



# MANUAL DO FORMADOR



Frese Gorup  
Universidade de Leuphana de Lüneburg



move gGmbH  
Instituto de Formação em Empreendedorismo

## VISÃO GERAL DO MANUAL DE FORMAÇÃO

<b>1. Introdução .....</b>	<b>4</b>
1.1 Porquê utilizar este manual?	4
1.2 Como utilizar este manual?	4
1.3 Porquê ser um formador para a iniciativa pessoal?	4
<b>2 Informações gerais sobre a formação .....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes e principais objectivos da formação	5
2.2 Objectivos globais da formação	6
2.3 Explicação dos símbolos	6
2.4 Orientação para a Acção: Capacitação através da acção	7
2.5 Regras de feedback - Dar feedback	9
2.6 Regras para feedback - Receber feedback	10
2.8 Dicas para os formadores	11
<b>3 Componentes da formação PI .....</b>	<b>15</b>
3.1 Auto-avaliação dos participantes	15
3.2 Recapitulando o dia de formação anterior	15
3.3 Princípios de Acção	16
3.4 Folhas de transferência	16
<b>4 Introdução .....</b>	<b>17</b>
<b>5 Descrição módulo por módulo .....</b>	<b>17</b>
5.1 Introdução à Iniciativa Pessoal	17
5.2 Iniciativa própria	19
5.3 Orientação para o futuro	22
5.4 Persistência na superação de obstáculos	24
5.5 Iniciativa Pessoal no Processo Empreendedor	28
5.6 Inovação e identificação de oportunidades	29
5.6.1 Criatividade	33
5.6.2 Recursos	35

5.6.3	O Mercado	37
5.6.4	Avaliação de ideias	38
5.7	Definição de objectivos	40
5.8	Planeamento das financiamento	44
5.9	Planeamento de actividades	49
5.10	Buscar Feedback	53
5.11	Pontos chave / Revisão do conteúdo	56
5.12	Projecto pessoal	57
5.13	Contrato comigo mesmo	59
<b>6</b>	<b>Horário Exemplar da Formação.....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>Mais materiais / recursos .....</b>	<b>67</b>
<b>8</b>	<b>Código de conduta.....</b>	<b>68</b>



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Porquê utilizar este manual?

Este manual ajuda-o a preparar-se para a formação e a assegurar que sabe como ministrar a formação da forma mais eficaz e útil. Se ler atentamente este manual e certificar-se de que a sua formação segue as regras nele previstas, assegurará que os seus participantes beneficiem o mais possível e que será um excelente formador.

## 1.2 Como utilizar este manual?

A primeira parte do manual dá uma visão dos antecedentes da formação, bem como dos seus principais objectivos. Introduce a formação e faz-nos compreender os seus principais conceitos. Após esta introdução geral, a segunda parte do manual traz cada módulo da formação em detalhe. Para cada módulo, encontrará descrições curtas e úteis sobre:

- Que folhas de trabalho e que slides utilizar para cada módulo (estrutura do módulo)
- Os objectivos de aprendizagem de cada módulo e
- Como fazer os exercícios.

Abra a apresentação e verifique as folhas de trabalho antes de começar a ler o manual. Para cada parte da descrição, consulte os slides e as folhas de trabalho correspondentes para se certificar de que sabe qual o conteúdo que está a ler.

## 1.3 Porquê ser um formador para a iniciativa pessoal?

Como formador, pode utilizar todos os princípios que aprende ao longo da formação de PI na sua vida pessoal e profissional. A iniciativa pessoal pode ser aplicada a qualquer tipo de actividade pessoal produtiva ou de trabalho.

**Por conseguinte, esta formação não traz apenas benefícios económicos para os participantes, pode também como formador, beneficiá-lo em sua vida!**



## 2 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A FORMAÇÃO

### 2.1 Antecedentes e principais objectivos da formação

Ter iniciativa própria, estar orientado para o futuro e ser persistente na superação de obstáculos é o caminho para o sucesso no domínio do empreendedorismo. Quer o empreendedor compre bens, atraia clientes através de marketing ou estabeleça objectivos que lhe permitam planear os seguintes processos empreendedores, o sucesso empreendedor depende sempre de se tornar activo.

Para se tornar ativo, o empreendedor tem de mostrar iniciativa pessoal. **A activação da iniciativa pessoal** é o objectivo central da presente formação.

A iniciativa pessoal consiste em 3 elementos importantes. Estes são:

1. **Iniciativa própria** significa tornar-se activo sem que mais ninguém lhe diga, mudar o ambiente em vez de esperar que as mudanças cheguem, e tentar estar sempre à frente dos concorrentes.
2. **Orientação para o futuro** se caracteriza pela consideração de oportunidades e problemas futuros no mercado e pela preparação actual dos empreendedores para os mesmos.
3. **Persistência em superar obstáculos** inclui aceitar cometer erros, encontrar soluções a longo prazo para possíveis problemas e obstáculos e ser persistente na prossecução de objectivos pessoais, apesar destes problemas e obstáculos.

A fim de apoiar empreendedores a mostrar iniciativa pessoal para o seu negócio, a formação fornece **princípios de acção** que ajudam a aumentar a iniciativa pessoal, o que, por sua vez, leva a um maior sucesso empreendedor. Estes princípios são regras de conduta, que são fáceis de seguir, sem estudar muita teoria. A formação trata cada passo no processo empreendedor - desde a identificação de oportunidades até à procura de feedback - à luz da iniciativa pessoal. A concepção da formação visa dar a oportunidade de ser activo e praticar os princípios de acção para cada passo, com a ajuda de estudos de caso.

Os participantes aplicam os princípios aos seus próprios negócios e ambiente empreendedor para poderem transferir o que foi aprendido durante a formação. Fazendo isto, podem fazer a sua própria experiência com o conteúdo da formação e aprender com os seus erros, o que é o caminho mais rápido para o desenvolvimento de competências. Assim, cada módulo contém pequenas

secções de **aulas**, seguidas de um ou vários **exercícios** e da discussão destes exercícios. No final de cada exercício, pelo menos um ou dois grupos devem **apresentar os seus resultados**. Cada apresentação deve ser seguida de uma **secção de feedback**, onde os participantes e o formador fornecem feedback, a fim de maximizar o efeito de aprendizagem dos participantes. Encontrará um guia sobre como apresentar regras de feedback e dar feedback na secção 2.5 do presente manual.

## 2.2 Objectivos globais da formação

- Os empreendedores participantes comportam-se de uma forma empreendedora e auto-iniciadora.
- Os empreendedores participantes pensam sobre as circunstâncias e resultados futuros do seu comportamento empreendedor.
- Os empreendedores participantes estão preparados para possíveis obstáculos e demonstram persistência para superá-los.

## 2.3 Explicação dos símbolos

### Símbolos que explicam a estrutura do curso

Encontrará os seguintes símbolos nos slides. Eles ajudam-no a estruturar a sua sessão de formação e mostram-lhe a fase da formação de iniciativa pessoal orientada para a acção em que se encontra actualmente.



## Símbolos para as três dimensões da iniciativa pessoal



## Símbolos para as fases do processo empreendedor

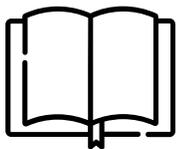


### 2.4 Orientação para a Acção: Capacitação através da acção

A acção é o caminho para o sucesso no campo do empreendedorismo. Quer um trabalhador, agricultor/ produtor ou empreendedor cultive plantações, compre bens, comercialize produtos, ou estabeleça objectivos que lhe permitam planear mais eficiente e eficazmente os seus procedimentos de trabalho, o sucesso depende de agir activamente, nomeadamente com iniciativa pessoal. Esta é também a razão pela qual a nossa formação de iniciativa pessoal se baseia na acção. Em vez de ouvir passivamente o formador, os participantes tornam-se eles

próprios activos a partir da primeira sessão. A nossa formação orientada para a acção é composta por quatro elementos cruciais:

### 1. Aula:



Cada módulo começa com uma breve intervenção da sua parte, o formador. Esta deve ser curta e cobrir apenas cerca de **10% do tempo**. Aqui, é muito importante utilizar exemplos concretos e enfatizar a importância dos princípios de acção para fazer com que os participantes compreendam o conteúdo da sessão.

A formação apresenta vários princípios de acção aos seus participantes. Os princípios de acção são:

- Instruções sobre o que fazer para ser bem sucedido. Compreende conhecimentos sobre o que fazer e as competências necessárias.
- "Regras de ouro": Os Princípios de Acção são regras fáceis de seguir, sem necessitar ler muita teoria. Todavia, elas são baseadas em evidências científicas que mostram efeitos positivos de sucesso do trabalho.
- Os participantes aprendem os princípios de acção que lhes dizem como fazer as coisas: os princípios de acção são a forma mais rápida de desenvolver as suas capacidades empreendedoras!

### 2. Exercício



Posteriormente, os participantes tornam-se eles próprios activos e fazem um exercício baseado no conteúdo da palestra. Isto permite-lhes implementar os novos conhecimentos directamente nos seus próprios negócios. É importante que a sua explicação do exercício seja clara e compreensível. Por favor, tenha em atenção que todos os participantes estão activamente envolvidos no trabalho de equipa.

### 3. Apresentação



Após o exercício, os participantes apresentam os seus resultados aos outros participantes. É importante reservar tempo suficiente para a apresentação, para que pelo menos um ou dois grupos/pessoas possam apresentar os seus resultados. Se nem todos os grupos forem capazes de apresentar devido a limitações de tempo, é necessário certificar-se de que não são sempre os mesmos participantes que apresentam cada exercício.

## 4. Feedback



Finalmente, os participantes recebem feedback dos outros participantes - e depois do formador. **Nunca interrompa ou salte o feedback após a apresentação dos participantes!** Este feedback positivo e negativo é um elemento crucial da formação, pois dá aos participantes a oportunidade de aprender e de melhorar as suas acções.

É preciso certificar-se de oferecer feedback sobre os resultados do trabalho dos participantes, bem como dar a outros participantes a oportunidade de oferecer feedback. No início da formação, oferece-se a maior parte do feedback. Mais tarde, todos os participantes devem dar a maior parte do feedback uns aos outros. Esteja sempre ciente se eles estão a seguir as regras de feedback e lembre-os sempre que necessário. Lembre-se: **Nunca esquecer o feedback.**

### 2.5 Regras de feedback - Dar feedback

No slide 9 da apresentação em PowerPoint, pode encontrar uma visão geral das regras de feedback, que apresenta aos seus participantes no início da formação. Para garantir que estas regras são seguidas ao longo da formação, é útil revê-las com todos os participantes no início das sessões. É também útil recordar aos participantes as regras antes de cada sessão de feedback e sempre que necessário.

1. Tratem-se uns aos outros com respeito.
2. Dar um feedback construtivo.
3. Dar feedback sobre a tarefa (não sobre a pessoa).
4. **REGRA SANDWICH:** Começar e terminar com um ponto positivo. Não esquecer os pontos negativos, estes mostram as possibilidades de melhoria.
5. Considerar os erros como uma oportunidade de aprender e mostrá-los também aos outros.
6. Criar um equilíbrio frutuoso entre o feedback negativo e o positivo.
7. Utilizar mensagens em primeira pessoa (por exemplo, sinto/acredito que...)..

Antes do início da formação, escrever as regras num papel de flip chart para as tornar visíveis a todos durante toda a formação.

## 2.6 Regras para feedback - Receber feedback

No slide da apresentação PowerPoint número 10, encontrará uma visão geral das regras para receber feedback. Sinta-se à vontade para lembrar os participantes quando necessário ao longo da formação.

1. Veja o feedback como uma oportunidade para aprender e melhorar.
2. Ouvir activamente: Faça perguntas se não compreender algo
3. Tomar notas: Isto facilita-lhe a recordação dos pontos que foram levantados pelos seus colegas.
4. Não há necessidade de reagir imediatamente ou de se defender. Aceite a opinião da pessoa que lhe dá a informação;
5. Pense no feedback e avalie pessoalmente o que é valioso e o que pretendo implementar?
6. Decida como agir com base no feedback. Pense em como pode implementar as mudanças.
7. Agradeça à pessoa que lhe dá o feedback.

## 2.7 Como avaliar a iniciativa pessoal?

Para activar a iniciativa pessoal dos seus participantes, você, como seu formador, deve saber se um comportamento demonstra ou não a iniciativa pessoal de uma pessoa. Existem algumas questões importantes, que podem ajudá-lo a avaliar a iniciativa pessoal:

- O empreendedor está a demonstrar um comportamento activo e único?
- O comportamento está orientado para o futuro?
- O comportamento mostra que o empreendedor está preparado para superar possíveis obstáculos?

Fazer algumas perguntas pode ajudá-lo a avaliar se o participante demonstra ou não iniciativa pessoal. Além disso, estas perguntas podem ajudá-lo a dar um feedback mais construtivo aos mesmos. Por conseguinte, quando um empreendedor participante fala sobre as suas actividades, poderá fazer as seguintes perguntas:

No que diz respeito a **ter iniciativa própria**:

- É a acção do empreendedor?
- A acção é apenas uma cópia?
- É um comportamento activo e não reactivo?
- A acção é criativa, diferente, e pelo menos um pouco inovadora?

No que diz respeito à **orientação futura**:

- Será que o comportamento demonstra que a pessoa pensa nas consequências futuras dos seus actos?
- A pessoa pensa em problemas futuros e em como resolvê-los?
- A pessoa pensa em oportunidades futuras e em como aproveitá-las?

No que diz respeito à **superação de obstáculos**:

- A pessoa conhece os potenciais problemas?
- A pessoa tem várias ideias sobre como superar estes problemas?
- Serão estas soluções a longo prazo e realistas

## 2.8 Dicas para os formadores

### **Familiarize-se com a realidade dos seus participantes antes da formação**

- conheça a cultura e os diferentes aspectos do contexto local. Por exemplo, é importante compreender melhor os aspectos sociais, culturais, ambientais e políticos que rodeiam e influenciam as vidas e rotinas dos participantes, bem como as suas formas de ser/fazer algo. Não só ajudará na sua comunicação e ligação com os formandos, mas é crucial para a adaptação dos materiais de formação, estudos de caso e exemplos. Ao oferecer uma forma familiar de comunicação, estudos de casos e exemplos com os quais os participantes terão facilidade de relacionar com sua realidade, estarão mais aptos a compreender o conteúdo e a recordá-lo a longo prazo, uma vez que o conteúdo da formação será relacionável à vida diária.

**Seja activo e encoraje os participantes a tornarem-se activos!** - A formação ensina os participantes a mostrarem iniciativa pessoal e a tornarem-se activos de modo a serem mais bem sucedidos. O mais importante para si é criar uma atmosfera de treino que estimule os participantes a serem activos. Mostre que está

interessado em fazer com que os participantes se tornem activos. Se perderem a motivação, encoraje-os a continuar. Se escolherem a saída mais fácil (e por exemplo apenas identificarem ideias de negócios simplistas), encoraje-os a pensar de novo, a dar exemplos e a envolverem-se. Certifique-se de que todos os participantes estão activos, e não apenas aqueles que mostraram iniciativa pessoal desde o início. Os princípios de acção ajudam a encorajar um comportamento activo, uma vez que são concebidos para dar instruções concretas sobre como utilizar a teoria oferecida para ter sucesso no negócio. Assegure-se de que cada participante incorpora os princípios de acção.

**Cada participante tem um ponto de partida diferente!** – Portanto, nem todos vão ser extremamente pró-activos após a formação, mas todos, até certo ponto.

**Dê instruções claras e eficazes!** – A formação visa dar aos participantes os conhecimentos necessários para actuarem no campo do empreendedorismo. Isto significa que eles não precisam de conhecimentos teóricos detalhados, mas sim de instruções claras e aplicáveis para agir no seu próprio empreendimento. Seja o mais eficaz e claro possível e explique por que razão os participantes devem seguir os princípios que lhes está a ensinar, mostrando as vantagens desta forma de gerir um empreendimento.

**Dê exemplos!** – Alguns conceitos tais como iniciativa pessoal e identificação de oportunidades podem parecer abstractos e não fáceis de compreender. Para evitar isto, certifique-se de que as suas apresentações são animadas e reflectem as realidades de empreendedores locais. Dê exemplos de empreendimentos que conheça ou tenha ouvido falar e situações que tenha visto ou experimentado pessoalmente, se se enquadrarem bem.

**Pergunte quando tiver perguntas!** – Mesmo que tenha lido o manual, preparado a apresentação em PowerPoint e folhas de trabalho, participado na formação de formadores e entregue parte da formação piloto, poderá ainda ter perguntas sobre o conteúdo ou organização da formação. Não hesite em perguntar aos seus formadores via telefone ou e-mail quando lhe vier à mente uma pergunta que não esteja respondida no material fornecido. Como já foi mencionado, é importante que se torne especialista na formação e pergunte quando tiver dúvidas, é sempre uma oportunidade de melhorar os seus conhecimentos e a qualidade da sua formação.

**Nunca se esqueça do feedback!** – Após a sua breve leitura há sempre um exercício que é apresentado por alguns dos grupos. Planeie sempre o tempo

suficiente para dar feedback após uma apresentação! Este feedback positivo e negativo (!) é uma parte importante da formação, uma vez que dá aos participantes a oportunidade de aprender e melhorar as suas acções empreendedoras de acordo com os princípios fornecidos. Certifique-se de que dá feedback e de que também dá a oportunidade aos outros participantes de darem feedback. Respeitar as regras de feedback e fazer com que os outros participantes também as respeitem.

**Preste especial atenção aos participantes analfabetos!** – Alguns participantes na sua formação podem não ser capazes de ler ou escrever. Precisam de atenção especial durante a formação. Isto não significa que deve parar a sua formação e concentrar-se exclusivamente nestes participantes, mas existem algumas regras a seguir para assegurar que cada participante, independentemente da sua formação, tenha a oportunidade de beneficiar da formação como todos os outros. Antes da formação, certifique-se de que é informado sobre os participantes e os seus antecedentes educacionais, para que saiba antecipadamente se eles são capazes de ler e escrever. No início da formação deve deixar claro que existe ajuda para aqueles que não sabem ler ou escrever. Explique aos participantes que haverá grupos mistos (alfabetizados e analfabetos) durante alguns dos exercícios de formação, para garantir que todos possam participar activamente.

**Explique os símbolos!** – Outra regra importante a seguir é explicar todos os símbolos que se encontram na apresentação. Porque é que a imagem da pessoa que corre, por exemplo, significa "ter iniciativa própria"? É importante explicar a relação porque permite às pessoas analfabetas utilizar o símbolo para a palavra que está a explicar e lembrar-se dele. Outra coisa importante é repetir várias vezes frases importantes. As pessoas analfabetas não têm a oportunidade de repetir o que disse ao ler as frases. Por esta razão, uma segunda ou mesmo terceira revisão ajuda-as a lembrarem-se do que ensinaram. Como já foi mencionado, é importante utilizar exemplos durante a formação. Estes ajudam a melhor reter o conteúdo da formação.

**Faça um resumo do conteúdo!** – Faça um resumo do que aprendeu no dia **no final de cada sessão de treino**. Reveja novamente todos os princípios de acção e faça um resumo teórico do que explicou, assim como do que aprendeu através dos exercícios. Depois, encoraje os participantes a preencher a "**folha de transferência**". Explique aos participantes que a folha de transferência é uma ajuda para reflectir sobre a importância dos temas abordados em relação aos seus próprios negócios. Na folha de transferência, os participantes podem

também anotar como querem aplicar as novas competências e o que querem mudar no seu negócio. Explique que estão a preencher o questionário por si próprios e que não têm de partilhar as suas respostas, a menos que o desejem. Cada sessão termina com a folha de transferência.

**Iniciar cada sessão de formação com um resumo da sessão anterior -** Pergunte aos participantes do que se lembram e certifique-se de que todos têm a oportunidade de resumir o que aprenderam de tempos a tempos durante a formação. **Repita os pontos-chave** dos princípios de acção e faça um resumo teórico que explique, bem como o que aprendeu através dos exercícios.



## 3 COMPONENTES DA FORMAÇÃO PI

Para ensinar a iniciativa própria, se utiliza a abordagem de orientação para a acção. Lembre-se da estrutura de uma formação orientada para a acção: aula, exercício, apresentação, feedback. Para além de seguir a estrutura, é importante que uma formação orientada para a acção seja uma formação baseada na acção e no envolvimento activo e contribuição dos participantes. Isto significa: não somente ensinar menos teoria, mas fornecer contributos práticos sobre como aplicar o conteúdo da formação nos empreendimentos dos participantes. Além disso, tornar as sessões de formação tão participativas quanto possível. A nossa formação orientada para a acção compreende os seguintes elementos essenciais:

### 3.1 Auto-avaliação dos participantes

Em todos os módulos da formação, há um questionário de auto-avaliação sobre o tema específico. Os seus participantes aprendem a avaliar as suas acções, o processo de realização dos objectivos e a tirar consequências desta avaliação. Explique que o questionário é apenas para eles próprios e que não precisam de partilhar as suas respostas, a menos que o desejem. Peça-lhes que sejam honestos; não se pode beneficiar ao mentir a si próprios.

Depois de terem trabalhado no módulo em conjunto, os participantes são convidados a rever sua auto-avaliação feita na primeira secção de cada tópico e são convidados a responder onde precisam de melhorar. Pode encorajar os seus participantes a rever a sua auto-avaliação após cada módulo com a seguinte instrução: *"Por favor, reveja o questionário de auto-avaliação do módulo anterior e pergunte a si próprio onde quer ou precisa de melhorar"*.

### 3.2 Recapitulando o dia de formação anterior

No final de cada dia de treino, deverá resumir com todos os participantes o que foi aprendido nesse dia através de uma revisão de todos os princípios de acção e conceitos teóricos que foram explicados, bem como o que foi aprendido com a ajuda dos exercícios.

Recomenda-se também que se inicie cada sessão de formação com um resumo do dia anterior, perguntando aos participantes do que se podem lembrar. Assim, ao longo da formação, todos têm a oportunidade de resumir o que aprenderam. Além disso, faça um breve resumo do que foi discutido no dia de treino anterior e repita os principais pontos dos princípios de acção e dos exercícios.

### 3.3 Princípios de Acção

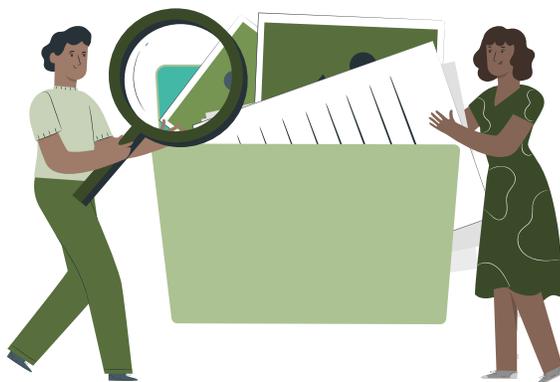
Os princípios de acção são regras de conduta. São fáceis de seguir, sem serem abstractas ou colocar demasiada ênfase teórica. A formação baseia-se em cada etapa do processo empreendedor, desde a identificação de oportunidades à procura de feedback, com base na iniciativa pessoal.

### 3.4 Folhas de transferência

O documento para os participantes também inclui várias folhas de transferência. Há tantas folhas de transferência quantas os dias de formação. No final de cada sessão de formação, é necessário reservar algum tempo (aproximadamente 5 min) para deixar os participantes preencherem as suas próprias folhas de transferência. As folhas de transferência incluem três perguntas:

1. Quais são as coisas que aprendi hoje que são importantes para mim?
2. Quais das coisas que aprendi hoje quero implementar no meu negócio?
3. O que quero mudar na forma como dirijo o meu negócio?

Estas perguntas ajudam os participantes a recapitular o conteúdo e a reflectir sobre as coisas que aprenderam na sessão de formação do dia. Expliquem que estão apenas a preencher as folhas de transferência para si próprios e que não precisam de partilhar as suas respostas, a menos que o desejem. Pedir-lhes que reflectam realmente sobre a resposta, porque é assim que mais beneficiam desta tarefa. As folhas de transferência podem simplesmente servir como um apoio mental para os participantes no futuro, para lhes lembrar quais os conteúdos da formação que são particularmente valiosos para eles e para as suas empresas.



## 4 INTRODUÇÃO

Antes de iniciar a formação PI e explicar os seus objectivos e conteúdos, é muito importante acolher os participantes e **criar uma atmosfera aberta e amigável** onde se sintam à vontade para partilhar as suas ideias e abertos à escuta de novas perspectivas.

### Como fazer os exercícios

#### 1. Conhecer-se (30 min)

Active os seus participantes e peça-lhes para se apresentarem brevemente e dizerem, em poucas palavras, o que desejam aprender com a formação. De momento, não devem dizer mais do que o seu nome, assim como aproximadamente uma frase sobre si próprios, e outra sobre as suas expectativas de formação. Tenha em mente o tempo atribuído a esta actividade.

## 5 DESCRIÇÃO MÓDULO POR MÓDULO

A descrição “módulo por módulo” segue a mesma estrutura para cada parágrafo:

- Estrutura do módulo (tarefas incluídas e material necessário, por exemplo, slides e folhas de trabalho)
- Objectivos de aprendizagem do módulo
- Introdução ao módulo
- Como fazer os exercícios
- Conclusão do módulo

### 5.1 Introdução à Iniciativa Pessoal

#### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Explicação dos símbolos	3-5	-
Explicação da estrutura dos slides	6	-
Introdução à formação de iniciativa pessoal	7-8	-
Regras de feedback	9-10	-
Introdução ao material	11	-
Introdução ao processo empreendedor & sucesso	12-13	-

## Objectivos de aprendizagem do módulo

Neste módulo apresenta-se aos participantes os objectivos e conteúdos da formação. O módulo tem dois objectivos principais:

2. A **introdução de condições de enquadramento** (mais uma breve descrição dos 3 elementos de iniciativa própria e das regras de feedback)
3. Dar uma **visão geral do conteúdo da formação**, dos seus efeitos e das avaliações necessárias que têm de ser feitas para garantir a qualidade da formação e o sucesso futuro

## Conclusão do módulo

O objectivo deste módulo é explicar o quadro de iniciativa pessoal para os participantes:

- Iniciativa própria
- Orientação para o futuro
- Persistência na superação de obstáculos

Durante o desenvolvimento deste tema, foi também explorado o processo de formação através da acção e foram introduzidos os principais tópicos que compõem o conteúdo do curso. A acção é o caminho para o sucesso no campo do empreendedorismo, seja no campo, numa loja ou em qualquer outro tipo de trabalho ou negócio, pelo que activar a iniciativa pessoal é o objectivo central desta formação.

## O que poderia correr mal ao longo do módulo?

Os participantes não vêem o valor do PI (pensam que a cópia é melhor).

## NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5.2 Iniciativa própria



### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Contributo teórico sobre ter "Iniciativa própria"	14-18	
Exercício: Empreendedor pró-activo vs. empreendedor reactivo	19-21	1 & 2
Exercício : Rotina diária	22-24	3

### Objectivos de aprendizagem do módulo

Este módulo ilustra a necessidade de abordar o ambiente de negócios de uma forma activa. Ajuda o empreendedor a

1. **Identificar o comportamento de iniciativa própria**, que se caracteriza por fazer coisas sem que alguém tenha de lhe dizer, mudar activamente o ambiente e procurar estar à frente dos concorrentes, e **diferenciar este tipo de comportamento do comportamento reactivo** que a maioria dos proprietários de empresas mostra regularmente ao longo da sua rotina diária.
2. Compreender que a iniciativa própria afecta *todas as* etapas do processo empreendedor.
3. **Internalizar iniciativa própria significa gastar energia** e requer um grande esforço. Utilizar as formas antigas e mostrar um comportamento reactivo pode parecer ser a forma mais fácil e segura para a maioria dos empreendedores. Neste módulo, os participantes aprendem que, a longo prazo, ter iniciativa própria é a única forma de sucesso sustentável.

### Como fazer os exercícios

Exercício: Estudos de casos de iniciativa própria Vs. comportamento reactivo | FT 1 & 2 (50 min)

Explicar aos participantes o exercício e os dois estudos de caso das empreendedoras, uma a demonstrar comportamentos mais proactivos e a outra a demonstrar comportamentos reactivos. Os participantes devem trabalhar em pequenos grupos. Dê aos seus participantes algum tempo para trabalharem no exercício. Deixe pelo menos um grupo apresentar os seus resultados. Assegure-se de deixar os outros participantes darem o seu feedback directamente após cada apresentação. Depois disso, dê o seu próprio feedback. Note que esta é a primeira

vez que os seus participantes trabalham num exercício, apresentam os seus resultados e dão feedback uns aos outros. Por conseguinte, é necessário que os oriente ao longo deste processo e lhes recorde as regras de feedback sempre que necessário!

### Exercício: Rotina diária | FT 3 (50 min)

Este exercício é composto por várias partes. Pode explicar cada subexercício aos participantes e dar-lhes tempo para trabalharem nele ou explicar todos os subexercícios no início e depois dar-lhes mais tempo para trabalharem em todos os subexercícios à sua própria velocidade. Para explicar a primeira parte do exercício, pode utilizar o exemplo na apresentação de slides. Para a segunda parte do exercício, instruí-los a olhar para o seu plano e avaliar o que estava certo e errado e onde estavam passivos e reactivos. Pode ser útil voltar ao exemplo e encorajá-los a identificar o comportamento reactivo do proprietário, bem como as possibilidades de substituir este comportamento por actividades de iniciativa própria. Deixar os participantes escrever actividades alternativas para as suas próprias actividades reactivas e passivas.

O objectivo do exercício é que os participantes compreendam que mesmo que já estejam a demonstrar um comportamento activo, podem ser mais pró-activos do que são actualmente. Deixem então os seus participantes apresentar as suas actividades reactivas e como podem substituí-las por um comportamento activo. Peça aos outros participantes para darem o seu feedback e depois acrescente o seu próprio feedback, se necessário.

## Conclusão do módulo

Os principais objectivos deste módulo são:

- Compreender e diferenciar os métodos de acção do comportamento empreendedor com comportamento pró-activo vs. reactivo.
- Conhecer os princípios de acção para ter iniciativa própria e ser inovador.
- Identificar acções empreendedoras, que demonstrem iniciativa ou reactividade pessoal no âmbito de uma rotina diária.
- Compreender e interiorizar a ideia de que ser empreendedor significa tomar iniciativa e pensar de forma inovadora.

- Para compreender que, para ter sucesso, é preciso estar disposto a investir energia, enfrentar incertezas e obstáculos, correr riscos sem arriscar todos os recursos e continuar a tentar apesar dos problemas e dificuldades.

### O que poderia correr mal neste módulo?

Os seus participantes podem ter diferentes interpretações da frase "copiar ideias". Podem compreender que não devem fazer o que outra pessoa sugeriu. Não é este o caso. As ideias de outras pessoas também podem ser boas. Os seus participantes apenas têm de ser os únicos a começar a implementá-las ou não devem apenas tomar a ideia como ela é, mas mudar algo para torná-la única.

Os seus participantes podem compreender que têm de ignorar os conselhos dos outros e fazer o que querem. O feedback é muito importante para recolher informação e avaliar as suas próprias ideias. No entanto, é importante reflectir criticamente sobre os conselhos e informações que recebem dos outros e implementar o que pensa ser útil para o seu negócio.

Os participantes compreendem que é importante estar sempre activo e fazer algo de novo, não importa o quê. É também importante salientar que todas as acções devem ser bem pensadas (incluindo pedir feedback aos outros e pensar sobre as potenciais consequências das suas acções). É importante ser activo e assumir riscos, mas também avaliar as acções antes de as realizar e talvez fazer pequenas experiências para testar novas ideias de uma forma mais eficiente em termos de recursos.

### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5.3 Orientação para o futuro



### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Contribuição teórica sobre "orientação para o futuro"	25-27	-
Estudo de caso "Estar orientado para o futuro"	28	-
Exercício: Preparar para mudanças no ambiente	29-31	4

### Objectivos de aprendizagem do módulo

Neste módulo, os seus participantes conhecem a segunda dimensão da iniciativa pessoal. Este módulo ilustra a necessidade dos empreendedores de serem orientados para o futuro e de agirem com visão de futuro. Ajuda os a:

- Pensar em potenciais obstáculos à sua actividade empreendedora que possam surgir no futuro.
- Pensar em potenciais oportunidades empreendedoras que possam surgir no futuro
- Antecipar as consequências a longo prazo das suas acções empreendedoras.
- Detectar e preparar-se para mudanças no seu ambiente que possam colocar problemas ou oportunidades aos seus negócios.

### Como fazer os exercícios

#### Estudo de caso "Estar orientado para o futuro" (5 min)

Apresentar o estudo de caso (slide 28) e explicar a questão. Que todos pensem numa resposta durante algum tempo. Comece uma discussão com toda a turma e liste todos os critérios potenciais que o empreendedor possa ter feito mal. Tente também fazer com que os participantes pensem sobre as consequências que resultam do comportamento do empreendedor e sublinhem a importância de se orientar para o futuro, a fim de antecipar e estar preparado para quaisquer desenvolvimentos futuros.

#### Exercício: Preparação para mudanças no ambiente | FT 4 (30 min)

Este exercício é composto por várias partes. Explicar o exercício e encorajar os participantes a listar as suas ideias para as 3 colunas individualmente.

Depois passar ao segundo subexercício e encorajar os participantes a formar equipas de quatro ou cinco pessoas. Pedir-lhes que escolham uma das mudanças identificadas anteriormente e a ideia de negócio de um dos membros do grupo e que pensem em pelo menos três ideias para potenciais oportunidades e pelo

menos três ideias para potenciais barreiras resultantes dessa mudança. Pode utilizar o exemplo no próximo slide para ilustrar a tarefa, se necessário.

Em seguida, peça a cada grupo que escolha uma oportunidade e um obstáculo e que escreva os passos que daria para utilizar a oportunidade ou evitar ou superar o obstáculo. Peça a pelo menos um grupo para apresentar como poderiam utilizar a oportunidade que identificaram e como poderiam evitar ou superar um dos potenciais problemas. Deixe-os explicar o seu Plano B. Não se esqueça do feedback.

Finalmente, pergunte o que podem aprender com este exercício e explique que há sempre muitas mudanças que são úteis para identificar novas oportunidades. Além disso, lembre aos participantes que a identificação de oportunidades e problemas não é suficiente: devem também fazer planos sobre como perseguir as oportunidades ou superar os problemas identificados.

### Conclusão do módulo

Neste módulo, os seus participantes aprenderam o seguinte:

- Ter consciência dos potenciais obstáculos à sua actividade empreendedora que possam surgir no futuro e pensar em formas de se prepararem para eles.
- Ter consciência das potenciais oportunidades que possam surgir no futuro e preparar-se para as agarrar.
- Identificar as consequências a longo prazo das actividades empreendedoras e adaptar o seu comportamento em conformidade.
- Antecipar e identificar mudanças no seu ambiente e analisar como se podem preparar para os problemas ou oportunidades que estas mudanças possam colocar ao seu negócio.

### O que poderia correr mal neste módulo?

Os seus participantes podem ter diferentes interpretações de "consequências a longo prazo": se estiverem a falar de semanas a partir de agora, leve-os para uma perspectiva a longo prazo; se estiverem a falar de um ano a partir de agora, leve-os para um horizonte temporal mais curto.

Pensar demais: É importante salientar que é necessário pensar sobre as potenciais consequências das suas acções, mas certifique-se de que os seus participantes não começam a repensar tudo. É impossível ver todas as consequências potenciais e é normal cometer erros. É importante encontrar um equilíbrio saudável entre o planeamento e a implementação de ideias.

## 5.4 Persistência na superação de obstáculos



### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Contributo teórico sobre "persistência na superação de obstáculos"	32-33	-
Exercícios: Identificação e superação de obstáculos	34-37	5
Contributo teórico sobre "gerir emoções negativas"	38-40	-
Exercício: Lidar com as emoções negativas	41	6
Trabalho de casa: "Superar Obstáculos no seu Negócio "	42	7
A iniciativa pessoal é essencial para o sucesso empreendedor	43	

### Objectivos de aprendizagem do módulo

Os empreendedores sempre enfrentarão problemas e obstáculos que ocorrem no âmbito do processo empreendedor. Também os empreendedores, que mostram iniciativa pessoal e abordam o seu ambiente de uma forma activa, têm de enfrentar obstáculos à medida que situações novas e inesperadas resultam de um comportamento activo. Este módulo prepara os empreendedores para superar estes obstáculos. Ajuda-os a:

1. Pensar em possíveis obstáculos de antemão.
2. Encontrar formas criativas de superar estes obstáculos.
3. Não desistir quando ocorrem obstáculos e continuar a perseguir o objectivo. Devem antes aceitar a presença destes problemas, procurar diferentes formas de superar os obstáculos e escolher soluções que possam ser úteis a longo prazo.

### Como fazer os exercícios

#### Exercício: Identificação de obstáculos | FT 5 (10 min)

Apresentar o caso e ao mesmo tempo que explicar as instruções, certificar-se de que todos os participantes compreendem a diferença entre as barreiras externas e internas. Esclarecer que as barreiras internas se referem a barreiras pessoais do empreendedor (tais como falta de motivação ou frustração) em vez de barreiras concretas dos seus negócios. Certificar-se de que os participantes não esquecem as barreiras internas.

### Exercício: Superar obstáculos | FT 5 (30 min)

Pedir aos participantes para permanecerem nos seus grupos e escolherem um dos obstáculos identificados. Incentivá-los a utilizar técnicas de resolução de problemas para esclarecer o problema e encontrar possíveis soluções. Pode utilizar o exemplo no próximo slide para ilustrar como as técnicas de resolução de problemas são aplicadas, se necessário. Certifique-se de que os participantes compreendem que podem encontrar múltiplas e novas soluções, olhando para o obstáculo de diferentes ângulos. Dependendo do tempo disponível, peça a um ou mais grupos que apresentem o seu trabalho e encoraje outros participantes a dar o seu feedback antes de o fazer você mesmo.

### Introdução teórica sobre emoções negativas | slides 38-40 (15 min)

#### **INFORMAÇÃO DE BASE**

Todos os seres humanos sentem por vezes emoções negativas como resultado de erros. As emoções negativas são sentimentos tais como preocupação, raiva, tristeza, insegurança, etc. Como devem os indivíduos, particularmente os empreendedores, tentar controlar as suas emoções negativas?

- Entre outras, as emoções negativas desviam os recursos de atenção para si e afastam o empreendedor das tarefas e objectivos. Assim, o controlo das preocupações e emoções ajuda o empreendedor a concentrar-se na realização de tarefas.

- As emoções negativas podem inibir a acção. Expectativas e preocupações (tais como "não posso fazê-lo") levam a um estado de passividade e paralisia.

Portanto, diz a ti próprio "Eu posso fazê-lo". Esta auto-afirmação pode levar a uma maior proactividade e a um melhor desempenho.

Controlo das emoções:

1. Alterar o diálogo interno:

Um diálogo interno ou auto-conferência é a forma como nos aproximamos e pensamos sobre uma situação. O diálogo interno afecta o nosso estado emocional. Portanto, mudar o diálogo interno pode ser uma ferramenta para melhorar o nosso estado emocional e, eventualmente, o nosso desempenho.

Por exemplo, substituir frases como "Sou tão estúpido, que vou estragar isto" por conversas mais construtivas como "Sou normalmente bom nestas coisas, por isso também vou ter sucesso desta vez".

2. Alterar as crenças ou suposições relativamente à situação específica:

Crenças ou suposições são padrões de pensamento automáticos que são activados quando nos deparamos com uma determinada situação. As crenças ou suposições podem conduzir ou a uma forma de pensar positiva ou negativa. Tais crenças incluem frequentemente as palavras de cobrança como "eu devo", "eu tenho que", ou "eu preciso".

Por exemplo: "Tudo o que eu faço deve ser perfeito" ou "Cometi um erro". Sou estúpido?". Estes pensamentos causam angústia e desviam-nos das tarefas reais em mãos.

Em vez disso, devemos controlar estes pensamentos negativos e substituí-los por outros mais positivos, tais como "Qual seria a pior coisa que poderia acontecer se eu falhasse? Será isto realmente uma catástrofe" ou "Mesmo que cometa um erro, não sou estúpido em geral".

#### Exercício: Gestão de emoções negativas | FT 6 (15 min)

Antes de iniciar o exercício, certifique-se de deixar tempo suficiente para os exemplos de como utilizar a análise ABC. Quando tiver a certeza de que os participantes estão prontos, peça-lhes que escolham uma das suas próprias emoções negativas e use a análise ABC para a reduzir. Como a forma de lidar com as emoções negativas sugeridas pela análise ABC é provavelmente nova para os participantes, estes poderão precisar de mais apoio da sua parte. Dependendo do tempo disponível, peça a um ou mais grupos que apresentem o seu trabalho e encoraje outros participantes a dar o seu feedback antes de o fazer.

#### Trabalho de casa: Superar os obstáculos do seu negócio | FT 7 (5 min)

Este é um exercício que os seus participantes devem fazer em casa. Isto significa que, durante a aula, apenas explique as instruções. Depois, em casa, os participantes devem tornar-se activos e executar o exercício. Explique o exercício e que chegou o momento de os participantes aplicarem as técnicas de resolução de problemas aos seus negócios. Cada um dos participantes deve escolher um obstáculo real que esteja a enfrentar com o seu negócio e tentar abordá-lo com as técnicas que acabaram de aprender. Quando se encontrarem para a próxima sessão de formação, deixem um ou mais participantes apresentarem os seus problemas e as soluções que encontraram. Os outros devem dar o seu feedback. Explique que eles devem aplicar estas técnicas sempre que ocorram problemas nos seus negócios.

## Conclusão do módulo

Neste módulo, os seus participantes aprenderam que todos e cada um dos empreendedores enfrentam problemas e obstáculos que ocorrem dentro do processo empreendedor. Não é um sinal de fracasso. É importante que eles:

- Aceitem a existência destes problemas.
- Pensem em possíveis obstáculos com antecedência.
- Encontrem novas formas de superar estes obstáculos.
- Escolham soluções que possam ser úteis a longo prazo.
- Não desistam quando encontrem obstáculos e continuem a perseguir os seus objectivos como empreendedores e proprietários de negócios.

### A iniciativa pessoal é essencial para o sucesso empreendedor | slide 43 (5 min)

Este slide ajuda-o a resumir o conteúdo do módulo sobre iniciativa pessoal. Incluir a relação entre os três elementos da iniciativa pessoal e dar alguns exemplos para a interligação dos três elementos, se necessário.

Os seus participantes receberam agora todo o contributo teórico sobre ter uma mentalidade de "iniciativa pessoal". Revise o conteúdo dos três últimos módulos com os participantes e explique que eles conheceram as três dimensões da iniciativa pessoal. Certifique-se de que todos os participantes compreenderam o conceito de iniciativa pessoal. Pode dar-lhes uma perspectiva dos seguintes módulos, nos quais ensina os seus participantes a aplicar a iniciativa pessoal em todas as fases do processo empreendedor.

## O que poderia correr mal neste módulo?

Muitos participantes puderam citar a "falta de recursos" como uma barreira potencial. Nesta fase, é essencial não fazer disto um motivo para não ter iniciativa, mas antes um obstáculo que pode ser ultrapassado.

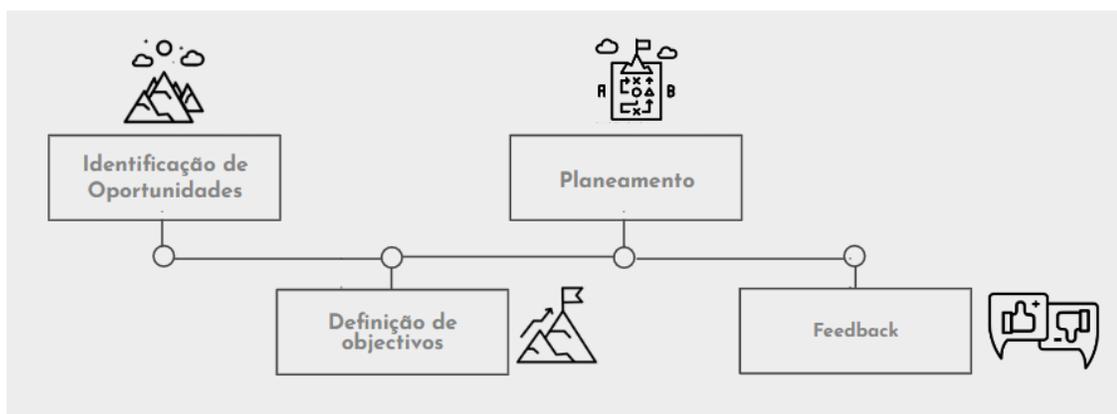
Os participantes podem ter dificuldade em encontrar soluções para os obstáculos e dizer que estas não podem ser superados. Encoraje os seus participantes a continuarem a pensar em potenciais soluções. Também pode querer apelar aos outros participantes para que lhe dêem conselhos e feedback

## 5.5 Iniciativa Pessoal no Processo Empreendedor

### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Introdução ao processo empreendedor	44	-

O processo empreendedor tem várias etapas:



1. Inovação e identificação de oportunidades
2. Definição de objectivos
3. Planeamento das financiamento e actividades
4. Procura de feedback

É importante notar que o processo empreendedor é um processo contínuo e não termina após a identificação da primeira oportunidade de negócio. Cada empreendedor está constantemente a passar pelo processo empreendedor, por exemplo, no desenvolvimento de uma nova estratégia de marketing, na melhoria dos próprios produtos e serviços ou ao tentar-se manter à frente dos concorrentes. Além disso, as etapas não ocorrem necessariamente na mesma sequência de forma linear. Ao fazer actividades empreendedoras, pode muito bem acontecer que se tenha de saltar por etapas ou que se tenha de repetir certas etapas várias vezes.

## 5.6 Inovação e identificação de oportunidades



### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Inovação e identificação de oportunidades	45	-
Questionário de auto-avaliação	46	8
Contributo teórico sobre inovação	47-50	-
O processo de identificação de oportunidades	51	-

### Objectivos de aprendizagem do módulo

Este módulo ensina os empreendedores a procurar activamente novas oportunidades de negócio ou oportunidades para desenvolver produtos, processos ou formas de marketing ou publicidade existentes. Os objectivos de aprendizagem deste módulo são

1. Compreender que a inovação é necessária para estar à frente dos concorrentes a longo prazo.
2. Usar a criatividade e novas formas de pensar para gerar novas ideias de negócio e resolver mais problemas do que antes.
3. Concentre-se nos seus pontos fortes, interesses e recursos e aprenda como eles podem ser utilizados no empreendedorismo.
4. Identificar fontes de informação úteis e procurar novas fontes que sejam inabituais e únicas.
5. Foco nas necessidades do mercado, mudanças e problemas para gerar novas ideias de negócio.
6. Analisar e avaliar as ideias comerciais geradas, para ver se são viáveis ou não.
7. Compreender que o feedback de diferentes pessoas é necessário para fazer um bom julgamento.

### Introdução ao módulo

#### Questionário de auto-avaliação sobre identificação de oportunidades de inovação | FT 8 (10 min)

As descrições seguintes explicam como gerir o preenchimento e avaliação dos questionários de auto-avaliação e são aplicáveis **a todos os questionários de auto-avaliação na formação.**

Antes de começar, explique aos participantes que os questionários de auto-avaliação os ajudam a ter uma ideia dos seus hábitos actuais e a identificar áreas

a melhorar. Note que este é o primeiro questionário de auto-avaliação com que os seus participantes são confrontados. Por conseguinte, é muito importante que dedique o seu tempo a explicar como os participantes podem beneficiar da sua auto-avaliação. Explique que o questionário é apenas para eles próprios e que não precisam de partilhar as suas respostas, a menos que o desejem. Peça-lhes que sejam honestos; não se pode beneficiar ao mentir a si próprios. Ninguém será avaliado com base nas suas respostas a este questionário. Não haverá, portanto, feedback.

Ler os itens do questionário e todas as opções de resposta em voz alta para os participantes e fazer uma pausa após cada item para que eles possam preencher o questionário. No final deste módulo (e depois de todos os outros módulos), percorrer o questionário e ler novamente os itens (será lembrado de o fazer através do slide dizendo: "Reveja o questionário de auto-avaliação"). Faça um pequeno intervalo depois de todos os itens, para que os participantes possam pensar em possíveis formas de melhoria. Mais uma vez, isto será feito como trabalho individual e não como trabalho de grupo ou discussão em grupo. Não haverá, portanto, feedback.

## INFORMAÇÃO DE BASE

A inovação é indispensável:

- Para melhorar o seu negócio ou actividade profissional. Cada actividade ou negócio de trabalho pode e deve ser melhorado para satisfazer as exigências dos clientes e do mercado.
- Para encontrar soluções mais eficazes e eficientes para os problemas existentes.
- Para reduzir os custos e utilizar menos recursos.
- Para criar diferença e vantagem competitiva. É necessário pensar em ideias diferentes e únicas, bem como ser inovador, identificando novas oportunidades de negócio ou de trabalho.

Há três categorias em que pode ser inovador para criar oportunidades produtivas para o seu trabalho ou negócio.

**Inovação**  
é sobre :

**Produto/ Serviço**



**Processos**

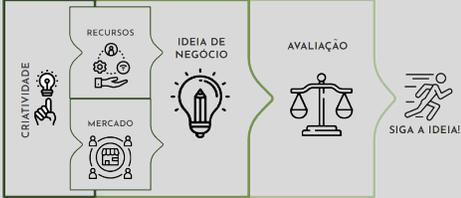


**Comunicação**



Introdução ao processo de identificação de oportunidades

Para serem inovadores, os empreendedores precisam de identificar novas oportunidades e, para o fazer, é preciso seguir um determinado processo. É necessário seguir o processo (ver figura ao lado), o que permite aos indivíduos agir de modo a implementar a sua ideia e tirar partido da mesma.



Passos para a identificação de oportunidades e inovação:

1. Identificar problemas e necessidades no mercado e no seu ambiente.
2. Verifique que recursos tem disponíveis e de que recursos necessita para obter.
3. Avalie a sua ideia e melhore a sua. Pergunte a outras pessoas (clientes, fornecedores, amigos, outros trabalhadores ou empreendedores) o que pensam da sua ideia.
4. Tome medidas e faça pequenos testes reais com a sua ideia.

Para todos estes passos, os seus participantes precisam de ser criativos e pensar fora do quadro regular, pensar em desenvolvimentos futuros, potenciais obstáculos no caminho e como superá-los. Desta forma, desenvolvem rapidamente o seu próprio empreendimento de sucesso.

### O que poderia correr mal neste módulo?

Os seus participantes podem começar a avaliar as suas ideias numa fase demasiado precoce. Em primeiro lugar, as ideias devem ser recolhidas e desenvolvidas sem julgamento (o que ajuda a aumentar a criatividade e o



## 5.6.1 Criatividade

### Estrutura do submódulo



Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Construto teórico sobre criatividade	51-52	-
Exercício: Pense fora da caixa	53	9
Exercício: Pense fora da caixa II	54	10
Exercício: Pense fora da caixa II avançado	55	11
Construto teórico sobre a técnica SCAMPER	56-57	
Exercício: SCAMPER	58	12

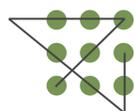
### Introdução ao sub-módulo

A criatividade é chave para o desenvolvimento de empreendimentos novos e existentes, especialmente para aqueles que querem crescer rumo a um negócio rentável. A criatividade está a produzir novas ideias, abordagens ou acções, enquanto a inovação é o processo de gerar e aplicar tais ideias criativas em algum contexto específico. As definições de criatividade são tipicamente descritivas da actividade que resulta em:

- produzir ou trazer algo parcial ou totalmente novo;
- investir um objecto existente com novas propriedades ou características;
- imaginar novas possibilidades que não foram concebidas antes e;
- ver ou executar algo de forma diferente do que se pensava ser possível ou normal anteriormente.

Os exercícios deste módulo vão relacionar a criatividade a certas actividades empreendedoras tais como a resolução de problemas e a criação de novos produtos ou serviços. Através da aplicação destes exercícios, os participantes aprendem a tornar-se mais criativos.

### Como fazer os exercícios



#### Exercício: Pense fora da Caixa I | FT 9 (10 min)

Explicar o exercício utilizando a respectiva folha de trabalho. Na folha de trabalho, encontram-se vários conjuntos dos 9 pontos, que os participantes podem utilizar para tentar resolver o exercício. Sublinhe que só podem utilizar quatro linhas rectas, que estão ligadas, para resolver o problema.

Em seguida, dê-lhes cinco minutos para tentarem resolver o problema em questão. Depois, deixe os participantes apresentarem as suas soluções. Se ninguém foi capaz de resolver o exercício, apresente a solução (ver acima).

**Importante:** Pergunte aos participantes o que aprenderam com este exercício e explique como é importante sair do enquadramento de vez em quando, a fim de obter novas ideias e resolver problemas. Além disso, é necessário pensar sempre em muitas opções para resolver um problema. Outra lição importante é que eles não devem desistir mesmo que não tenham encontrado a solução para um problema após as primeiras tentativas.

Exercício: Pense fora da caixa II | FT 10 (15 min)

Explicar o exercício e deixar os participantes reunir-se em grupos de dois. Dêem-lhes tempo para fazer um brainstorming e desenvolverem novas ideias sobre produtos ou serviços. Nesta parte, as ideias não são avaliadas. Sublinhar que todas as ideias são permitidas, mesmo que pareçam absurdas. Depois encoraje pelo menos uma equipa a apresentar os seus resultados e as outras a dar o seu feedback sobre a criatividade dos objectos. Encoraje os participantes a concentrarem-se na novidade do produto ou serviço mas não a avaliarem a ideia pela sua viabilidade nesta fase. Certifique-se de que criam um novo produto ou serviço em vez de se combinarem apenas um com o outro. Um exemplo negativo seria combinar a garrafa e a cama: "água potável na cama".

Exercício: Pense fora da caixa II avançado | FT 11 (15 min)

Este exercício baseia-se no exercício anterior. Contudo, desta vez, os seus participantes devem tentar combinar três objectos diferentes a fim de criar novas ideias, produtos ou serviços comerciais. Deixem os grupos apresentar as suas ideias. Também aqui, o feedback deve concentrar-se na novidade do produto ou serviço, mas não na sua viabilidade. Os participantes devem aprender com os dois exercícios anteriores para evitar olhar apenas para as escolhas óbvias. Isto permite-lhes pensar fora da caixa e também pensar sempre em tantas alternativas sobre como resolver um problema. Diga-lhes para serem criativos ao identificar oportunidades de negócio, devem pensar fora da caixa (fora da norma). Isto ajuda-os a evitar os negócios "Eu também", como saloon, mercearias, barbearias ou empresas de tempo de antena, entre outros.

### Exercício: SCAMPER | FT 12 (15 min)

Explicar o exercício e deixar os participantes reunir-se em grupos de dois. Pode usar o exemplo de uma caneta simples no slide seguinte ou apresentar os seus próprios exemplos para ilustrar a técnica SCAMPER. Deixe os participantes trabalharem num produto ou serviço real de um dos negócios de um dos membros do grupo. Dê-lhes **tempo** para pensar sobre como podem utilizar o método SCAMPER para inovar o produto/serviço escolhido. Posteriormente, deixe pelo menos um grupo apresentar os seus **resultados**. Diga aos participantes que por vezes também pequenas mudanças podem levar à inovação e, portanto, a uma vantagem empreendedora. Não esqueça o feedback.

## 5.6.2 Recursos



### Estrutura do submódulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Contributo teórico sobre recursos	59-61	-
Exercício: Os seus pontos fortes, interesses e recursos	62-63	13
Trabalho de casa: Os seus pontos fortes, interesses e recursos	64	14
Informação teórica sobre fontes de informação	65	-
Exercício: Identificar fontes de informação	66	15

### Introdução ao sub-módulo

Cada indivíduo está equipado com vários recursos - com ou sem conhecimento de causa. Estes recursos podem assumir várias formas, podem ser financeiros, material e equipamento, competências cognitivas, conhecimentos em várias áreas ou relações humanas. Uma forma de inovar e detectar novas oportunidades empreendedoras é verificar que recursos se tem disponíveis e o que pode ser feito com esses recursos. Quanto mais únicos forem os recursos de um empreendedor, mais ideias empreendedoras podem ser desenvolvidas e mais os empreendedores se podem distinguir dos outros. Portanto, neste módulo, os seus participantes aprendem a verificar quais os recursos pessoais que lhes estão disponíveis, uma vez que poderiam fornecer um ponto importante para uma nova ideia.

## Como fazer os exercícios

### Exercício: Os seus pontos fortes, interesses e outros recursos | FT 13 (30 min)

Explique o exercício e encoraje os seus participantes a formar grupos de dois. Cada grupo deve anotar 5 pontos fortes, 5 interesses e 5 outros recursos (por exemplo, recursos sociais ou financeiros). Peça-lhes que sejam honestos; desta forma, aprendem mais com este exercício. Encoraje os participantes a pensar no que mais poderiam fazer (com base nos seus recursos) para serem únicos. Pode usar o exemplo no próximo slide para ilustrar como o exercício funciona. Encoraje pelo menos uma equipa a apresentar e deixe os outros darem o seu feedback sobre o que apresentaram. Certifique-se de que os participantes compreendem que devem utilizar os seus recursos para propor uma nova ideia em vez de justificar a ideia ou negócio que já têm.

### Trabalho de casa: Pontos fortes, interesses e recursos | FT 14 (5 min)

Diga aos seus participantes para perguntarem a um dos seus amigos ou parentes mais próximos em quem confiam, quais são os seus pontos fortes. Isto deve ser feito após a actual, mas antes da próxima sessão de formação. Na próxima sessão, deixe pelo menos um participante apresentar os resultados dos seus trabalhos de casa. Será que os seus amigos ou parentes destacaram outros pontos fortes pessoais que não os que tinham identificado anteriormente? Em caso afirmativo, poderiam estes pontos fortes adicionais conduzir a alguma ideia de empreendimento novo?

### Exercício: Identificação de fontes de informação | FT 15

Explicar o exercício e encorajar os participantes a formar equipas de quatro. Encorajá-los a encontrar mais de dez fontes de informação que outros grupos não identificam. Encorajar os participantes a apresentar os resultados e outros a dar feedback. Posteriormente, deixar os participantes reflectirem sobre como as fontes de informação poderiam ser utilizadas de uma forma mais inovadora. Os participantes devem aprender que a pesquisa de informação é importante ao longo de todo o processo empreendedor. É necessário identificar novas ideias de negócio, realizar o processo de preparação e de inicialização, e finalmente gerir e fazer crescer o negócio com sucesso.

### 5.6.3 O Mercado



#### Estrutura do submódulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Contributo teórico sobre as necessidades e problemas do mercado	67-71	-
Exercício: Os problemas são oportunidades	72	16

#### Introdução ao sub-módulo

As pessoas têm sempre necessidades; uma necessidade humana é um requisito básico que um indivíduo tem de satisfazer. As necessidades são uma parte básica da vida humana, e por isso não são criadas pelas empresas. As empresas apenas tentam influenciar a procura concebendo produtos e serviços que sejam atraentes, acessíveis, disponíveis e que funcionem bem para o cliente.

Mencionar aos participantes que as oportunidades podem ser identificadas através de outras formas, como por exemplo:

- Pontos fracos dos fornecedores de produtos/serviços existentes
- Aplicação de novas funções a produtos existentes
- Imitações transfronteiriças

#### Como fazer os exercícios

##### Exercício: Os problemas são oportunidades | FT 16 (25 min)

Explicar o exercício e encorajar os participantes a formar grupos de quatro. Dê tempo para trabalhar durante o exercício. Depois encorajar pelo menos um grupo a apresentar as suas ideias e os outros a dar o seu feedback. Os participantes devem aprender a ver os problemas como oportunidades potenciais, e não como obstáculos. Os participantes devem ter em conta as necessidades das pessoas, como por exemplo: O que existe é demasiado caro e precisa de algo mais barato? O que existe não é fácil de usar, por isso precisam de um de mais fácil utilização, a qualidade do produto ou serviço existente não é suficientemente boa e muitos outros.

## 5.6.4 Avaliação de ideias



### Estrutura do submódulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Contribuição teórica sobre a avaliação de ideias empreendedoras	73-74	-
Contributo teórico sobre a experimentar sem investir demasiados recursos	75	-
Exercício: realizar experiências	76	17
Exercício: Feedback de outros	77-79	18
Revisão do questionário de auto-avaliação	80	8

### Introdução ao sub-módulo

Uma vez que um empreendedor tenha identificado uma nova ideia empreendedora, não é aconselhável seguir imediatamente esta ideia de maneira imponderada. Se a ideia não der certo, o empreendedor pode ter investido recursos, tempo e esforço para nada. Por conseguinte, é importante avaliar cada ideia empreendedora antes de prosseguir com a sua execução. Neste módulo, os participantes aprendem a importância de avaliar uma ideia empreendedora antes de a perseguirem, bem como a conhecer o processo de avaliação, o que os ajuda a ver se a sua ideia é realmente viável.

### Como fazer os exercícios

#### Exercício: Fazer experiências | FT 17 (30 min)

Apresentar o caso, explicar o exercício e encorajar os participantes a formar equipas de dois. Assegurar que os participantes desenvolvam uma estratégia para testar a ideia e que as experiências sejam bastante específicas. Pelo menos um grupo deve apresentar os seus resultados e os outros devem dar o seu feedback.

#### Exercício: Feedback de outros | FT 18 (30 min)

Escolher 3 participantes, um apresentando a sua ideia, os outros dois dando o seu feedback. Explique o exercício e encoraje a pessoa que apresenta a ideia a preparar a sua apresentação enquanto instrui os ouvintes a ouvirem atentamente. Peça à pessoa que apresenta a ideia para fazer a apresentação e as duas pessoas que dão feedback para ouvir. Depois a *pessoa que apresenta a ideia* deve deixar

a sala e a pessoa que apresenta a *ideia 1* deve dar feedback, respondendo às perguntas da apresentação. Pedir à *pessoa 2* para voltar à sala e também dar feedback. Em seguida, encorajar a audiência a responder às perguntas que fez. Os seus participantes devem aprender com este exercício que é sempre importante pedir feedback a diferentes pessoas, pois têm opiniões diferentes, que são valiosas para melhorar as suas ideias.

## Conclusão do módulo

### Revisão: Questionário de auto-avaliação sobre ter iniciativa própria e identificação de oportunidades | FT 1 (10 min)

No final deste módulo (assim como após os outros módulos), passar pelo questionário de auto-avaliação e ler novamente os itens para seus participantes. Não pare após cada item, mas faça uma pausa de cerca de cinco minutos a fim de dar aos empreendedores a oportunidade de pensar em possíveis formas pessoais de melhoria depois de ter lido todos os itens. Os participantes já se classificaram relativamente aos diferentes itens no início da sessão. Este exercício dá-lhes a oportunidade de rever o questionário e pensar em áreas que querem melhorar depois de receberem o contributo desta sessão. Os participantes devem rever os questionários de auto-avaliação individualmente e apenas para si próprios; não haverá discussão ou avaliação em grupo das suas respostas na aula. Peça-lhes que sejam honestos; não se pode beneficiar ao mentir a si próprios. É extremamente importante que explique exhaustivamente quais os benefícios que a auto-avaliação lhes pode trazer.

Neste módulo se analisou como procurar activamente novas oportunidades de negócio ou oportunidades para desenvolver produtos, processos ou marketing e publicidade existentes num negócio. Os objectivos de aprendizagem deste módulo são:

- Compreender que a inovação é necessária para se manter um passo à frente da concorrência a longo prazo.
- Utilizar a criatividade e novas formas de pensar para gerar novas ideias de negócio.
- Concentrar-se nas suas próprias forças, interesses e recursos para gerar novas ideias de negócio.
- Identificar fontes de informação úteis e procurar novas fontes que sejam únicas e inabituais.

- Foco nas necessidades do mercado, mudanças, e problemas para gerar novas ideias de negócio.
- Avaliar as ideias comerciais geradas para ver se são realistas ou não.
- Compreender que o feedback de diferentes pessoas é necessário para fazer um bom julgamento.
- Identificação das 3 categorias em que uma empresa pode inovar.
- Conhecimento dos princípios da acção criativa para deixar a sua imaginação correr à solta e pensar "fora da caixa".
- Identificação de fontes de informação para gerar ideias e negócios inovadores.

## 5.7 Definição de objectivos



### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Introdução ao "estabelecimento de objectivos	81	-
Questionário de auto-avaliação	82	19
Informação teórica sobre a definição de objectivos SMART-PI	83-84	-
Exercício: Reformular objectivos	85	20
Exercício: Estabeleça um objectivo para o seu negócio	86-87	21
Revisão do questionário de auto-avaliação	88	19

### Objectivos de aprendizagem do módulo

No final deste módulo, os participantes deverão ser capazes de

1. **Estabelecer objectivos que sigam os princípios da boa definição de objectivos** (e**S**pecíficos, **M**ensuráveis, **A**mbiciosos, **R**ealistas, e com **T**empo determinado) e que sejam ao mesmo tempo elevados em termos de iniciativa pessoal (iniciativa própria, orientação para o futuro e persistência na superação de obstáculos).
2. **Estabelecer objectivos a longo prazo** para os seus negócios com prazos de cerca de 1-2 anos.

## Introdução ao módulo

### INFORMAÇÃO DE BASE

Os objectivos são o ponto de partida para as acções. A actuação começa com a definição de objectivos que o empreendedor quer alcançar num determinado período de tempo. Os objectivos são discrepâncias entre um estado actual e um estado futuro. Esta discrepância só pode ser reduzida quando o empreendedor actua. Por exemplo, o objectivo de obter matéria-prima só pode ser alcançado se os empreendedores recolherem informações onde obter a melhor e mais barata matéria-prima, se depois contactarem o fornecedor e finalmente negociarem o contrato e os detalhes de entrega.

Os objectivos facilitam a iniciativa própria, porque indicam o que ainda precisa de ser feito e dão orientação aos esforços dos empreendedores na forma como alocam o seu tempo e recursos para as acções que conduzem à realização dos objectivos. Os objectivos também estruturam esses. Sem objectivos, as acções do empreendedor seriam esporádicas e reactivas, carecendo de consistência e propósito.

Os objectivos, particularmente se forem específicos, desafiantes, e se o empreendedor estiver comprometido com o objectivo, têm várias funções:

- **Os objectivos canalizam a atenção:** Dão orientações quanto às acções que o empreendedor deve centrar.
- **Os objectivos mobilizam o esforço na tarefa:** Se os empreendedores fixarem um objectivo que seja desafiador, a intensidade do esforço será maior do que se não fixarem nenhum objectivo ou um objectivo que não seja desafiador.
- **Os objectivos sustentam o desempenho ao longo do tempo:** Os objectivos são discrepâncias entre um estado actual e um estado futuro. Se o estado futuro ainda não for atingido, o empreendedor continua a esforçar-se por atingir o objectivo durante períodos de tempo mais longos e também em função da mudança das circunstâncias.
- **Os objectivos estimulam o planeamento estratégico:** Trabalhar para um objectivo facilita ao empreendedor identificar todas as actividades necessárias para alcançar o referido objectivo, quebrar o processo em 'pacotes' concisos de acção e alinhar todos os passos necessários para atingir o objectivo fixado.

### Questionário de auto-avaliação sobre definição de objectivos | FT 19 (10 min)

Ler os itens do questionário e todas as opções de resposta em voz alta para os participantes e fazer uma pausa após cada item para que os participantes possam preencher o questionário. No final deste módulo (e depois de todos os outros módulos), passar o questionário e ler novamente os itens. Faça uma pequena pausa depois de todos os itens, para que os empreendedores possam pensar em possíveis formas pessoais de melhoria. Mais uma vez, isto será feito como trabalho individual e não como trabalho de grupo ou discussão em grupo.

### Como fazer os exercícios

#### Exercício: Reformular de objectivos | FT 20 (25 min)

Apresentar o estudo de caso. Explicar o exercício e encorajar os participantes a formar grupos de três. Relembrar aos participantes os objectivos e os princípios do bom estabelecimento de objectivos, se necessário. Em seguida, dar aos participantes tempo para trabalharem. Deixá-los decidir se os objectivos cumprem estes princípios e deixá-los reformular os objectivos. Pode pedir a um grupo diferente que apresente os seus resultados para cada objectivo. Não se esqueça do feedback após cada apresentação. Não se esqueça também de acrescentar o seu próprio feedback. Preste também atenção se os (novos) objectivos são SMART-PI. Não se esqueça de incluir feedback sobre o facto de mostrarem ou não iniciativa pessoal suficiente.

#### Exercício: Defina um objectivo para o seu negócio | FT 21 (35 min)

Explicar o exercício. Os seus participantes devem utilizar a sua folha de trabalho para escrever um objectivo a curto prazo para o seu negócio. Deve ser possível atingir o objectivo em 3 a 4 meses. Posteriormente, devem verificar se cumpre os princípios de Acção de "Boa fixação de objectivos": SMART-PI", assinalando as caixas e anotando a parte do objectivo que cumpre este princípio. Se não puderem assinalar todas as caixas, devem reescrever o objectivo no fundo da folha. Em seguida, devem responder às duas perguntas relativas ao feedback. Depois, devem encorajar os participantes a discutir o seu objectivo com um parceiro. Pelo menos uma pessoa deve apresentar os seus resultados. Prestar especial atenção a se o seu objectivo mostra iniciativa pessoal e ajudá-los a melhorar o seu objectivo, encorajando outros participantes a dar feedback específico. Em seguida, acrescentar o seu feedback, se necessário.

## Conclusão do módulo

### Revisão: Questionário de auto-avaliação sobre definição de objectivos | FT 8 (10 min)

Percorrer o questionário que os participantes responderam no início e ler novamente os itens. Não pare após cada item, mas faça uma pausa de cerca de cinco minutos a fim de dar aos empreendedores a oportunidade de pensar em possíveis formas pessoais de melhoria.

Durante este tópico, os seus participantes aprenderam a importância de estabelecer objectivos adequados. Aprenderam a:

- Estabelecer objectivos que sigam os princípios de definição de objectivos de acção (**es**pecíficos, **m**ensuráveis, **a**tractivos, **r**ealistas, com **t**empo determinado) e, ao mesmo tempo, demonstrar iniciativa pessoal (pessoalmente motivada, única, diferente e inovadora).
- Diferenciar entre objectivos de várias durações, por exemplo, objectivos de curto prazo com períodos até 3 meses, objectivos de médio prazo com períodos de 3 meses-1 ano e potros de longo prazo com períodos de 1-2 anos

### O que pode correr mal neste módulo ?

Os seus participantes podem estabelecer objectivos que sejam demasiado altos (por exemplo, 4 vezes o seu desempenho actual) ou demasiado baixos (por exemplo, apenas um pouco mais do que o seu desempenho actual). Como formador, pode utilizar as seguintes perguntas para ajudar os seus participantes a pensar criticamente sobre as suas ambições:

- Como pretende atingi-las?
- Quais são os passos que precisa de dar todas as semanas?
- Qual o aumento que isto significa por semana?
- O que poderá dificultar a realização deste objectivo?
- O que se pode interpor entre si e os seus planos?
- Se acrescentar 2 horas de trabalho extra para alcançar o seu objectivo todas as semanas, que objectivo poderia alcançar no mesmo período de tempo?

Os seus participantes podem ter em conta todos os critérios SMART ao praticarem a definição de objectivos. No entanto, podem esquecer a última dimensão, nomeadamente "PI". Lembre-os sempre que necessário que os seus objectivos devem também incluir um aspecto que comprove a sua iniciativa pessoal.

## 5.8 Planeamento das financiamento



### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Introdução ao "Planeamento das financiamento	89-90	-
Questionário de auto-avaliação sobre a "Aquisição de Financiamento".	91	22
Contributo teórico sobre "aquisição de financiamento"	92-93	-
Exercício: Adquirir financiamento	94	23
Introdução teórica sobre "bootstrapping"	95-97	-
Estudo de caso: A produção de chá de Paula	98	24
Exercício: Gastos e Fontes financeiras para o Objectivo de Paula	99-100	24 & 25
Exercício: Gastos e fontes financeiras para o seu objectivo	101-102	26 & 27
Trabalho de casa: Adquirir financiamento	103	28
Revisão do questionário de autoavaliação	104	22

### Objectivos de aprendizagem do módulo

Este módulo começa com uma secção sobre a obtenção de financiamento. O principal objectivo de aprendizagem desta secção é permitir aos participantes planear o financiamento dos objectivos para os seus negócios. Para atingir este objectivo de aprendizagem, o módulo ensina como:

1. **Avaliar as** diferentes fontes de financiamento.
2. **Preparar uma visão geral** das financiamento necessárias.
3. **Utilizar métodos de bootstrapping a fim** de minimizar a dependência de fontes externas de financiamento.
4. **Não desistir** apenas devido à falta de recursos financeiros.
5. **Comece imediatamente**, apesar da falta de recursos.
6. **Estimar** quanto dinheiro precisam, no mínimo, para financiar os seus objectivos.

## Introdução ao módulo

### INFORMAÇÃO DE BASE

Para obter capital empresarial, o empreendedor precisa exibir um elevado nível de iniciativa pessoal. Isto pode ser feito através de:

#### **1. Sector formal / Bancos**

Esta é a mais difícil das diferentes fontes financeiras, uma vez que requer muita persistência e um certo nível de realização/reconhecimento na sociedade. As instituições formais podem normalmente dar dinheiro às empresas à sua volta. No entanto, o dinheiro vem sobrecarregado com questões como garantias, relatórios financeiros de desempenho passado e também taxas de juro muito elevadas. O sector formal envolve, entre outros: empréstimos bancários, capitais de risco, empresas de leasing, instituições de microcrédito, facilidades de descoberto, etc.

#### **2. Sector informal**

O sector informal compreende principalmente as redes sociais através de amigos, família, colegas ou pessoas do seu bairro. Estas diferentes redes podem fornecer capital a um empreendedor com base não só na crença da rede na ideia de negócio, mas também na confiança que os empreendedores ganharam durante um período de tempo. Estas fontes financeiras incluem, entre outras, "investidores anjo", sociedades cooperativas e a maximização dos benefícios dos fornecedores.

#### **3. Financiamento próprio**

É nesta altura que se decide financiar pessoalmente a sua ideia de negócio. O indivíduo analisa cuidadosamente a sua ideia e vê áreas que irão trazer dinheiro para o negócio. Muitas vezes, estas fontes financeiras não são tão óbvias, por isso a mente do empreendedor precisa de procurar financiamento para além das áreas óbvias do capital existente, poupanças e saldos de crédito. Há uma série de maneiras de isto poder acontecer. Pode ser através da utilização dos fundos de pensões, venda cruzada, bootstrapping, utilização de activos subutilizados, etc.

Na formação de iniciativa pessoal, queremos encorajar os empreendedores a concentrarem-se nesta terceira fonte de financiamento, o financiamento próprio, sempre que possível. Embora os sectores formais possam certamente ajudar em alguns casos, o auto-financiamento é um método mais simples, seguro, independente e criativo de aquisição de financiamento empreendedor. O Bootstrapping é um método valioso de auto-financiamento que os participantes aprendem durante a formação de PI.

### O que é o bootstrapping?

As botas altas podem ter uma aba, um laço ou uma pega na parte superior conhecida como bootstrap, permitindo a utilização de dedos ou de uma ferramenta de alçar a bota para ajudar a puxá-las. O bootstrap como metáfora, que significa melhorar a si próprio pelos seus próprios esforços sem ajudante terceiros, foi posto em uso em 1922. Esta metáfora gerou metáforas adicionais para uma série de processos auto-sustentáveis que prosseguem sem ajuda externa.

#### Questionário de auto-avaliação sobre a aquisição de financiamento | FT 22 (10 min)

Ler os itens do questionário e todas as opções de resposta em voz alta para os participantes e fazer uma pausa após cada item para que os participantes possam preencher o questionário. No final deste módulo (e depois de todos os outros módulos), passar o questionário e ler novamente os itens. Faça uma pequena pausa depois de todos os itens, para que os participantes possam pensar em possíveis formas de melhoria. Mais uma vez, isto será feito como trabalho individual e não como trabalho de grupo ou discussão em grupo.

#### Como fazer os exercícios

##### Exercício: Adquirir financiamento | FT 23 (45 min)

Explicar o exercício e encorajar os participantes a formar pares. Dê aos participantes tempo para listar as fontes de financiamento disponíveis, possíveis formas de reduzir os gastos não essenciais e possíveis coisas a fazer com mais recursos financeiros. Depois, deixem pelo menos um grupo apresentar os seus resultados e deixem os outros dar o seu feedback. Dê também seu feedback.

Discussão: Explorando oportunidades de bootstrapping (30 min)

Encorajar os participantes a pensar noutras possibilidades de bootstrapping e encorajá-los a avaliar as ideias de outros participantes antes de mostrar as ideias no slide seguinte (*slide 101*).

Exercício: Despesas para o objectivo de Paula | FT 24 (30 min)

Apresentar o estudo de caso. Em seguida, explicar o exercício. Encorajar os participantes a formar grupos de quatro ou cinco pessoas e trabalhar no caso. Relembrar aos participantes que devem ser realistas e económicos, para verificar se Paula poderia reduzir alguns dos custos utilizando o bootstrapping e se calcularam os problemas potenciais. Encoraje pelo menos um grupo a apresentar os seus resultados, os outros devem dar feedback.

Exercício: Fontes financeiras para o objectivo de Paula | FT 25 (30 min)

Diga aos participantes que devem trabalhar nos mesmos grupos que antes ("Fontes financeiras para o objectivo de Paula" FT 24). Explique o exercício e dê aos grupos **tempo** para listar as fontes de financiamento disponíveis para Paula, bem como os seus prós e contras, e para pensar em fontes de dinheiro pouco usuais e os seus prós e contras. Pelo menos um grupo deve apresentar os seus resultados e os outros devem dar o seu feedback.

Exercício: Despesas para o seu objectivo | FT 26 (30 min)

Proceder de forma idêntica ao exercício "Fontes financeiras para o objectivo de Paula". Contudo, desta vez, os seus participantes concentram-se nos seus objectivos empreendedores pessoais. Os participantes devem trabalhar em pares. Pelo menos um grupo deve apresentar os seus resultados e os outros devem dar o seu feedback.

Exercício: Fontes financeiras para o seu objectivo | FT 27 (30 min)

Proceder de forma idêntica ao exercício anterior. Deixar os participantes trabalharem nas mesmas equipas de dois como antes. Pelo menos um grupo deve apresentar os seus resultados e os outros devem dar o seu feedback. Utilizar as perguntas sobre iniciativa pessoal para encorajar o participante a avaliar as fontes identificadas.

Trabalho de casa: Adquirir financiamento | FT 28 (10 min)

Explique o exercício e que todos devem dirigir-se a uma das fontes financeiras e informar-se sobre os procedimentos para a aquisição de financiamento. Não

devem pedir fontes de financiamento de fácil acesso (como amigos), mas ir a Bancos, Instituições de Microfinanciamento ou outras Organizações. Anotar as informações a recolher. Marcar uma data (próximas sessões de formação) para discutir as suas conclusões.

## Conclusão do módulo

### Revisão: Questionário de auto-avaliação sobre a obtenção de financiamento | FT 22 (10 min)

Os participantes no questionário responderam no início desta secção e leram novamente os itens. Não pare após cada item, mas faça uma pausa de cerca de cinco minutos a fim de dar aos empreendedores a oportunidade de pensar em possíveis formas pessoais de melhoria.

Este módulo tem como objectivo que os seus participantes:

- Comecem seu projeto empreendedor imediatamente, apesar da falta de recursos.
- Avaliar as diferentes fontes de financiamento.
- Preparar uma visão geral das financiamento de que necessitam.
- Utilizar métodos de auto-suficiência para minimizar a dependência de fontes externas de financiamento.
- Não desista só por falta de recursos financeiros.

### O que pode correr mal neste módulo ?

Os seus participantes podem ter tendência a depender demasiado do financiamento do sector formal. Agora que aprenderam sobre o bootstrapping, encorajem-nos, sempre que possível, a utilizar os recursos que já possuem ou a encontrar os recursos em falta no seu ambiente sem recorrer ao sector formal.

O bootstrapping não pode ser somente interpretado como empréstimo de dinheiro por várias pessoas. Tente concentrar-se mais em outras abordagens, tais como pedir recursos emprestado, partilhar, vender materiais não utilizados, etc.

Os seus participantes podem colocar demasiada ênfase na necessidade de capital financeiro. Deixe-os saber que também podem tornar-se activos sem terem o capital que pensam necessitar.

## 5.9 Planeamento de actividades



### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Introdução ao "Planeamento de Actividades"	105	-
Questionário de auto-avaliação "planeamento de actividades"	106	29
Contributo teórico sobre "planeamento de actividades"	107-109	-
Exercício: Criar um plano a partir de um objectivo".	110-111	30
Revisão do questionário de auto-avaliação	112	29

### Objectivos de aprendizagem do módulo

Neste módulo, participantes aprendem a planear como atingir os seus objectivos. No final do módulo, os participantes devem ser capazes de:

1. Pensar em diferentes passos necessários para alcançar o objectivo e para superar potenciais obstáculos.
2. Organizar as actividades necessárias e programá-las.
3. Monitorizar o progresso da implementação, e perceber o que têm de mudar para atingir o objectivo.
4. Incluir sempre um Plano B para o futuro.

### Introdução ao módulo

#### INFORMAÇÃO DE BASE

No módulo anterior, os seus participantes aprenderam a estabelecer objectivos. Os objectivos apenas definem um estado final desejado. No entanto, o caminho para o estado final não é definido pelo objectivo. Para atingir o objectivo, o empreendedor tem de desenvolver um plano que especifique as acções que tem de realizar. Os próprios planos são benéficos para a realização do objectivo. Os planos ajudam as pessoas a começar, porque se traduzem objectivos em acções, reduzem as acções erráticas. Assim, os objectivos ajudam as pessoas a manterem-se no caminho correto quando ocorrem problemas.

Assim, para além de definir um objectivo, é ainda melhor formular também intenções de implementação. As intenções de implementação são planos simples sob a forma da regra *se surgir a situação X, então farei a acção Y* que ajudam o empreendedor a alcançar um objectivo através da execução de um comportamento pretendido, uma vez encontrada a situação especificada. A situação especificada pode ser uma indicação situacional ou uma data e hora fixa. O comportamento pretendido deve ser especificado em planos que incluam o quê, quando, onde e como o empreendedor fará algo (acção Y). As intenções

de implementação também podem, portanto, ser consideradas como planos sobre a forma de atingir um objectivo.

O planeamento é uma parte importante da iniciativa pessoal e da auto-regulação, porque o objectivo final destes dois conceitos é atingir objectivos. A realização de objectivos requer acção e planeamento é a ponte entre objectivos e acções. Os planos determinam os passos necessários para alcançar o objectivo e determinam a sequência dos passos necessários. Desta forma, os planos especificam o quê, quando, e como algo será feito. Os planos são simulações mentais de acções e têm várias funções positivas e auto-reguladoras. Os planos ajudam os empreendedores a:

- permanecer no caminho correto no sentido de que os empreendedores não se esqueçam do que devem fazer a seguir com o seu plano face aos problemas que persistem
- estruturar uma situação, porque o desenvolvimento de um plano proporciona ao empreendedor pensar em todas as questões que se relacionam com ou afectam a realização do seu objectivo.
- lidar com incidentes inesperados. Sempre que surge uma situação que requer acção, planos e planos de apoio permitem uma acção imediata.
- O planeamento permite ao empreendedor desenvolver pistas que sinalizem a necessidade ou oportunidade de agir. Se os problemas ou oportunidades previstos surgirem, o empreendedor é capaz de agir imediatamente porque os possíveis passos a dar já estão especificados no plano.
- No caso de um problema, particularmente um plano alternativo (um plano B) facilita a continuação da acção e, portanto, a realização dos objectivos, mesmo que o plano inicial se revele inadequado.

### Questionário de auto-avaliação sobre planeamento | FT 29 (10 min)

Ler os itens do questionário e todas as opções de resposta em voz alta para os participantes e fazer uma pausa após cada item para que os participantes possam preencher o questionário. No final deste módulo (e depois de todos os outros módulos), passar o questionário e ler novamente os itens. Faça uma pequena pausa depois de todos os itens, para que os empresários possam pensar em possíveis formas pessoais de melhoria. Mais uma vez, isto será feito como trabalho individual e não como trabalho de grupo ou discussão em grupo.

### Como fazer os exercícios

#### Exercício: Criar um plano a partir de um objectivo | FT 30 (60 min)

Apresentar o caso e explicar o exercício. Incentivar os participantes a trabalhar em grupo. Pode utilizar o exemplo dado e as partes da apresentação onde já formulou objectivos (FT 21) e falou sobre como recolher informações (FT 15), se necessário. Pelo menos um grupo deve apresentar os seus resultados e os outros devem dar o seu feedback. Desta vez, deve haver uma ênfase ainda maior no feedback, uma vez que este exercício é muito importante para o projecto pessoal que os participantes iniciam no final da formação e continuam após a formação.

## Conclusão do módulo

### Revisão: Questionário de auto-avaliação sobre planeamento | FT 29 (10 min)

Os participantes no questionário responderam no início desta secção e leram novamente os itens. Não pare após cada item, mas faça uma pausa de cerca de cinco minutos a fim de dar aos empreendedores a oportunidade de pensar em possíveis formas pessoais de melhoria. Este módulo centrou-se em como determinar correctamente um objectivo e desenvolver um plano de acção para o atingir. Os seus participantes devem agora ser capazes de:

- Definir as acções necessárias para alcançar o seu objectivo.
- Organizar estas acções e programá-las.
- Monitorizar o seu progresso e ver o que precisam de mudar para alcançar o seu objectivo.

## O que pode correr mal neste módulo ?

Os participantes podem colocar demasiada ênfase na necessidade de capital financeiro. Deixe-os saber que também podem tornar-se activos sem terem o capital que pensam necessitar. Eles podem não planear as suas actividades com suficiente detalhe. Há uma enorme diferença entre "Faço-o na próxima semana" e "Faço-o na próxima quinta-feira antes de levar a minha filha à escola". Como formadores, precisam de ter cuidado com isto. Os seus participantes podem perguntar-se o que deve vir primeiro: planeamento ou definição de objectivos? Normalmente, os objectivos são estabelecidos em primeiro lugar e o planeamento é orientado para esse objectivo. Contudo, pode haver vários objectivos (a longo e curto prazo). E por vezes os objectivos precisam de ser adaptados de acordo com os planos, etc. Portanto, não é um processo linear, com cada passo a ter lugar apenas uma vez. Eles podem estabelecer objectivos demasiado ambiciosos ou irrealistas: Certifique-se de que os planos são realmente realistas para os seus participantes. Lembre-se de que precisarão de algum tempo para os implementar.



## 5.10 Buscar Feedback



### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Introdução à "Buscar Feedback"	113	-
Questionário de auto-avaliação	114	31
Contribuição teórica sobre "Procura de Feedback"	115-119	-
Exercício: Realizar uma experiência	120	32
Exercício: Pesquisa de feedback	121	33
Trabalho de casa: Pesquisa de feedback	122-123	34
Revisão do questionário de auto-avaliação	124	31

### Objectivos de aprendizagem do módulo

Este módulo sublinha a importância da busca de feedback por parte do empreendedor em cada passo do processo empreendedor. No final dos módulos, os participantes

1. Conhecem a **importância do feedback** e o seu valor para todas as etapas do processo empreendedor
2. Aprenderam que devem utilizar **diferentes fontes de feedback** para obter opiniões de diferentes pontos de vista
3. Procurar **feedback que seja raro e difícil de obter**, uma vez que este feedback proporciona informações novas e inovadoras que os concorrentes não possuem.
4. Procure activamente um **feedback negativo**, uma vez que isto mostra possíveis formas de melhoria

### Introdução ao módulo

#### Questionário de auto-avaliação sobre feedback | FT 31 (15 min)

Ler os itens do questionário e todas as opções de resposta em voz alta para os participantes e fazer uma pausa após cada item para que os participantes possam preencher o questionário. No final deste módulo (e depois de todos os outros módulos), passar o questionário e ler novamente os itens. Faça uma pequena pausa depois de todos os itens, para que os empreendedores possam pensar em possíveis formas pessoais de melhoria. Mais uma vez, isto será feito como trabalho individual e não como trabalho de grupo ou discussão em grupo.

## Como fazer os exercícios

### Exercício: Realizar uma experiência | FT 32 (30 min)

Explicar novamente o exercício e as três categorias de inovação. Recordar também aos participantes que antes eles trabalharam no desenvolvimento de uma experiência (FT 17). Desta vez, concentram-se nos seus próprios negócios. Encorajar os participantes a formar grupos de dois. Pelo menos um grupo deve apresentar os seus resultados e os outros devem dar o seu feedback.

### Trabalho de casa: Realizar uma experiência | FT 32 (5 min)

Após as apresentações e as rondas de feedback, encoraje os seus participantes a realizar a experiência que criaram como tarefa de casa. Anuncie a data exacta (próxima sessão de treino) quando for discutir os seus resultados e lembre-se de o fazer. Deixe pelo menos um participante apresentar os seus resultados. Pergunte-lhes o que aprenderam com o exercício e que conclusões tiram dele.

### Exercício: Pesquisa de Feedback | FT 33 (30 min)

Explicar o exercício e encorajar os participantes a formar grupos de dois. Em seguida, deixe-os trabalhar no exercício. Pelo menos um grupo deve apresentar os seus resultados e os outros devem dar o seu feedback. Pode consultar o exercício no módulo "Inovação e Identificação de Oportunidades" e os seus pontos de aprendizagem e combiná-los com o que os participantes declararam como pontos de aprendizagem após este exercício de feedback. Os participantes devem compreender a importância do feedback para o sucesso empreendedor.

### Trabalho de casa: Pesquisa de feedback | FT 34 (10 min)

Explique o exercício e encoraje os seus participantes a chegar a três clientes e mais três pessoas que comprem produtos/serviços de um dos seus concorrentes, para obter feedback. Discuta com os participantes porque é que eles poderiam beneficiar desta tarefa. Marcar uma data (próxima sessão de treino) para discutir os seus resultados. Durante a próxima sessão de formação, deve reservar algum tempo para falar sobre o trabalho de casa dado. Deixe que alguns participantes apresentem os seus resultados. Pergunte-lhes o que aprenderam com o exercício e que conclusões tiraram.

## Conclusão do módulo

### Revisão: Questionário de auto-avaliação sobre feedback | FT 31 (10 min)

Os participantes no questionário responderam no início desta secção e leram novamente os itens. Não pare após cada item, mas faça uma pausa de cerca de cinco minutos a fim de dar aos empreendedores a oportunidade de pensar em possíveis formas pessoais de melhoria.

Este módulo enfatiza a importância do feedback para o trabalhador/proprietário da empresa em cada etapa do processo empreendedor. Agora, no final do módulo, os participantes devem:

1. Conhecer a importância do feedback e o seu valor para todas as etapas do processo empreendedor.
2. Utilizar diferentes fontes de feedback para obter opiniões de vários pontos de vista.
3. Procurar feedback que seja escasso ou difícil de obter, pois este tipo de feedback oferece informação nova e inovadora que a concorrência não é capaz de obter.
4. Procurar activamente feedback negativo, uma vez que isto mostra possíveis formas de melhorar.

### O que pode correr mal neste módulo?

**Experimentação:** É importante não investir demasiados recursos. Os participantes não devem arriscar, devem ir devagar e ver se a sua ideia funciona.

**Superar a timidez:** Os participantes podem sentir-se à vontade para pedir feedback apenas a pessoas que conhecem/estão familiarizados com elas. Contudo, é importante lembrar que os nossos pares podem muitas vezes ter as mesmas perspectivas que nós ou querer agradar-nos. Por conseguinte, é particularmente importante sair da sua zona de conforto e abordar pessoas que não conhece ou que têm experiências diferentes.

Outras pessoas (fora desta formação) não aprenderam a dar um bom feedback construtivo. Por conseguinte, pode ser difícil para os participantes receber um feedback construtivo do seu ambiente à primeira tentativa. Assim, é extremamente importante que todos os participantes sejam persistentes e tentem receber feedback negativo a fim de melhorar.

**Feedback inútil:** Não é aconselhável aplicar cegamente todos os conselhos que as pessoas lhe dão. É importante pensar criticamente sobre o feedback (a pessoa tem a experiência necessária na área, faz sentido, etc.) e depois decidir se faz sentido para o seu empreendimento. No final, são os participantes que melhor conhecem o que fazem.

## 5.11 Pontos chave / Revisão do conteúdo

### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Revisão de todos os pontos-chave da formação	125	-
Exercício: Pontos-chave da formação	126	-

### Objectivos de aprendizagem do módulo

Todo este módulo é dedicado a recordar o conceito de iniciativa pessoal com as suas três dimensões:

- (1) ter Iniciativa própria
- (2) estar orientado para o futuro
- (3) ser persistente na superação de obstáculos

Além disso, recapitula o processo empreendedor global com os seus participantes, bem como os tópicos abordados nos diferentes módulos.

### Introdução ao módulo

#### Revisão de pontos importantes e destaques (10 min)

Iniciar a revisão de cada módulo com uma revisão interactiva da teoria, dos princípios de acção e dos exercícios. Utilize os slides e folhas de trabalho do PowerPoint para recordar aos seus participantes todo o conteúdo que aprenderam ao longo da formação. Durante a sua revisão interactiva, juntamente com os seus participantes, pode discutir as seguintes questões:

1. Quais são os pontos de aprendizagem mais importantes para si?
2. O que aprendeu com os exercícios em que trabalhou?
3. Onde quer desenvolver-se em termos de iniciativa própria, mostrando orientação futura e sendo persistente na superação de obstáculos?
4. O que quer mudar para mostrar mais iniciativa pessoal?
5. Como é que o queres mudar isto concretamente?

Diga aos participantes que existe um resumo escrito de todos os princípios de acção como parte do documento das folhas de trabalho, o que os ajuda a manter os pontos-chave em mente. Além disso, certifique-se de que há espaço suficiente para os participantes fazerem perguntas e para clarificar conceitos que ainda não estejam tão claros como deveriam estar.

## Como fazer os exercícios

### Exercício: Pontos importantes e destaques I (110 min)

Explique o exercício. Peça aos seus participantes que formem 5 grupos diferentes e atribua uma das etapas do processo empreendedor ("Inovação e identificação de oportunidades, Definição de um objectivo, Planificação financeira, Planificação de actividades, Procura de feedback") a cada grupo. Cada tópico só deve ser abordado uma vez. Pedir a cada grupo para discutir as perguntas nos slides e pensar numa forma criativa de apresentar as suas respostas (por exemplo, um role-play, uma canção, uma entrevista, um quiz, um programa de rádio, ...). Enfatizar que tudo menos uma apresentação simples e comum é permitido. É importante que cada participante reflita sobre o conteúdo da formação e encontre implicações para o seu próprio negócio. Note-se que deve haver tempo suficiente para que todos os grupos apresentem os seus resultados a fim de repetir todas as etapas do processo empreendedor. Peça aos outros grupos que acrescentem aspectos importantes ou em falta após cada apresentação.

### O que pode correr mal neste módulo ?

Não há certo ou errado. Os participantes podem querer dar os pontos cumulativos "correctos". No entanto, esta sessão trata de destacar os pontos que foram considerados importantes pelos participantes individualmente/ pessoalmente. Demasiado enfoque no conteúdo ou insuficiente enfoque na criatividade durante as apresentações. Os grupos apresentadores podem falar demais; arriscando-se assim a que o público já não consiga detectar os pontos mais importantes. Portanto: preferem uma apresentação criativa (que fique na cabeça das pessoas) com apenas alguns pontos importantes.

## 5.12 Projecto pessoal

### Estrutura do módulo

Conteúdo	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Introdução ao projecto pessoal	127-128	-
Exercícios 1-6: Projecto pessoal	129-132	35, 36, 37 & 38

O projecto pessoal é uma das partes mais importantes da formação. Ajuda os participantes a mostrar iniciativa pessoal, sobretudo após a formação. Comece por salientar a importância desse projecto. Explique que facilmente esquecemos

o que aprendemos e voltamos a cair em rotinas antigas que ameaçam o nosso sucesso. Relembrar-lhes que empreendedores de outros países conseguiram aumentar significativamente os seus lucros após a formação, mas apenas aqueles que utilizaram as suas novas competências nos seus negócios.

A aula de formação de hoje lança os alicerces aos seus participantes para que estes iniciem o seu projecto pessoal. Por conseguinte, deve passar pelos exercícios um a um com os seus participantes. Para cada exercício, explique primeiro o exercício. Diga aos participantes para tomarem o objectivo a curto prazo que estabeleceram para os seus negócios ou para formularem um novo objectivo (que seja alcançável dentro de 3-4 meses) seguindo os princípios de Acção da "SMART-PI" e responderem às perguntas relativas ao feedback (*primeiro passo, FT 35*). Depois, os participantes devem pensar na informação de que necessitam para alcançar este objectivo (*segundo passo, FT 36*). Como *terceiro passo (FT 37)*, os participantes desenvolvem um plano de actividades necessárias para atingir o objectivo. Finalmente, devem desenvolver um plano detalhado para o próximo mês (Semana 1 a 4) e escrever e programar cada passo que precisam de dar para alcançar o objectivo (*quarta etapa, FT 38*). Dêem-lhes 60 minutos para trabalharem nestas tarefas. Se necessário, ajudá-los e responder às suas perguntas.

Posteriormente, os participantes devem encontrar um parceiro de implementação e construir equipas de dois para discutir o projecto pessoal um do outro (pelo menos 30 minutos). Depois de ambos os parceiros terem explicado os seus projectos um ao outro, é útil para os seus participantes que marquem uma reunião na próxima semana para discutir pessoalmente o progresso dos seus objectivos e projectos pessoais. Para que os seus planos de reunião sejam tão específicos quanto possível, devem escrever a hora e o local exactos da sua reunião. Peça a cada equipa que se levante e anuncie quando e onde se irá realizar a sua primeira reunião. Aconselhe-os a continuar estas reuniões (pessoalmente ou por telefone; vídeo chamada) semanalmente. Podem também partilhar os resultados consigo, como seu formador, e pedir ajuda sempre que precisarem!

Em seguida, encorajar o maior número possível de participantes a apresentar os seus resultados. Os outros devem dar o seu feedback. Proponha sugestões sobre como tornar o projecto pessoal mais inovador, activo e orientado para o futuro. Incentivar os participantes a reflectir sobre se consideraram todos os problemas possíveis e todas as soluções para estes problemas. Finalmente, salientar a importância de prosseguir este projecto pessoal e de encontrar/telefonar regularmente com o parceiro de implementação. Relembrar-lhes que o feedback do parceiro os ajuda a melhorar e a ter sucesso. Além disso,

lembrem-lhes que é sua responsabilidade mostrar iniciativa pessoal para ter sucesso.

### 5.13 Contrato comigo mesmo

#### Estrutura do módulo

Conteúdo	Duração	Slides (PowerPoint)	Folhas de trabalho
Contrato comigo mesmo		133-134	39
Conclusão da formação		135	-

#### Como fazer os exercícios

##### Exercício: Contrato comigo mesmo | FT 39 (35 min)

No final da formação, os participantes têm a oportunidade de assinar um contrato consigo próprios. Leia o contrato e dê-lhes a oportunidade de reflectir sobre o seu conteúdo. Discuta com os seus participantes *como* e *porquê* podem beneficiar da assinatura do contrato. Depois peça-lhes que assinem o contrato (isto é voluntário, claro). Explique-lhes que estão agora prontos para aplicar o que aprenderam durante a formação à sua vida empreendedora. Felicite-os por este feito. Além disso, motivem-nos a mostrar iniciativa pessoal como empreendedores!

#### Conclusão do módulo

Com este módulo, está também a terminar a formação. Aproveite mais uma vez esta oportunidade para motivar os seus participantes a levar todo o conteúdo que aprenderam para as suas actividades empreendedoras diárias e a tornarem-se activos! Lembre-lhes que a participação nesta formação só pode resultar em mais sucesso empreendedor se realmente colocarem em acção as coisas que aprenderam. A partir de agora, cabe a eles - e só a eles - demonstrar iniciativa pessoal em todas as suas acções. Como seu formador, deve também oferecer-lhes o seu apoio caso necessitem de qualquer assistência após a formação.

##### Recolha feedback dos seus participantes | (20 min)

Por favor, reserve algum tempo para recolher algum feedback dos seus participantes sobre a formação que passaram nas sessões consigo, como formador. O feedback dá-lhe informações valiosas sobre os seus pontos fortes, bem como sobre as áreas em que ainda pode melhorar. Receber feedback dos

seus participantes ajuda-o a desenvolver-se ainda mais - como formador e como indivíduo.

## 6 HORÁRIO EXEMPLAR DA FORMAÇÃO

12 sessões (3 horas = 180 min cada)

Conteúdo	Min	Método	Folhas de trabalho	Slides
<b>Sessão 1</b>				
Buffer de tempo	15			
Breve introdução	15	Discussão de grupo		2
<b>Introdução ao quadro de formação</b>	15	Apresentação		3-6
Teoria	5	Apresentação		7-12
Intervalo	15			
<b>Ter Iniciativa Própria</b>				
Teoria	20	Apresentação		13-16
Exercício: Estudos de casos de comportamento activo vs. comportamento reactivo	50	Trabalho de grupo, Discussão	1-2	19-21
Resumo da formação de hoje + folha de transferência	15			
<b>Sessão 2</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
<b>Iniciativa Própria (cntd.)</b>				
Exercício: Rotina diária	50	Trabalho de grupo, Discussão	3	22-24
<b>Orientação para o Futuro</b>				
Teoria	15	Apresentação		25-28
Intervalo	15			
Exercício: Preparar para mudanças no ambiente	30	Trabalho de grupo, Discussão	4	29-31
<b>Superar Obstáculos</b>				
Teoria	5			32-33
Exercício: Identificação e Superação de Obstáculos	10		5	34-35
Exercício: Superar Obstáculos	30		5	36-37
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	15			
<b>Sessão 3</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
<b>Lidar com as emoções negativas</b>				

Teoria	15			38-40
Exercício: Lidar com as emoções negativas	15		6	41
Trabalho de casa: Ultrapassar barreiras no seu negócio	5			42
Resumo: Iniciativa Pessoal	5			43
Teoria: O processo empreendedor	5			44
<b>Intervalo</b>	<b>15</b>			
<b>Inovação e identificação de oportunidades</b>				45
Questionário de auto-avaliação	10		8	46
Teoria (Introdução + Princípios de Acção "Criatividade")	35	Apresentação		47-52
Exercício: Pense fora da caixa I dots	10	Trabalho individual, Discussão	9	53
Exercício: Pense de maneira diferente e não convencional	15	Trabalho de grupo, Discussão	10	54
Exercício: Pense de maneira diferente e não convencional II	15	Trabalho de grupo, Discussão	11	55
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	15			
<b>Sessão 4</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
Discutir os trabalhos de casa (Superar os obstáculos no seu negócio)	10			(42)
<b>Inovação e identificação de oportunidades (contd.)</b>				
Teoria SCAMPER	10	Trabalho de grupo, Discussão		56-57
Exercício: Pense de maneira diferente e não convencional - SCAMPER	15	Trabalho de grupo, Discussão	12	58
Teoria (Princípios de Acção "Forças, interesses, recursos")	10	Apresentação		59-61
Exercício: Pontos fortes, interesses e recursos	30	Trabalho de grupo, Discussão	13	60-63
<b>Intervalo</b>	<b>15</b>			
Trabalho de casa: os seus pontos fortes, interesses e outros recursos	5	Trabalho de casa	14	64
<b>Inovação e identificação de oportunidades (cont.)</b>				
Teoria (Princípios de Acção "Identificar fontes de informação")	10	Apresentação		65
Exercício: Identificar fontes de informação	40	Trabalho de grupo, Discussão	15	66
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	15			
<b>Sessão 5</b>				
Buffer de tempo	5			

Resumo da sessão anterior	10			
Discutir os trabalhos de casa (os seus pontos fortes, interesses e outros recursos)	10			(64)
Teoria: Necessidades e problemas do mercado	15	Apresentação		65-71
Exercício: Problemas são oportunidades	25	Trabalho de grupo, Discussão	16	72
<b>Inovação e identificação de oportunidades (cont.)</b>				
Teoria (Princípios de Acção "Tela e avalia ideias de negócio")	10	Apresentação		73-75
Intervalo	15			
Exercício: Estudo de caso <Realizar experiências>	30	Trabalho de grupo, Discussão	17	76
<b>Inovação e identificação de oportunidades (cont.)</b>				
Exercício: Feedback de outros	30	Trabalho de grupo, Discussão	18	77-79
Revisão: questionário de auto-avaliação (ter iniciativa própria e identificar oportunidades)	10	Trabalho individual	8	80
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	15			
<b>Sessão 6</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
<b>Definição de objectivos</b>				81
Questionário de auto-avaliação (definição de objectivos)	10	Trabalho individual	19	82
Teoria (De um objectivo não específico para um objectivo específico, Princípios de Acção "Estabelecimento de objectivos": SMART-PI)	25	Apresentação		83-84
Exercício: Reformular objectivos a partir de casos	25	Trabalho de grupo, Discussão	20	85
Intervalo	15			
Exercício: Estabelecer um objectivo para o seu negócio	35	Trabalho de grupo, Discussão	21	86-87
Revisão: questionário de auto-avaliação (definição de objectivos)	10	Trabalho individual, Discussão	19	88
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	15			
<b>Sessão 7</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
<b>Planificação financeira</b>				
Teoria. Planificação	10	Apresentação		89

Questionário de auto-avaliação (Aquisição de financiamento)	10	Trabalho individual	22	90
Teoria (Princípios de Acção "Adquirir financiamento")	5	Apresentação		91-93
Exercício: Adquirir financiamento - iniciativa própria	45	Trabalho de grupo, Discussão	23	94
<b>Intervalo</b>	<b>15</b>			
Teoria: Bootstrapping	15			
Discussão (+ Teoria) Exploração de possibilidades de bootstrapping	30	Apresentação + Discussão		95-98
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	15			
<b>Sessão 8</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
<b>Planificação financeira (contd.)</b>				
Exercício: Gastos para o objectivo de Paula	30	Trabalho de grupo, Discussão	24	99
Exercício: Fontes financeiras para o objectivo da Paula	30	Trabalho de grupo, Discussão	25	100
Exercício: Gastos para o seu objectivo	30	Trabalho de grupo, Discussão	26	101
Exercício: Fontes financeiras para o seu objectivo	30	Trabalho de grupo, Discussão	27	102
<b>Intervalo</b>	<b>15</b>			
Explicar o trabalho de casa: adquirir financiamento	10	Apresentação	28	103
Revisão: questionário de auto-avaliação (aquisição de financiamento)	10	Trabalho individual	22	104
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	10			
<b>Sessão 9</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
Discutir os trabalhos de casa: aquisição de financiamento	10			105
<b>Actividades de planeamento</b>				
Questionário de auto-avaliação (planeamento)	10	Trabalho individual	29	106
Teoria (Princípios de Acção "Planeamento"; Folhas de Trabalho de Planeamento)	25	Apresentação		107-110
<b>Intervalo</b>	<b>15</b>			
Exercício: Criar um plano a partir de um objetivo	60	Trabalho de grupo, Discussão	30	110-111
Revisão: questionário de auto-avaliação (planeamento)	10	Trabalho individual	29	112
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	10			

<b>Sessão 10</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
<b>Feedback</b>				113
Questionário de auto-avaliação (feedback)	15	Trabalho individual	31	114
Teoria (Princípios de Acção "feedback", erros)	20	Apresentação		115-119
Exercício: realizar uma experiência	30	Trabalho de grupo, Discussão	32	120
Explicar o trabalho de casa: realizar uma experiência	5			
<b>Intervalo</b>	<b>15</b>			
Exercício: Pesquisa de feedback	30	Trabalho de grupo, Discussão	33	121
Explicar os trabalhos de casa: Pesquisa de feedback	10	Apresentação	34	122-123
Revisão: questionário de auto-avaliação (feedback)	10	Trabalho individual	31	124
Resumo das sessões de hoje + folha de transferência	10			
<b>Sessão 11</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	5			
Discutir os trabalhos de casa: "realizar uma experiência"	10			
Discutir os trabalhos de casa: "pesquisa de feedback"	10			
<b>Aspectos chave / Revisão do conteúdo</b>				
Aspectos chave	10	Apresentação		125
Trabalho de grupo: aspectos chave (contd.)	40	Trabalho de grupo, Preparação		126
Ter iniciativa própria	10	Apresentação, Discussão		
Inovação e identificação de oportunidades	10	Apresentação, Discussão		
Definição de objectivos	10	Apresentação, Discussão		
<b>Intervalo</b>	<b>15</b>			
Planeamento das financiamento	10	Apresentação, Discussão		
Planeamento de actividades	10	Apresentação, Discussão		
Feedback	10	Apresentação, Discussão		
Ser persistente na superação de obstáculos	10	Apresentação, Discussão		
Folha de transferência	5			
<b>Sessão 12</b>				
Buffer de tempo	5			
Resumo da sessão anterior	10			
<b>Projecto pessoal</b>				

Teoria. Projecto Pessoal	50	Trabalho individual, Discussão		127-128
Trabalho Individual - Projecto Pessoal	30	Trabalho individual, Discussão	35-38	129-130
Intervalo	15			
Trabalho Individual - Projecto Pessoal (Contd.)	30	Trabalho individual, Discussão	35-38	131-132
Contrato de Aplicação	15	Contrato de Aplicação	39	133

## 7 MAIS MATERIAIS / RECURSOS

### Sítios Web



PI Website: <https://pi-training.org/>

### Vídeos do YouTube



Formação empreendedora baseada na psicologia demonstrada para impulsionar as PME

<https://www.youtube.com/watch?v=DJLBKsi957Y&t=79s>



SSIR-HYU 국제 컨퍼런스: Collective Impact\_Michael Frese

<https://www.youtube.com/watch?v=59PQPMLEHSs>



Formação em Iniciativa Pessoal

[https://www.youtube.com/watch?v=4tsNxR\\_FZdl](https://www.youtube.com/watch?v=4tsNxR_FZdl)



## 8 CÓDIGO DE CONDUTA

### **Como formador certificado de PI, eu vou...**

...estar prontos e bem preparados!

...ser activo e encorajae os participantes a tornarem-se activos!

...dar instruções claras e eficazes!

...dar exemplos e use metáforas!

...perguntar a outros treinadores ou mestres treinadores quando tenho perguntas!

...respeitar sempre as regras de feedback!

...prestar especial atenção aos analfabetos!

...resumir o conteúdo!

