode ser considerada um elemento discriminatório.</p>
<b>Emprego pretendido / Área de competência</b> (facultativo)	<p>Especifique qual o posto a que se candidata ou a sua área de competência, por exemplo:</p> <p><b>administrador de bases de dados</b></p> <p><b>Nota:</b> esta rubrica fornece uma perspectiva imediata do seu perfil e deve, por isso, ser preenchida com o máximo cuidado.</p>

### Experiência profissional

Nesta rubrica, descreva separadamente os cargos pertinentes ocupados até à data, **começando pelo mais recente**.

#### Notas:

- caso esteja à procura do primeiro emprego, não se esqueça de mencionar os estágios que comprovem um primeiro contacto com o mundo laboral;
- caso a sua experiência profissional ainda não seja extensa (por ex., se acabou de sair da escola ou da universidade), coloque em primeiro lugar a rubrica «Formação académica e profissional» (para inverter a ordem das rubricas, utilize a função «copiar/colar» do tratamento de texto); dê evidência a estágios que tenha efectuado (ver os exemplos de CV);
- para efeitos de concisão, dê preferência a experiências profissionais susceptíveis de conferir um valor acrescentado à sua candidatura. Não negligencie as experiências que, embora não directamente relacionadas com o perfil do posto a que se candidata, são susceptíveis de constituir um factor preferencial (estadia no estrangeiro, trabalho em contacto com o público, etc.);
- reproduza o quadro (através da função «copiar/colar» do tratamento de texto) tantas vezes quantas as necessárias. Para suprimir uma linha, utilize as funções do menu «Tabela» do tratamento de texto.

Datas	Inscriva a duração da experiência profissional pertinente, por ex.: De Março de 1994 a Dezembro de 1999
Função ou cargo ocupado	Indique a função ou cargo ocupado, por ex.: Mecânico de automóveis, Técnico de manutenção, Recepcionista
Principais actividades e responsabilidades	Indique as suas principais funções e responsabilidades, por ex.: Reparação e conservação de veículos ou Relações com os fornecedores ou Atendimento ao público. Caso necessário, quantifique as suas responsabilidades (percentagem de tempo de trabalho, duração das funções, etc.).
Nome e endereço do empregador	Inscriva o nome e o endereço da entidade empregadora, por ex.: Reparcar, Rua da Fábrica, nº 5, P-4900 Viana do Castelo <b>Nota:</b> se necessário, forneça outras informações adicionais (telefone, fax, endereço electrónico ou <i>site</i> Internet), por ex.: Tel. (351) 223 34 67 89 - Fax (351) 223 12 45 68 - Correio electrónico: <a href="mailto:dub@aho.fr">dub@aho.fr</a> <i>Site</i> Internet: <a href="http://www.dub.org">http://www.dub.org</a>
Tipo de empresa ou sector	Indique o tipo ou sector de actividades da entidade empregadora, por ex.: Transportes rodoviários ou Gabinete de auditoria financeira ou Fabrico de peças automóveis

### Formação académica e profissional

Nesta rubrica, descreva separadamente os cursos e formação concluídos, isto é, sancionados por um certificado ou um diploma, **começando pelo mais recente**.

#### Notas:

- caso a sua experiência profissional ainda não seja extensa (por ex., se acabou de sair da escola ou da universidade), coloque em primeiro lugar a rubrica «Formação académica e profissional» (para inverter a ordem das rubricas, utilize a função «copiar/colar» do tratamento de texto);
- não é de forma alguma indispensável mencionar todos os certificados e diplomas obtidos; caso seja titular de um diploma universitário, não é necessário apresentar o certificado do ensino básico; privilegie as habilitações susceptíveis de representar um factor preferencial para a sua candidatura;
- reproduza o quadro (através da função «copiar/colar» do tratamento de texto) tantas vezes quantas as necessárias. Para suprimir uma linha, utilize as funções do menu «Tabela» do tratamento de texto.

Datas	Inscriva a duração do ensino ou da formação pertinente, por ex.: De Setembro de 1994 a Junho de 1998
Designação da qualificação atribuída	Inscriva a designação exacta do certificado ou diploma obtido, por ex.: Licenciatura em LLM (Línguas e Literaturas Modernas), nas variantes Português e Francês <b>Nota:</b> Evite o emprego de abreviaturas isoladamente (ex. LLM).
Principais disciplinas/competências profissionais	Apresente um resumo das principais disciplinas ou competências profissionais leccionadas no curso ou formação correspondente, reagrupando-as, caso necessário, para efeitos de concisão, por ex.: <b>Domínio geral</b> - Português, área de integração, língua estrangeira (inglês) - Educação física e desporto - <b>Domínio profissional</b> - Formação em contexto de trabalho (fabrico de pão de todos os tipos) - Ciências aplicadas à alimentação e aos equipamentos (microbiologia, bioquímica, higiene) - Tecnologia profissional (matérias-primas, higiene e segurança) - Conhecimento da empresa e do seu ambiente económico, jurídico e social. <b>Nota:</b> seja conciso e privilegie as competências profissionais valorizadoras para o seu recrutamento.
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Indique a designação (e o endereço, caso necessário) e o tipo de estabelecimento frequentado, por ex.: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra Largo da Porta Férrea P-3000-447 Coimbra
Classificação obtida a nível nacional ou internacional (facultativo)	Caso o certificado/diploma corresponda a uma classificação nacional ou internacional existente, indique exactamente a classificação (classificação nacional, ISCED, etc.); caso necessário, informe-se junto da entidade que emitiu o certificado/diploma.  Para mais informações sobre a classificação ISCED (International Standard Classification of Education) da UNESCO, consulte o site <a href="http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/isced/ISCED_A.pdf">http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/isced/ISCED_A.pdf</a>

### Aptidões e competências pessoais

As rubricas infra permitem-lhe apresentar as várias aptidões e competências adquiridas quer ao longo da sua vida, quer no decurso da sua actividade profissional, incluindo fora do âmbito da sua formação. Assim, poderá apresentar uma lista completa das suas aptidões e competências. As diferentes rubricas (línguas, aptidões e competências sociais, de organização, técnicas, de informática e outras) permitem-lhe apresentar as competências adquiridas quer no âmbito do seu percurso educativo e formativo (durante os estudos), em seminários ou cursos de formação contínua, quer de forma não formal (no decurso da sua actividade profissional ou no âmbito das suas actividades de lazer).

**Nota geral:** suprima as rubricas relativamente às quais não tenha elementos pertinentes a mencionar. Para o efeito, utilize a função «cortar» do tratamento do texto.

Língua(s) materna(s)	Inscreva a(s) sua(s) língua(s) materna(s), por ex.: <b>Português</b>									
Outras línguas (facultativo)	<b>Nota:</b> Indique as suas aptidões e competências no âmbito das línguas estrangeiras. Para determinar o seu nível de conhecimentos, utilize a grelha para a auto-avaliação elaborada pelo Conselho da Europa, com vista a permitir aos indivíduos avaliarem, eles próprios, a sua capacidade de compreender, falar e escrever numa língua estrangeira (ver instruções infra).									
Auto-avaliação Nível europeu (*)	<b>Compreender</b>				<b>Falar</b>				<b>Escrever</b>	
	Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
<b>Francês</b>	(C1)	Utilizador experiente	C2	Utilizador experiente	(C2)	Utilizador experiente	(C1)	Utilizador experiente	(B2)	Utilizador independente

(\*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

### Instruções de utilização da grelha para a auto-avaliação

A grelha para a auto-avaliação foi desenvolvida pelo Conselho da Europa no âmbito do «Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas».

A grelha é composta por três categorias:

- Utilizador elementar (níveis A1 e A2);
- Utilizador independente (níveis B1 e B2);
- Utilizador experiente (níveis C1 e C2).

Para avaliar os seus níveis de conhecimentos de uma língua estrangeira, leia as descrições *infra* e, para cada rubrica (Compreensão do oral, Leitura, Interação oral, Produção oral, Escrita) insira o nível correspondente (por ex.: Utilizador independente - B1).



## COMPREENDER

### Compreensão do oral

- A 1:** Sou capaz de reconhecer palavras e expressões simples de uso corrente relativas a mim próprio, à minha família e aos contextos em que estou inserido, quando me falam de forma clara e pausada.
- A 2:** Sou capaz de compreender expressões e vocabulário de uso mais frequente relacionado com aspectos de interesse pessoal como, por exemplo, família, compras, trabalho e meio em que vivo. Sou capaz de compreender o essencial de um anúncio e de mensagens simples, curtas e claras.
- B 1:** Sou capaz de compreender os pontos essenciais de uma sequência falada que incida sobre assuntos correntes do trabalho, da escola, dos tempos livres, etc. Sou capaz de compreender os pontos principais de muitos programas de rádio e televisão sobre temas actuais ou assuntos de interesse pessoal ou profissional, quando o débito da fala é relativamente lento e claro.
- B 2:** Sou capaz de compreender exposições longas e palestras e até seguir partes mais complexas da argumentação, desde que o tema me seja relativamente familiar. Consigo compreender a maior parte dos noticiários e outros programas informativos na televisão. Sou capaz de compreender a maior parte dos filmes, desde que seja utilizada a língua padrão.
- C 1:** Sou capaz de compreender uma exposição longa, mesmo que não esteja claramente estruturada ou quando a articulação entre as ideias esteja apenas implícita. Consigo compreender programas de televisão e filmes sem grande dificuldade.
- C 2:** Não tenho nenhuma dificuldade em compreender qualquer tipo de enunciado oral, tanto face como através dos meios de comunicação, mesmo quando se fala depressa, à velocidade dos falantes nativos, sendo apenas necessário algum tempo para me familiarizar com o sotaque.

### Leitura

- A 1:** Sou capaz de compreender nomes conhecidos, palavras e frases muito simples, por exemplo, em avisos, cartazes ou folhetos.
- A 2:** Sou capaz de ler textos curtos e simples. Sou capaz de encontrar uma informação previsível e concreta em textos simples de uso corrente, por exemplo, anúncios, folhetos, ementas, horários. Sou capaz de compreender cartas pessoais curtas e simples.
- B 1:** Sou capaz de compreender textos em que predomine uma linguagem corrente do dia-a-dia ou relacionada com o trabalho. Sou capaz de compreender descrições de acontecimentos, sentimentos e desejos, em cartas pessoais.
- B 2:** Sou capaz de ler artigos e reportagens sobre assuntos contemporâneos em relação aos quais os autores adoptam determinadas atitudes ou pontos de vista particulares. Sou capaz de compreender textos literários contemporâneos em prosa.
- C 1:** Sou capaz de compreender textos longos e complexos, literários e não literários, e distinguir estilos. Sou capaz de compreender artigos especializados e instruções técnicas longas, mesmo quando não se relacionam com a minha área de conhecimento.
- C 2:** Sou capaz de ler com facilidade praticamente todas as formas de texto escrito, incluindo textos mais abstractos, linguística ou estruturalmente complexos, tais como manuais, artigos especializados e obras literárias.

## Falar

### Interacção oral

- A 1:** Sou capaz de comunicar de forma simples, desde que o meu interlocutor se disponha a repetir ou dizer por outras palavras, num ritmo mais lento, e me ajude a formular aquilo que eu gostaria de dizer. Sou capaz de perguntar e de responder a perguntas simples sobre assuntos conhecidos ou relativos a áreas de necessidade imediata.
- A 2:** Sou capaz de comunicar em situações simples, de rotina do dia-a-dia, sobre assuntos e actividades habituais que exijam apenas uma troca de informação simples e directa. Sou capaz de participar em breves trocas de palavras, apesar de não compreender o suficiente para manter a conversa.
- B 1:** Sou capaz de lidar com a maior parte das situações que podem surgir durante uma viagem a um local onde a língua é falada. Consigo entrar, sem preparação prévia, numa conversa sobre assuntos conhecidos, de interesse pessoal ou pertinentes para o dia-a-dia (por exemplo, família, passatempos, trabalho, viagens e assuntos da actualidade).
- B 2:** Sou capaz de conversar com a fluência e espontaneidade suficientes para tornar possível a interacção normal com falantes nativos. Posso tomar parte activa numa discussão que tenha lugar em contextos conhecidos, apresentando e defendendo os meus pontos de vista.
- C 1:** Sou capaz de me exprimir de forma espontânea e fluente, sem dificuldade aparente em encontrar as expressões adequadas. Sou capaz de utilizar a língua de maneira flexível e eficaz para fins sociais e profissionais. Formulo ideias e opiniões com precisão e adequo o meu discurso ao dos meus interlocutores.
- C 2:** Sou capaz de participar sem esforço em qualquer conversa ou discussão e mesmo utilizar expressões idiomáticas e coloquiais. Sou capaz de me exprimir fluentemente e de transmitir com precisão pequenas diferenças de sentido. Sempre que tenho um problema, sou capaz de voltar atrás, contornar a dificuldade e reformular, sem que tal seja notado.

### Produção oral

- A 1:** Sou capaz de utilizar expressões e frases simples para descrever o local onde vivo e pessoas que conheço.
- A 2:** Sou capaz de utilizar uma série de expressões e frases para falar, de forma simples, da minha família, de outras pessoas, das condições de vida, do meu percurso escolar e do meu trabalho actual ou mais recente.
- B 1:** Sou capaz de articular expressões de forma simples para descrever experiências e acontecimentos, sonhos, desejos e ambições. Sou capaz de explicar ou justificar opiniões e planos. Sou capaz de contar uma história, de relatar o enredo de um livro ou de um filme e de descrever as minhas reacções.
- B 2:** Sou capaz de me exprimir de forma clara e detalhada sobre uma vasta gama de assuntos relacionados com os meus centros de interesse. Sou capaz de explicar um ponto de vista sobre um dado assunto, apresentando as vantagens e desvantagens de diferentes opções.
- C 1:** Sou capaz de apresentar descrições claras e detalhadas sobre temas complexos que integrem subtemas, desenvolvendo aspectos particulares e chegando a uma conclusão apropriada.
- C 2:** Sou capaz de, sem dificuldade e fluentemente, fazer uma exposição oral ou desenvolver uma argumentação num estilo apropriado ao contexto e com uma estrutura lógica tal que ajude o meu interlocutor a identificar e a memorizar os aspectos mais importantes.

**Escrever**

- A 1:** Sou capaz de escrever um postal simples e curto, por exemplo, na altura de férias. Sou capaz de preencher uma ficha com dados pessoais, por exemplo, num hotel, com nome, morada, nacionalidade.
- A 2:** Sou capaz de escrever notas e mensagens curtas e simples sobre assuntos de necessidade imediata. Sou capaz de escrever uma carta pessoal muito simples, por exemplo, para agradecer alguma coisa a alguém.
- B 1:** Sou capaz de escrever um texto articulado de forma simples sobre assuntos conhecidos ou de interesse pessoal. Sou capaz de escrever cartas pessoais para descrever experiências e impressões.
- B 2:** Sou capaz de escrever um texto claro e pormenorizado sobre uma vasta gama de assuntos relacionados com os meus centros de interesse. Sou capaz de redigir um texto expositivo ou um relatório, transmitindo informação ou apresentando razões a favor ou contra um determinado ponto de vista. Consigo escrever cartas evidenciando o significado que determinados acontecimentos ou experiências têm para mim
- C 1:** Sou capaz de me exprimir de forma clara e bem estruturada, apresentando os meus pontos de vista com um certo grau de elaboração. Sou capaz de escrever cartas, comunicações ou relatórios sobre assuntos complexos, pondo em evidência os aspectos que considero mais importantes. Sou capaz de escrever no estilo que considero apropriado para o leitor que tenho em mente.
- C 2:** Sou capaz de escrever textos num estilo fluente e apropriado. Sou capaz de redigir de forma estruturada cartas complexas, relatórios ou artigos que apresentem um caso com uma tal estrutura lógica que ajude o leitor a aperceber-se dos pontos essenciais e a memorizá-los. Sou capaz de fazer resumos e recensões de obras literárias e de âmbito profissional.

A grelha para a auto-avaliação encontra-se disponível no *site* do Conselho da Europa [http://culture2.coe.int/portfolio/inc.asp?L=E&M=\\$t/208-1-0-1/main\\_pages/./&L=E&M=\\$t/208-1-0-1/main\\_pages/levels.html](http://culture2.coe.int/portfolio/inc.asp?L=E&M=$t/208-1-0-1/main_pages/./&L=E&M=$t/208-1-0-1/main_pages/levels.html)

**Notas:**

- caso seja titular de um certificado comprovativo dos seus conhecimentos linguísticos (por ex., o TOEIC - Test of English for International Communication), indique o nível de língua e a data de obtenção do diploma;
- não sobrestime o nível de conhecimentos linguísticos – este será testado aquando de uma eventual entrevista.

Aptidões e competências sociais (facultativo)	O que significam?
	<p>Por aptidões e competências sociais entende-se a capacidade de viver e trabalhar com outras pessoas, no âmbito de postos de trabalho onde a comunicação é importante, em situações onde o espírito de equipa é fundamental (por ex.: na cultura e no desporto), em ambientes interculturais, etc.</p> <p>Descreva as suas aptidões e competências sociais, por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- espírito de equipa;</li> <li>- capacidade de adaptação a ambientes multiculturais ;</li> <li>- boa capacidade de comunicação (por ex.: de redigir claramente uma informação ou de a transmitir com eficiência); etc.</li> </ul> <p>Precise em que contexto foram adquiridas (formação, seminários, contexto profissional, vida associativa, actividades recreativas, etc.).</p>

Aptidões e competências de organização (facultativo)	<p><b>O que significam?</b></p> <p>Por aptidões e competências de organização entende-se a capacidade de coordenar e gerir projectos ou orçamentos, em contexto profissional, em actividades de solidariedade social (por ex. na cultura e no desporto), bem como na esfera privada.</p> <p>Descreva as suas aptidões e competências de organização, por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de liderança (actualmente, dirijo uma equipa de 10 pessoas);</li> <li>- sentido de organização (experiência em logística);</li> <li>- capacidade de gestão de projectos e de equipas.</li> </ul> <p>Precise em que contexto foram adquiridas (formação, seminários, contexto profissional, vida associativa, actividades recreativas, etc.).</p>
Aptidões e competências técnicas (facultativo)	<p><b>O que significam?</b></p> <p>Por aptidões e competências técnicas entende-se o domínio de equipamentos ou máquinas específicas (não informáticos), ou as aptidões e competências de carácter técnico adquiridas numa área específica (indústria transformadora, sector da saúde, sector bancário, etc.).</p> <p>Descreva as suas aptidões e competências, por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- implementação de processos de controlo da qualidade (fui responsável pela auditoria da qualidade no meu departamento); etc.</li> </ul> <p>Precise em que contexto foram adquiridas (formação, contexto profissional, vida associativa, actividades recreativas, etc.).</p>
Aptidões e competências informáticas (facultativo)	<p><b>O que significam?</b></p> <p>As aptidões e competências informáticas abrangem o software de tratamento de texto e outros (consulta de bases de dados, navegação na Internet, competências avançadas - programação, etc.).</p> <p>Descreva as suas aptidões e competências de informática, por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- domínio do software Office™ (Word™, Excel™ e PowerPoint™);</li> <li>- conhecimentos básicos das aplicações gráficas (Adobe Illustrator™, PhotoShop™).</li> </ul> <p>Precise em que contexto foram adquiridas (formação, seminário, contexto profissional, vida associativa, actividades recreativas, etc.).</p>
Aptidões e competências artísticas (facultativo)	<p>Indique as suas aptidões e competências artísticas que representem uma vantagem (música, escrita, desenho, etc.), por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecimentos de piano</li> </ul> <p>Precise em que contexto foram adquiridas (formação, seminário, contexto profissional, vida associativa, actividades recreativas, etc.).</p>
Outras aptidões e competências (facultativo)	<p>Indique outras aptidões e competências susceptíveis de representar um factor preferencial (hobbies, desporto, responsabilidades associativas, etc.) que não tenham sido referidas nas rubricas anteriores, por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prática de <i>trekking</i></li> </ul> <p>Precise em que contexto foram adquiridas (formação, seminário, contexto profissional, vida associativa, actividades recreativas, etc.).</p>

<p><b>Carta(s) de condução</b> (facultativo)</p>	<p>Indique aqui a(s) categoria(s) de veículos para as quais a(s) carta(s) de condução de que é titular o habilitam, por ex.: carta de condução da categoria B</p>
<p><b>Informação adicional</b> (facultativo)</p>	<p>Indique nesta rubrica quaisquer informações que considere de utilidade por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- publicações ou trabalhos de investigação;</li> <li>- membro de uma organização profissional, etc.;</li> <li>- situação militar (caso seja pertinente);</li> <li>- pessoas de contacto ou de referência (nome, profissão e elementos de contacto - ver nota <i>infra</i>);</li> <li>- situação familiar.</li> </ul> <p>Exemplo:</p> <p><b>Publicação</b> Artigo: «O Dicionário Interactivo na aprendizagem da Língua de especialidade», Revista Terminologias 11, Termip, Associação de Terminologia Portuguesa</p> <p><b>Notas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- não indique os elementos de uma pessoa de contacto sem ter obtido o seu acordo prévio; é preferível inscrever a menção: «Referências fornecidas a pedido» para não sobrecarregar o <i>curriculum vitae</i>;</li> <li>- inclua uma breve descrição de eventuais obras publicadas ou trabalhos de investigação; especifique o tipo de documento (tese, artigo, relatório, etc.)</li> <li>- elimine esta rubrica se não tiver nada a declarar.</li> </ul>
<p><b>Anexos</b> (facultativo)</p>	<p>Enumere os documentos eventualmente anexados ao CV, por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cópias dos diplomas e certificados, incluindo dos comprovativos de frequência de cursos de formação contínua que não são sancionados por certificado ou diploma;</li> <li>- certificados de trabalho ou de estágio;</li> <li>- obras publicadas ou trabalhos de investigação; etc.</li> </ul> <p><b>Nota:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enumere os documentos juntos numa ordem lógica (por exemplo, agrupe e, se necessário, numere, os diplomas, certificados de trabalho, etc.) para facilitar a leitura;</li> <li>- para evitar o risco de extravio, não envie os originais dos certificados e diplomas, mas sim fotocópias.</li> </ul>

## *capítulo 5 ... caixa de ferramentas*

**Ferramenta 1. BC individual do Participante: Folha Global**

**Ferramenta 2. Ficha de Avaliação**

**Ferramenta 3. Alvo Colectivo**

**Ferramenta 4. Relatório de Avaliação**

**Ferramenta 5. BC do Grupo de Participantes**

**Ferramenta 6. BC individual do Participante: Folha Parcial**

## as minhas competências ... bc individual da(o) participante - folha global

nome:

ano:

curso:

COMPETÊNCIAS	REFLEXÃO DO BC INICIAL			REFLEXÃO DO BC INTERMÉDIO			REFLEXÃO DO BC FINAL		
	Situações onde consigo notar a competência (exemplos concretos)	O que posso fazer para melhorar / obter a competência?	AValiação	Situações onde consigo notar a competência (exemplos concretos)	O que posso fazer para melhorar / obter a competência?	AValiação	Situações onde consigo notar a competência (exemplos concretos)	O que posso fazer para melhorar / obter a competência?	AValiação
EXPRESSÃO E COMUNICAÇÃO			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp.			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp.			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp.
RESPONSABILIDADE E ORGANIZAÇÃO			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp
INICIATIVA E CRIATIVIDADE			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp
TRABALHO EM EQUIPA E COOPERAÇÃO			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp
RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SOCIABILIDADE			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp
COMPETÊNCIA TOTALMENTE À ESCOLHA DA(O) PARTICIPANTE			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp			Pleno Muito Suf + Suf - Pouco Nada Não resp

data

## Ferramenta 2

### *balanço de competências-chave para o empreendedorismo* *ficha de avaliação*

Este questionário visa conhecer a tua opinião acerca do exercício de Balanço de Competências (BC) onde participaste, e recolher as tuas sugestões para garantir a melhoria desta actividade.

#### **1. Qual o grau de compreensão e de conhecimento que tens relativamente ao BC? Classifica de acordo com uma escala de 1 a 4.**

(1 – não compreendo o que é nem para que serve; 2 – acho que compreendo o que é mas tenho dúvidas quanto à sua utilidade; 3 – compreendo bem o que é e para que serve; 4 – compreendo muito bem o que é e para que serve)

#### **2. Que interesse teve para ti a participação neste exercício? Classifica de acordo com uma escala de 1 a 4.**

(1 – não teve nenhum interesse; 2 – apenas de convívio com os outros; 3 – para além do convívio com os outros, teve algum interesse pessoal; 4 – teve muito interesse a vários níveis)

#### **3. No que diz respeito àquilo que te foi pedido, consideras que foi fácil ou difícil responder? Classifica de acordo com uma escala de 1 a 4.**

(1 – muito difícil; 2 – algumas dificuldades; 3 – poucas dificuldades; 4 – fácil)

#### **4. Achaste o apoio da equipa/facilitador suficiente?**

(1 – quase nunca apoiou; 2 – pouco apoio; 3 – foi suficiente; 4 – foi mais do que suficiente: foi motivante)

#### **5. O que gostaste mais?**

#### **6. O que é que para ti foi mais difícil?**

#### **7. O que achas que aprendeste ou ganhaste com o exercício?**

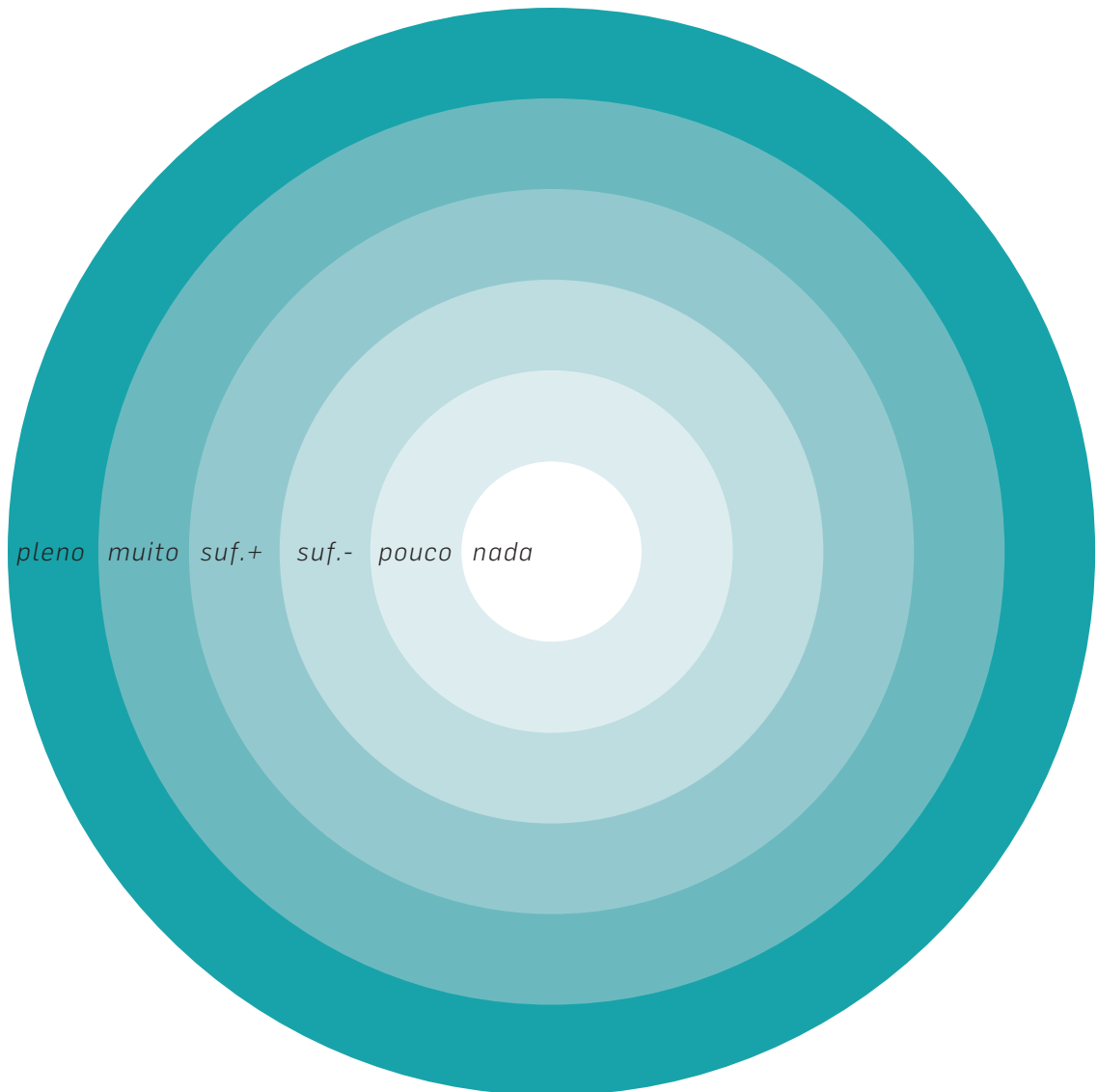
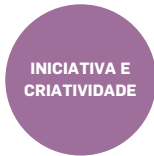
#### **8. Que sugestões darias à/o equipa/facilitador que o dinamizou?**



Ferramenta 3

*balanço de competências inicial ... alvo colectivo*

data: \_\_\_\_\_



## Ferramenta 4

*bc de competências-chave para o empreendedorismo*  
*relatório de avaliação*

curso:

data:

QUESTÕES	ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO	PARTICIPANTES											soma absoluta	% da turma	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	...				
<b>1. Qual o grau de compreensão e de conhecimento que tens relativamente ao bc?</b>	1													0	0,0
	2													0	0,0
	3													0	0,0
	4													0	0,0
<b>2. Que interesse teve para ti a participação neste exercício?</b>	1													0	0,0
	2													0	0,0
	3													0	0,0
	4													0	0,0
<b>3. No que diz respeito àquilo que te foi pedido, consideras que foi fácil ou difícil responder?</b>	1													0	0,0
	2													0	0,0
	3													0	0,0
	4													0	0,0
<b>4. Achaste o apoio da equipa suficiente?</b>	1													0	0,0
	2													0	0,0
	3													0	0,0
	4													0	0,0
<b>5. O que gostaste mais?</b>															
<b>6. O que é que para ti foi mais difícil?</b>															
<b>7. O que aprendeste ou ganhaste com o exercício?</b>															
<b>8. Que sugestões darias à equipa que o dinamizou?</b>															

*balanço de competências -chave para o empreendedorismo  
bc do grupo de participantes*

data:

		PARTICIPANTES						
REGISTO DOS PARTICIPANTES	EXPRESSÃO E COMUNICAÇÃO	Situações onde consigo notar a competência						
		O que posso fazer para melhorar / obter a competência?						
	RESPONSABILIDADE E ORGANIZAÇÃO	Situações onde consigo notar a competência						
		O que posso fazer para melhorar / obter a competência?						
	INICIATIVA E CRIATIVIDADE	Situações onde consigo notar a competência						
		O que posso fazer para melhorar / obter a competência?						
	TRABALHO EM EQUIPA E COOPERAÇÃO	Situações onde consigo notar a competência						
		O que posso fazer para melhorar / obter a competência?						
	RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SOCIABILIDADE	Situações onde consigo notar a competência						
		O que posso fazer para melhorar / obter a competência?						

**Ferramenta 6***bc individual do participante ... folha parcial*

nome: \_\_\_\_\_

ano: \_\_\_\_\_

curso: \_\_\_\_\_

EXPRESSÃO E  
COMUNICAÇÃORESPONSABILIDADE  
E ORGANIZAÇÃOINICIATIVA E  
CRIATIVIDADETRABALHO  
EM EQUIPA E  
COOPERAÇÃORELAÇÕES  
INTERPESSOAIS  
E SOCIABILIDADE

pleno muito suf.+ suf.- pouco nada

data: \_\_\_\_\_

	Situações onde consigo notar a competência	O que posso fazer para melhorar / obter a competência?
EXPRESSÃO E COMUNICAÇÃO		
RESPONSABILIDADE E ORGANIZAÇÃO		
INICIATIVA E CRIATIVIDADE		
TRABALHO EM EQUIPA E COOPERAÇÃO		
RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SOCIABILIDADE		

## ***bibliografia***

### **PUBLICAÇÕES**

- Alonso, L;** 2000; A Construção a um Referencial de Competências-chave para a Cidadania e a Empregabilidade; Saber Mais; Braga.
- Amaro, J;** 2006 (04 de Julho); "Conversas sobre Empreendedorismo", intervenção proferida no âmbito do seminário "Formar para Empreender, Empreender para Formar" organizado pela Parceria de Desenvolvimento do projecto INSISTE coordenado pela Escola Profissional de Alte, CIPRL; São Bartolomeu de Messines, Silves
- Araújo A;** 2005; Encontro de Educação para o Desenvolvimento (materiais de apoio); Instituto Marquês Valle Flor – CIDAC – OIKOS – ISU; Lisboa
- Arne Gillert et All;** 2000; Intercultural Learning T-Kit n. 4, Council of Europe and European Commission; Estrasburg.
- Belmiro de Azevedo;** 2004 (26 de Fevereiro); «Inovação e Empreendedorismo» intervenção proferida no âmbito do Ciclo de Conferências "Empreender Coimbra 2004" organizada pela Câmara Municipal de Coimbra e pelo Gabinete de Apoio às Transferências do Saber (GATS) da Universidade de Coimbra, realizada no Pavilhão Centro de Coimbra.
- Calaes de Andrade,** Rosamaria; 2005; Artigo editado a partir do texto publicado no livro Coleção Escola em Acção: Empreendedorismo na Escola; Porto Alegre; Belo Horizonte: Artmed / Rede Pitágoras
- Carvalho, Z;** 2005; «Ciclo de Aprendizagem Experiencial» in "Encontro de Educação para o desenvolvimento" (materiais de apoio); Instituto Marquês Valle Flor – CIDAC – OIKOS – ISU; Lisboa
- CE;** 2003; Livro Verde "Espírito Empresarial na Europa"; Comissão Europeia; Bruxelas
- Cerqueira, R. R.;**s/d; Técnicas de Dinâmica de Grupo para uma Capacitação Ativa, Projecto Banco do Nordeste / PNUD; São Paulo.
- Council of Europe;** 2003; Compass – A Manual on Human Rights Education with Young People; Council of Europe, Hungary.
- Covey, Stephen R.;** 1989; Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes; Editora Best Seller, São Paulo.
- Davis, Jim;** 2008; Garfield - Time to Delegate (Garfield Pocket Books); Ravette Publishing Ltd; United Kingdom
- Dolabela, Calaes de Andrade;** 2003; Pedagogia Empreendedora – Como se preparar para ser um empreendedor; Cultura Editores, São Paulo.
- Estêvão, M.;** 2002 (Outubro); Balanço de Competências, Guia para a sua aplicação nos projectos EQUAL; Coleção Saber Fazer; Lisboa

- Fritzen S.J.;** 2005; Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo – vol.II; Editora Vozes; Petrópolis.
- Fundación Chile;** s.d; Programa de Competências para el trabajo – programa de competências laborales; Fundación Chile (in: [www.preparado.cl](http://www.preparado.cl))
- Goran Buldioski et all;** 2002; Training Essentials- T-kit 6, Council of Europe and European Comission; Estrasburg.
- Gratzon, Fred;** 2003; Sucesso sem Esforço – como não fazer nada e conseguir tudo; Editora Pensamento-Cultrix, Ltda; São Paulo.
- Guix, Xavier;** 2008; Nem eu me explico, nem tu me entendes – Um guia para se orientar nos labirintos da comunicação; Edições ASA SA.; Lisboa.
- Instituto de Solidariedade e Cooperação Universitária;** 2007; Materiais de Apoio - Formação Geral para o Voluntariado; ISU; Faro.
- Jardim, J. et al;** 2006; Competências Pessoais e sociais – Guia prático para a mudança positiva; ASA editores; Porto
- Jornal Oficial da União Europeia** 2006/962/CE de 18/18/2006
- Kolb, D** at al; 1978; Psicologia Organizacional; Atlas; São Paulo.
- Kolb, D;** 1984; Experiential Learning; Prentice – Hall; New Jersey.
- Le Boterf, Guy** et al ; 1997 ; Compétence et navigation professionnelle; L Éditions d’Organisation; Paris.
- MAPS,** 1996; Formação Voluntário Atentos (materiais de apoio); MAPS; Faro.
- Maxwell, John C.;** 2008; Vencer com as Pessoas; Momento Virtual Lda.; Lisboa.
- Mertens, D;** 1974; Schlüsselqualifikation – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft; em Mitteilungen aus der Arbeits – und Berufsforschung; pp. 36-43
- P. Pullen,** 2000; Multicultural Perspectives; Routledge Taylor & Francis Group; Philadelphia, USA
- Partnership for Innovation and Enterprise;** 2005; Enterprising People – Tutor Support Pack; Equal Product; Scotland
- Pinho, M. F.;** 2002; Mobilidade Transnacional e Competências Profissionais – Um Estudo de Caso com Alunos Envolvidos no Programa “Erasmus”; Tese de Mestrado; Faculdade das Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa; Lisboa

**Quino, J;** 1996 (1994); O mundo de Mafalda; Bertrand Editora; Venda Nova

**Rey, Bernard, Carette, Vincent, Defrance, Anne & Kahn, Sabine;** 2005; As Competências na Escola. Aprendizagem e Avaliação; Gailivro; Vila Nova de Gaia.

**Rychen, DS** et al; 2001; Defining and selecting key competencies; Hogrefe & Huber; Gottingen, Alemanha

**S.A.;** 2005 (publicação de 01 de Dezembro); «Ensinar o professor a criar um ambiente favorável ao estímulo do potencial empreendedor dos alunos é o grande desafio das universidades» (in [www.universia.pt](http://www.universia.pt))

**Sellin, B.;** 2000; European Trends in the Development of Occupations and Qualifications; (Vol. III). S/1:CEDEFOP.

**Voz de Los Sin Voz** (2004); Juegos Solidários - tomo 2, Madrid



## SÍTIOS INTERNET

[www.cafod.org.uk/resources/secondary\\_schools/](http://www.cafod.org.uk/resources/secondary_schools/)

[www.entrelacos.com.br/index.:php?pag=noticia&id\\_noticia=26&id\\_menu=30](http://www.entrelacos.com.br/index.:php?pag=noticia&id_noticia=26&id_menu=30)

[www.europass.cedefop.europa.eu/](http://www.europass.cedefop.europa.eu/)

[www.preparado.cl/descargas/](http://www.preparado.cl/descargas/)

[www.universia.pt](http://www.universia.pt)





## PROJECTO



## PARCERIA DE DISSEMINAÇÃO



Escola Profissional Cândido Guerreiro

[ENTIDADE INTERLOCUTORA]



Agência Nacional para a Qualificação



Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura



Direção Regional de Educação do Algarve

## CO-FINANCIAMENTO

