



## Caixa de Autoavaliação de Competências Empresariais



## Autores

Marius Ignatonis  
Rima Baciulyte  
Ilona Kojelytė-Čepurnienė  
Marijus Vaisėta  
Ramune Vadeikytė  
Ahmet Okan Yavuz  
Ercan KÜÇÜKARSLAN  
Céu Branco  
Carlo Smaldone Villani  
Francesca Pastorino Smaldone Villani  
Pierre Troton  
Jean-Marc Hetsch

## O CONSÓRCIO DO PROJETO OWN

LIETUVOS IMITACINIŲ BENDROVIŲ ASOCIACIJA LIBA  
marius.ignatonis@liba.lt



PROMETEO  
carlo.smaldone@gmail.com



REEP  
jmh@reep.fr



ORTAKÖY 80. YIL MTAL  
aokanyavuz@gmail.com



EPRALIMA - ESCOLA PROFISSIONAL DOALTO LIMA  
ceubranco@epralima.pt



PROFESINIO MOKYMO CENTRAS ZIRMUNAI  
marijus.vaiseta@mczirmunai.lt



## Definição de Competências

### Avaliação de Ideias

Há muitos fatores a ter em conta na avaliação de ideias, como o custo, o impacto, o valor para o ambiente social, cultural e económico, etc. Deverá ter critérios claros para selecionar a melhor ideia.

Um dos desafios que todos os criadores de negócios enfrentam é escolher entre as várias ideias que surgem durante o processo de geração de ideias inovadoras.

Precisa de entender que as ideias de negócio podem ter vários tipos de valor que podem ser usados de diferentes maneiras, e precisa desenvolver uma estratégia apropriada para a implementação. Na avaliação de cada ideia, é necessário identificar o potencial da ideia e determinar as melhores formas de a implementar. Existem uma variedade de ferramentas, listas de verificação, conselhos e critérios para avaliar ideias. É necessário lembrar que na tomada de decisão há sempre riscos, mas o risco é necessário na construção e desenvolvimento de um negócio.

## Pensamento ético e sustentável

O pensamento ético e sustentável está relacionado com as atitudes, comportamentos, valores e mentalidade que um criador de negócios deve ter para tomar decisões éticas e agir de forma sustentável.

Não só deve ter lucro em mente, mas também pessoas e o planeta. É preciso reconhecer o impacto das decisões e comportamentos na comunidade-alvo, no mercado, na sociedade e no ambiente a longo prazo. Quando está a iniciar o próprio negócio, está a ajudar ativamente o planeta ao participar em várias ideias e ações sustentáveis como: Desperdício Zero, Energias Renováveis, Reciclagem, entre outros.

## Detetar oportunidades de mercado

As oportunidades de negócio também podem ser vistas como ideias. O primeiro passo para qualquer *start-up* é ter uma ideia e este é realmente o momento *eureka* para o empreendedor florir.

Muitos de nós somos confrontados regularmente com oportunidades de negócio. Decidir o que vale a pena abraçar pode ser difícil. Quer esteja a iniciar um novo negócio ou a tentar expandir o negócio atual com uma nova oportunidade, é vital saber como avaliá-lo adequadamente. À medida que se espera, eis algumas coisas a ter em conta na hora de decidir se vale a pena abraçar a oportunidade de negócio.

## Criatividade

Criatividade é a capacidade de pensar sobre uma tarefa ou um problema de uma forma nova ou diferente, ou a capacidade de usar a imaginação para gerar novas ideias.

A criatividade permite resolver problemas complexos ou encontrar formas interessantes de abordar tarefas. Uma pessoa criativa olha para as coisas de uma perspetiva distinta. Pode encontrar padrões e fazer conexões para encontrar oportunidades. Há algum risco em ser criativo, mas pode mostrar que está auto motivado para experimentar coisas que nunca foram feitas antes.

## Cooperação

Trabalhar com os outros tem um papel vital nos negócios. Combinar as competências e o conhecimento dos indivíduos que se uniram para alcançar um objetivo comum é a regra de ouro.

Todos nós devemos ser capazes de cooperar para manter o ímpeto com a equipa, os parceiros e as partes interessadas quando envolvidos no mundo dos negócios. Com trabalho de equipa e cooperação, podemos levantar um fardo que é pesado para uma pessoa, sem qualquer dificuldade para ninguém. Aceitar a diversidade, a alma da equipa, ouvir ativamente e mostrar empatia são as palavras-chave que devem ser sempre lembradas.

## Aprender através da experiência

Podemos considerar todas as nossas experiências pessoais (tanto realizações como falhas) como coisas para aprender e melhorar a capacidade pessoal. Neste mundo dinâmico e em constante mudança, aprendemos de muitas maneiras diferentes. Uma das formas mais eficazes de aprender algo é mesmo experimentá-lo. Não devemos ter medo de cometer erros. Se nunca cometeu um erro, isso significa que nunca trabalhou. Também podemos aprender com as experiências dos outros. Devemos refletir sobre a relevância dos caminhos de aprendizagem pessoal para oportunidades e escolhas futuras.

## Tomar a iniciativa e lidar com o risco

Diariamente nas empresas, é necessário escolher continuamente, entre um conjunto de várias possibilidades, aquela que parece ser, naquele momento, mais adequada. É necessário decidir! Mas para decidir, temos de ter alguma informação e assumir um certo nível de risco. O risco existe porque há incerteza.

Independentemente da natureza da tomada de decisão e das técnicas de apoio utilizadas, o risco (e, portanto, falhas) não pode ser evitado.

O que a empresa pode e deve fazer é aprender com os erros, envolver-se num processo de ambiente de aprendizagem eficaz. Ser empreendedor é realizar sonhos, mesmo que existam riscos. Enfrenta problemas, mesmo que não tenhas força. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem uma bússola. Significa tomar atitudes que mais ninguém tomou. É consciente de que aqueles que ganham sem enfrentar obstáculos triunfam sem glória. Não é esperar uma herança, mas construir uma história... Quantos projetos foram deixados para trás? Ser empreendedor não é esperar que a felicidade aconteça, mas conquistá-la.



O termo surgiu inicialmente para se referir a pessoas que “*assumem o risco*” entre compradores e vendedores ou que “*comprometem*” a tarefa de iniciar uma nova empresa e/ou projeto.

Em todos os projetos de empreendedorismo há riscos associados; no entanto, estas só serão superadas pela capacidade de motivação e confiança do empresário na liderança. A sua capacidade de decisão é um dos elementos-chave que está incorporado na sua capacidade de liderança, e assumir, portanto, que o fracasso é um resultado como qualquer outro, desde que se aprenda com ele.

Assim, existem vários fatores que afetam a tomada de decisão, tais como as características do decisor, cultura empresarial, tempo e informação disponível.

Tomar decisões não é necessariamente uma atividade solitária. A decisão pode ser tomada em grupo e existem ainda várias técnicas que a apoiam para além de que o processo de tomada de decisão implica quatro fases a cumprir: identificação de problemas, desenvolvimento de alternativas, escolha da melhor alternativa e implementação da melhor opção.

## Gestão e Liderança

Gerir uma empresa e, em particular, as pessoas que lhe pertencem, é uma arte.

Embora muitas vezes seja realizado pela mesma pessoa, é importante distinguir o papel do líder e do gestor: enquanto o gestor é responsável por tomar as principais decisões operacionais da organização, a missão do líder é criar e encarnar a visão da empresa.

Boas competências de comunicação são essenciais para uma liderança bem sucedida.

Além de comunicar eficazmente os objetivos a atingir e o papel de cada colaborador na estratégia global da empresa, o líder deve definir objetivos a atingir e recompensar sistemas.

O dirigente é também responsável pela promoção da formação contínua dos colaboradores, versatilidade e flexibilidade e uma cultura de responsabilidade, inovação e criatividade.

Uma das principais tendências das empresas do século XXI baseia-se no trabalho em equipa com cada vez mais importância a nível estratégico de gestão. Trata-se de empresas mais inteligentes, centros de aprendizagem autênticos e ações espontâneas, que colocam especial ênfase na dimensão humana.

## Mobilização das capacidades dos recursos materiais

Todas as empresas precisam de recursos materiais. Por conseguinte, a capacidade de mobilizar e encontrar os ativos e recursos adequados é essencial para o proprietário da empresa.

Identificar e recolher os recursos materiais necessários é essencial para um negócio: instrumentos necessários de estabelecimento imobiliário, produção e gestão, ativos de comunicação, capitais próprios financeiros, reserva de cash-flow, produtos iniciais, compras, suportes de comunicação... Estes recursos materiais precisam de ser mobilizados através da compra, arrendamento, partilha de parcerias...

A capacidade de um proprietário de uma empresa estimar os recursos materiais necessários, encontrá-los e integrar os seus custos, calcular o retorno do investimento e a rentabilidade de possuir, ou arrendar, é crucial. Todos os proprietários de empresas precisam de conhecer e planear os seus limites materiais e o impacto financeiro de cada recurso na gestão global da empresa.

## Competências financeiras e literacia económica

A análise financeira e o planeamento são o coração de um negócio saudável. Ser capaz de planear e calcular o cash-flow e o ponto de equilíbrio são as competências-chave de um proprietário da empresa.

Ser capaz de avaliar as necessidades financeiras do projeto, procurar financiamento (fundos próprios, parceiros, empréstimos, etc.) e ser capaz de calcular:

- Os custos do projeto e as necessidades de financiamento,
- O cash-flow da empresa nos 5 primeiros anos
- O ponto de equilíbrio do negócio e a rentabilidade

Os instrumentos e a estrutura necessários para acompanhar todos os aspetos financeiros diariamente.

## Motivação e autoconsciência

A motivação é um conjunto de forças alérgicas, originárias dentro e fora do indivíduo, que iniciam comportamentos e determinam a forma, direção, intensidade e duração. Reflita sobre as suas necessidades, aspirações e desejos a curto, médio e longo prazo. Identifique e avalie os pontos fortes e fracos individuais e de grupo. Acredite na sua capacidade de influenciar o curso dos acontecimentos, apesar da incerteza, retrocessos e falhas temporárias.

Esteja determinado a transformar ideias em ação e satisfazer a sua necessidade de alcançar. Esteja preparado para ser paciente e continue a tentar alcançar os objetivos individuais ou de grupo a longo prazo. Seja resiliente sob pressão, adversidade e fracasso temporário.

## Mobilização das capacidades dos recursos humanos

A gestão de recursos humanos é o processo de análise das necessidades de recursos humanos de uma organização em condições de mudança e desenvolvimento das atividades necessárias para satisfazer essas necessidades.

Obter e gerir os recursos humanos necessários para transformar ideias em ação. Aproveitar ao máximo os recursos limitados. Obter e gerir pessoal com competências necessárias em qualquer fase de negócio, incluindo competências técnicas, legais, fiscais, digitais ou outros (por exemplo, através de parcerias adequadas, *networking* ou outsourcing).

Inspire e anime os seus colegas de trabalho. Obtenha o apoio necessário para alcançar resultados valiosos. Demonstre uma comunicação eficaz, persuasão, negociação e liderança.

## OWN - Cenários de autoteste

- Competência** : Detetar oportunidades de mercado - utilizar métodos diferentes
- Cenário 1** : Para ser um empreendedor de sucesso é preciso ser capaz de reconhecer uma oportunidade quando a vê. Especificamente, é preciso ser capaz de identificar um problema ou lacuna e encontrar uma solução inovadora.
- Pergunta** : Que tipo de método acha que é o ponto de partida enquanto procura uma solução inovadora de uma lacuna?
- Respostas**
- A. Procurar problemas que são abundantes no ambiente.
  - B. As pessoas gostariam de poupar tempo e dinheiro; este é o ponto de partida.
  - C. Comece por resolver problemas pessoais primeiro.
  - D. A oportunidade reside em compreender se os outros também enfrentam um problema semelhante.

**Competência** : Identificar oportunidades de mercado - exemplos da vida real

**Cenário 2** : Maria e o marido regressaram do estrangeiro para cuidar do sogro doente. Foi quando se aperceberam da necessidade de cuidados pessoais. Queriam usar a tecnologia para refutar que algo poderia estar errado com o idoso. Isto fez com que lançassem uma plataforma de cuidados de saúde preditiva usando a deteção de dados. O crescimento dos smartphones deu-lhes a oportunidade de implementar a ideia.

**Pergunta** : Consegue identificar o processo que eles seguiram para impulsionar o novo negócio?

- Respostas**
- A. As competências de observação e a manutenção de um ouvido no chão são traços de empreendedores de sucesso.
  - B. Identificar uma oportunidade é o único primeiro passo, mas converter a ideia num negócio requer boas capacidades de execução.
  - C. A oportunidade também deve ter mercado suficiente. Se o mercado não tiver produtos semelhantes, determinará se a oportunidade se torna realidade.
  - D. As oportunidades de negócio são como autocarros. Se perder um, há sempre outro.

**Competência** : Criatividade - Fazer ligações

**Cenário 3** : Quando é criativo, encontra ligações entre diferentes ideias e utiliza essas ligações para resolver problemas. Muitas vezes estas ligações acontecem quando não está a pensar ativamente no problema ou na tarefa. Algo que se lê ou algo que alguém diz liga ao problema e vê-lo de uma nova forma. Estar num ambiente diferente ou experimentar algo pela primeira vez também pode criar ligações que o ajudam a ver as tarefas de forma diferente.

**Pergunta** : Qual é a melhor maneira (ou uma das melhores) para melhorar as suas competências de criatividade?

- Respostas**
- A. Comece a fazer exercício para forçá-lo a pensar sobre a mesma coisa de diferentes maneiras.
  - B. Explorar romances de ficção, por exemplo, pode apresentar conceitos criativos interessantes, como mundos complexos, histórias, puzzles e personagens.
  - C. Tente gravar os seus pensamentos num diário no final de cada dia.
  - D. Se estiver a ouvir uma apresentação, pode esboçar algo relevante sobre o que está a ouvir.

**Competência** : Criatividade - Fazer ligações

**Cenário 4** : Realçar a sua criatividade pode ajudá-lo na testagem. Por muito invulgar que seja uma ideia, uma pessoa criativa está disposta a testá-la e ver se funciona. Veem o fracasso como uma oportunidade para aprender e melhorar. Para desenvolver esta competência, continue a trabalhar num problema, ao ajustar e repensar as suas ideias até encontrar uma solução.

**Pergunta** : Experimentar e experimentar é uma das melhores formas de melhorar a criatividade e ter mais oportunidades de criar ideias, então como pode tornar este processo mais eficiente?

**Respostas**

- A. Se tens a oportunidade, escolhe estar numa equipa de pessoas que não são como tu.
- B. Simplesmente ler é apenas uma maneira de exercício mental.
- C. Adicionar exercício regular, mesmo que seja apenas 20-30 minutos duas a três vezes por semana, é uma maneira de ser o seu melhor *EU* no trabalho.
- D. Além de exercer criatividade, desenhar ou escrever ideias pode ajudá-lo a processar a informação.



**Competência** : Avaliação de Ideias

**Cenário 5** : Acha que tem uma ideia de negócio original, rentável e benéfica para o cliente, mas precisa de encontrar financiamento. Tens de descobrir como abordar os investidores.

**Pergunta** : Como avaliar a ideia de negócio antes de se candidatar a financiamento?

- Respostas**
- A. Descrevo a minha ideia e solicito financiamento, porque estou certo de que é uma boa ideia.
  - B. Faço um levantamento de mercado e pesquisas problemáticas para provar a existência do problema relevante com dados e fontes estatísticas - económicos ou outros.
  - C. Discuto com os meus amigos próximos e depois da aprovação deles candidata-se a financiamento.
  - D. Faço uma avaliação individual baseada nas necessidades do mercado e na investigação de problemas e depois consulto especialistas.

- Competência** : Avaliação de ideias
- Cenário 6** : Depois de um *brainstorming*, tem quase 10 ideias de negócio. É preciso avaliá-los e submeter apenas uma – a ideia mais relevante – para implementação.
- Pergunta** : Como priorizar as ideias, avaliá-las e escolher *a tal*?
- Respostas**
- A. Faço um ranking de todas as ideias de acordo com critérios de avaliação de ideias, uma vez que é fundamental para garantir que estou a trabalhar na ideia certa e melhor.
  - B. Escolho uma ideia que parece ser a melhor opção e tento implementá-la.
  - C. Avalio todas as ideias e encontro aquela que reflete plenamente o meu passado, experiência e planos de negócios.
  - D. Escolho uma ideia que parece ser a opção mais fácil e tento implementá-la.

**Competência** : Pensamento ético e sustentável

**Cenário 7** : Tem uma ideia de negócio e quer que o seu negócio seja amigo do ambiente.

**Pergunta** : Que medidas toma durante a fase de arranque do negócio para o garantir?

- Respostas**
- A. Faço algumas iniciativas e depois anuncio-as como um passo para a sustentabilidade.
  - B. Consulto especialistas, procuro bons exemplos e faço um plano estratégico no qual os meus esforços possam certamente ter impacto no ambiente.
  - C. Tento agir de forma *eco-friendly*, mas adiando a tomada de medidas, porque o negócio vem primeiro e a sustentabilidade ambiental depois.
  - D. Planeio um pequeno passo e faço uma ampla investigação sobre o assunto antes de mergulhar nele para alcançar todos os objetivos de uma forma mais organizada.

**Competência** : Pensamento ético e sustentável

**Cenário 8** : Num momento durante o seu trabalho, descobre que tem acesso a dados sensíveis e outras informações privadas da empresa do seu parceiro de negócios. Acha que pode usar estes dados para o seu próprio negócio.

**Pergunta** : Como agiria?

- Respostas**
- A. Guardo esta informação e não faço nada.
  - B. Evito cuidadosamente passar por dados e informações que sei que são confidenciais e privadas.
  - C. Não leio esta informação e contacto o meu parceiro de negócios para resolver esta situação em conjunto.
  - D. Leio cuidadosamente tudo para entender o que é realmente sensível e o que não é.

**Competência** : Motivação e autoconsciência

**Cenário 9** : Tem uma tarefa importante a chegar e teme não estar à altura do desafio e possivelmente pode falhar.

**Pergunta** : O que faz?

- Respostas**
- A. Decido aceitar o desafio positivamente e encarar qualquer erro como uma oportunidade de aprendizagem.
  - B. Decido faltar à tarefa e evitar ficar envergonhado.
  - C. Procuro o apoio dos outros, tento dar ou partilhar a minha tarefa com outra pessoa.
  - D. Tento procurar informações e ferramentas para saber mais sobre o assunto da tarefa e preparo-me para o cumprir, mesmo que isso me tire da minha zona de conforto.

**Competência** : Motivação e autoconsciência

**Cenário 10** : Há uma tarefa para completar a longo prazo, mas está muito desmotivado, pois requer muito trabalho administrativo.

**Pergunta** : Como se comporta?

- Respostas**
- A. Só completarei a tarefa porque senti que tenho de o fazer.
  - B. Eu dividiria a tarefa a longo prazo em alvos facilmente tangíveis e exequíveis e tentaria fazê-lo passo a passo.
  - C. Tentarei descobrir a importância da tarefa e qual o seu valor em geral.
  - D. Odeio trabalho administrativo e não entendo a sua importância, por isso acho que me recusaria a fazê-lo.

- Competência** : Mobilização das capacidades de recursos humanos
- Cenário 11** : É o responsável pela gestão de recursos humanos e um funcionário muito importante deixou a sua empresa e tem de encontrar um novo.
- Pergunta** : Que ações vai tomar para encontrar um novo empregado?
- Respostas**
- A. Em primeiro lugar, procurava dentro da própria empresa porque talvez já tenha alguma pessoa/pessoas capazes de preencher o lugar e daí prosseguir com um processo de seleção. Se não encontrar um dentro da empresa, criaria um anúncio sobre a vaga em questão em sites próprios para o efeito e continuaria com o processo de seleção.
  - B. Enviaria um memorando sobre a vaga dentro da empresa, além de recolher o maior número possível de CV's de candidatos que respondessem aos diferentes anúncios de emprego nos sites, depois analisaria os CV's, escolheria o melhor e convidaria o indivíduo para o trabalho.
  - C. Pensaria em que tipo de pessoa que a empresa realmente precisa e prepararia um posto de trabalho de acordo com a vaga em questão e publicaria um anúncio em determinados sites. Após a receção de CV's, escolheria algumas pessoas para entrevistar e depois fazia a minha escolha.
  - D. Verifica todas as fontes externas de pessoas que procuram emprego e aceitaria o primeiro que encontrasse para entrevistar.

**Competência** : Mobilização das capacidades de recursos humanos

**Cenário 12** : A qualidade do trabalho de um trabalhador começa a diminuir rapidamente e outros colaboradores notam.

**Pergunta** : O que acha que é uma boa solução para esta situação?

- Respostas**
- A. Antes que outros empregados me pões a par do assunto, falava com o empregado para tentar compreender a causa do seu declínio.
  - B. Não me envolveria até receber queixas de outros empregados ou clientes.
  - C. Criaria e aplicaria um sistema de controlo de trabalho dos colaboradores que incluía monitorização e conversas regulares com os colaboradores.
  - D. Se outros empregados falarem do assunto, terei de me envolver e perguntar sobre o declínio daquele trabalhador.



**Competência** : Mobilização das capacidades dos recursos materiais

**Cenário 13** : Depois de definir o plano de atividade do meu projeto, custos e necessidades financeiras, menciono que o espaço de armazenamento está a diminuir.

**Pergunta** : Que ação devo tomar?

- Respostas**
- A. Faço uma visita aos meus amigos e avó e tento usar a cave ou a garagem deles.
  - B. Crio uma apresentação de plano de negócios e entro em contacto com a Câmara de Comércio ou Clube de Criação de Empresas para encontrar possíveis parceiros que tenham espaço disponível.
  - C. Crio uma apresentação de plano de negócios, e contacto empresas imobiliárias sobre potenciais espaços de aluguer.
  - D. Paro o meu projeto.

- Competência** : Mobilização das capacidades dos recursos materiais
- Cenário 14** : Depois de definir os custos do projeto, as necessidades de cash-flow e ponto de equilíbrio, menciona que o projeto precisa de recursos de financiamento adicionais.
- Pergunta** : Que ações está a implementar para encontrar recursos financeiros adicionais?
- Respostas**
- A. Vou ver os meus amigos e a minha avó e tento convencê-los a participar no meu negócio.
  - B. Crio uma apresentação do plano de negócios e marco uma reunião com alguns bancos para obter um empréstimo.
  - C. Crio uma apresentação de plano de negócios, registo-me no site de *crowdfunding*, e procuro parceiros de ações de capital.
  - D. Paro o meu projeto.

**Competência** : Competências financeiras e literacia económica

**Cenário 15** : Depois de definir os custos do projeto, as necessidades de cash-flow e o ponto de equilíbrio, menciona que a atividade comercial não o fará atingir a rentabilidade mesmo após 3 anos.

**Pergunta** : Que medidas está a tomar para corrigir este problema?

- Respostas**
- A. Paro o meu projeto.
  - B. Adapto o meu plano de negócios para incluir produtos/serviços adicionais e alargar possíveis atividades comerciais para ter mais diversificação.
  - C. Vou ao banco e tento obter um empréstimo.
  - D. Sei que o meu projeto precisa de uma parceria adicional antes de começar, por isso estou a tentar criar novos parceiros para o negócio.

**Competência** : Competências financeiras e literacia económica

**Cenário 16** : Pronto para começar o seu negócio? Precisa de escolher o pacote de software ERP (Enterprise Resource Planning) certo.

**Pergunta** : Como proceder para fazer a escolha certa?

**Respostas**

- A. Entro em contato com um escritório de contabilidade e peço orientação sobre qual ERP/contabilístico que devo escolher de acordo com minhas atividades comerciais.
- B. Escolho o software que meu amigo entusiasmado me disse para usar.
- C. Construo as minhas próprias tabelas financeiras no Excel... Porque precisaria eu de um software ERP?
- D. Faço pesquisas na web e tento comparar diferentes soluções de software, comparar as funcionalidades, evoluções, preço e conformidade com o RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados).

- Competência** : Tomar a iniciativa e lidar com riscos
- Cenário 17** : Durante o funcionamento diário de uma empresa, é necessário tomar decisões, e de acordo com o momento específico.
- Pergunta** : Como reduzir o risco de tomar a decisão errada?
- Respostas**
- A. O risco faz parte do processo de tomada de decisão, por isso tomo a decisão que faz sentido para mim.
  - B. É absolutamente obrigatório ter todas as informações primeiro, a fim de selecionar a opção mais valiosa e que apoia a minha tomada de decisão.
  - C. O risco faz parte do processo de tomada de decisão. Portanto, para poder decidir e assumir um certo nível de risco, preciso de ter algumas informações. É possível substituir a informação pelo risco: se ignorar a informação, economizo tempo e dinheiro ao mesmo tempo que assumo um risco maior. Por outro lado, posso reduzir o risco reunindo informações adicionais.
  - A. Aprendemos com os erros! Não importa quantas ferramentas utilizamos na tomada de decisão, nunca será possível eliminar completamente o risco que faz parte do mundo de negócios. O que as organizações podem (e devem) fazer é abraçar a capacidade de aprender. Se as empresas desenvolvessem sistemas eficazes de aprendizagem que lhes permitam evitar erros, ao aprender com os erros, estarão no bom caminho para se tornarem verdadeiramente competitivas.

**Competência** : Tomar a iniciativa e lidar com riscos

**Cenário 18** : Quando é necessário tomar uma decisão e ter em conta os factos, objetivos e subjetivos, que podem afetar a sua eficácia, existem diversas variáveis que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão.

**Pergunta** : Como tomar a decisão certa?

- Respostas**
- A. A chave para uma boa decisão é a reflexão antes da ação, portanto, a sequência de etapas no processo de modelagem de tomada de decisão acima deve ser considerada na ordem inversa. Por exemplo, o produto (que é o resultado da ação) deve ser considerada primeiro.
  - B. É possível aprender o processo de tomada de boas decisões estratégicas por meio da prática de decidir.
  - C. Depende das minhas próprias competências; não é possível aprender a tomar boas decisões.
  - D. Frequentemente, devido a profundas frustrações ao enfrentar um problema difícil, pode-se, infelizmente, resolvê-lo e criar um problema maior.

**Competência** : Competências de gestão e liderança

**Cenário 19** : Gerir um negócio implica deveres de gestão: planeamento, organização, liderança e controlo. No entanto, liderar um negócio nem sempre implica geri-lo, ou gerir um negócio nem sempre significa liderá-lo. Por outro lado, liderar e gerir um negócio pode trazer forças contraditórias que podem comprometer o seu desempenho.

**Pergunta** : Que peso deve ter a liderança e/ou a gestão para garantir o funcionamento eficaz de um negócio?

- Respostas**
- A. Penso que liderar é diferente de gerir, pelo que só se deve prevalecer para liderar o negócio como pretendido.
  - B. Emprego competências de liderança no mesmo peso e medida que as competências de gestão, e é essencial usá-las de forma equilibrada, considerando a situação em que são necessárias.
  - C. Considero que tenho as competências de liderança adequadas e suficientes para liderar o negócio e alcançar os resultados esperados.
  - D. A gestão e a liderança fazem parte das minhas funções e, como tal, requerem as competências e conhecimentos de uma série de técnicas e ferramentas de apoio ao negócio.

**Competência** : Gestão e Liderança

**Cenário 20** : Agora que tem a empresa no lugar, precisa de a gerir, por isso tem de ativar vários dispositivos para colocar a sua ideia em prática e obter os resultados.

**Pergunta** : Como colocar a gestão da empresa em movimento?

- Respostas**
- A. Gerir uma empresa significa pôr em prática os procedimentos de planeamento, organização e controlo.
  - B. Para permitir que a empresa adquira uma vantagem competitiva.
  - C. Penso que a gestão tem tudo a ver com tomar decisões e colocá-las em prática.
  - D. A gestão da empresa requer conhecimentos específicos e deve ser atribuída a outra pessoa.



**Competência** : Cooperação

**Cenário 21** : Encontrou uma solução para um problema de longa data no seu local de trabalho. Além disso, são prometidas recompensas satisfatórias à pessoa que encontra a solução, mas a solução requer trabalho em equipa.

**Pergunta** : Como comunica com os colegas durante as fases de resolução de problemas?

- Respostas**
- A. Só envolvo colegas de equipa em quem confio e tenho uma boa relação.
  - B. Não informo os meus colegas até ter o resultado.
  - C. Partilho a minha opinião com as pessoas da minha equipa, avalio-as e explico detalhadamente as funções de cada um na equipa e no relatório que farei como resultado.
  - D. Afirmo que é um trabalho de equipa, mas enfatizo que estou no início do projeto.

**Competência** : Cooperação

**Cenário 22** : A instituição por quem trabalha cria uma equipa nova com pessoas de diferentes departamentos para uma nova iniciativa.

**Pergunta** : Qual é a sua atitude em relação a esta equipa que consiste em pessoas com quem nunca trabalhou antes?

- Respostas**
- A. Troco ideias com os meus colegas de equipa nos departamentos que considero relacionados com os meus.
  - B. Além daqueles pelos quais sou responsável, também contribuo para os pedidos da equipa.
  - C. Analiso o papel de todos na equipa e tento contribuir para todos o máximo que puder.
  - D. Só eu assumo a minha responsabilidade dentro da equipa.

**Competência** : Aprender competência através da experiência

**Cenário 23** : O estagiário que acabou de começar a trabalhar consigo diz-lhe que existe um método mais fácil e útil do que o método que costuma utilizar no seu negócio.

**Pergunta** : Qual é o seu método de fazer negócios?

- Respostas**
- A. Tento o que o estagiário recomenda e dou-lhe feedback ao fazer comparações.
  - B. Tento o método sugerido pelo estagiário porque considero que o novo é sempre melhor.
  - C. Digo ao estagiário que veio aqui para aprender e deve usar o método da empresa.
  - D. Uso o meu próprio método, mas tomo notas para rever a sugestão mais tarde.

**Competência** : Aprender competência através da experiência

**Cenário 24** : Tomou uma iniciativa inovadora que investigou bem, mas os resultados foram negativos.

**Pergunta** : Que ações vai tomar?

- Respostas**
- A. Aprofundo a minha pesquisa e consulto especialistas.
  - B. Espero que os outros tentem primeiro.
  - C. Nunca mais saio dos métodos clássicos.
  - D. Aprendo lições com as coisas certas/erradas que fiz analisando detalhadamente os meus processos.

**Cenário 25** : Trouxe uma boa ideia à vida com os passos certos, e tudo parece estar bem. Mas não estás a progredir tão depressa como gostarias de estar considerando os teus objetivos.

**Pergunta** : Que medidas deve tomar para superar os desafios?

- Respostas**
- A. Tento ter ideias através da participação em feiras relacionadas com o meu setor.
  - B. Esforço-me mais para utilizar a minha rede de contactos de forma mais ativa e eficiente.
  - C. Trago produtos inovadores para o mercado.
  - D. Espero pelo momento certo.

## Avaliação - Pontos

Cenário	A	B	C	D	Cenário	A	B	C	D
1	4	1	2	3	14	1	3	4	2
2	3	2	4	1	15	2	4	1	3
3	2	4	1	3	16	4	2	1	3
4	3	1	4	2	17	1	2	3	4
5	1	3	2	4	18	4	3	1	2
6	4	2	3	1	19	2	4	1	3
7	2	4	1	3	20	4	3	2	1
8	1	3	4	2	21	2	1	4	3
9	3	1	2	4	22	2	3	4	1
10	2	4	3	1	23	4	2	1	3
11	4	2	3	1	24	3	2	1	4
12	3	1	4	2	25	2	4	3	1
13	2	4	3	1					

## Avaliação de Competências Empreendedoras

A sua pontuação	O nível	Onde está...		Para onde ir...
25-39	Nível inicial	Bem-vindos! Descubra as suas competências de empreendedorismo!	Entre no mundo do empreendedorismo e faça com que os <i>ins</i> e os <i>outs</i> o ajudem em se tornar um empreendedor! Está prestes a embarcar numa viagem que o levará a tornar-se um grande empreendedor.	O melhor professor para si são os erros. Aprender com os próprios erros é a chave para o empreendedorismo. Deve sempre ter isto em mente e rever o teste.
40-54	Nível de aprendizagem	Bom começo, desafie-se a si mesmo!	Gostaria de saber um pouco mais sobre as competências de empreendedorismo? Primeiro, tente e não tenha medo de cometer erros. É a melhor maneira de aprender e desenvolver...	
55-69	Nível de crescimento	Bem feito, continua!	Está no caminho certo para se tornar um empreendedor! Há mais para descobrir, abraça o próximo desafio...	Talvez queira rever algumas respostas e tentar descobrir a lógica mais aprofundada das questões.
70-84	Nível progressivo	Bom progresso, prepare-se para o próximo nível!	Domina os passos mais importantes e vai muito à frente nesta viagem.	
85-94	Nível avançado	Bom trabalho, está quase aí!	Está quase! Veio de muito longe e provou que tem o que é preciso. Só mais um pouco e é um profissional!	Pode usar as suas experiências para outros e tentar criar o seu próprio caminho.
95-100	Nível extraordinário	Excelente, tem o que é preciso!	Fantástico, é capaz de navegar totalmente nas águas do empreendedorismo. Agora é hora de levar os outros a bordo e partilhar a sua experiência. Lembre-se, há sempre mais para descobrir no mundo do empreendedorismo!	