



EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

Cr terios de avalia o para o programa de forma o (tr s n veis).

Novembro de 2009



Projecto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.



DG Educação e Cultura

**Programa de Aprendizagem ao
Longo da Vida**

Critérios de Avaliação para o Programa de Formação (três níveis)

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
Perspectiva Geral da Competência	<p>Tenho já uma predisposição para interagir de forma efectiva com pessoas de outras culturas. Tenho tendência a ir lidando e aprendendo com as coisas á medida que elas surgem, mas não possuo ainda experiência que me permita um padrão de resposta a situações interculturais em geral. Respondo a acontecimentos, em vez de planeá-los. Posso por vezes parecer confundido perante as diferentes formas de trabalho e organização por parte de pessoas de diferentes culturas. Sou, neste nível, razoavelmente tolerante em relação a diferentes valores, costumes e práticas, mesmo que os considere estranhos e desadequados, e esteja ou não de acordo com o seu uso.</p>	<p>Fruto da minha experiência e/ou formação, começo a ter uma visão mais coerente sobre certos aspectos sobre relações interculturais que antes tratava de forma simplista. Tenho um 'mapa' ou uma 'lista' mental com o tipo de situações que serão colocadas, e estou a desenvolver as minhas aptidões para melhor abordá-las. Isto implica que esteja melhor preparado para dar resposta e adaptar-me a situações pouco usuais. Sou rápido a observar padrões nas várias experiências por que passo, e começo a tirar as minhas conclusões sem necessidade de consultar os outros. É-me mais fácil assumir uma atitude neutral face às diferenças, em vez da simples concordância ou discordância.</p>	<p>Muitas da competências desenvolvidas de forma intencional no nível intermédio tornaram-se intuitivas. Encontro-me preparado de forma consistente para situações e encontros que implicam o uso do meu conhecimento, juízo e aptidões, e tenho um amplo leque de estratégias para lidar com diferenças de valores, costumes e práticas entre os membros do grupo intercultural. Não só aceito e reconheço o direito das pessoas a olhar para as coisas sob perspectivas diferentes, como consigo colocar-me no seu lugar e evitar comportamentos potencialmente nocivos ou insultuosos. No nível operacional em que me encontro, sou capaz de interceder quando as dificuldades surgem e de apoiar sensatamente os restantes membros do grupo a entenderem-se. Estou suficientemente confiante do meu lugar para assumir uma posição, à parte o meu respeito pelos pontos de vista dos outros.</p>

I: Espírito de Empreendedorismo Criativo

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
Perspectiva Geral	O candidato tem, neste nível, uma consciência elementar, caso a caso, sobre a necessidade de abertura a novas ideias. Não possui ainda uma estratégia de inovação deliberada. Lida com a ambiguidade de forma simplista, reagindo às situações à medida que elas surgem. Precisa ainda de um ambiente e apoio profissionais fortemente estruturados.	O candidato procura, neste nível, de forma activa novas alternativas e possibilidades. Está apto para seleccionar as suas possibilidades de uma forma mais sistematizada. Demonstra já ter encontrado abordagens para lidar com vários assuntos ao mesmo tempo. Consegue lidar com a ambiguidade em situações onde os interesses em jogo não são demasiado altos e o contexto relativamente previsível.	O candidato aplica de forma sistemática, neste nível, estratégias de abordagem criativas na resolução dos seus problemas, e é uma força motriz de inovação. Está confortável e não demonstra quaisquer sinais de stress perante situações ambíguas e imprevistas.
I.C.1 Pensar de forma criativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreendo as estratégias de abordagem criativas elementares ▪ Questiono as propostas de solução mais óbvias ▪ Estou aberto a novas ideias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso técnicas de desenvolvimento criativo ▪ Tento olhar para além do enquadramento dado na procura de novas oportunidades ▪ Com alguma orientação, consigo procurar e sugerir algumas novas ideias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olho para as soluções inovadoras com uma visão de longo prazo. ▪ Tenho um papel activo na criação de novas oportunidades de melhoria
I.C.2 Tolerar a ambiguidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lido com os acontecimentos à medida que vão surgindo, optando pelo que parece ajustado no momento ▪ Aceito situações complexas e, com orientação, estou preparado para modificar o meu comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparo-me com frequência para as diferentes eventualidade e consigo lidar com acontecimentos e contextos inesperados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estou confiante na resolução de situações ambíguas, mesmo quando confrontado de uma forma pessoal

II: Espírito de Liderança Internacional

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
Perspectiva Geral	<p>O candidato demonstra, neste nível, um nível elementar de prestação de contas ou responsabilização pessoal no desenrolar do seu conjunto de objectivos.</p> <p>Tem uma consciência elementar sobre a necessidade de definir os seus objectivos profissionais. Reconhece a diversidade como um elemento positivo no ambiente de trabalho. Não está ainda apto para separar os objectivos realistas dos ambiciosos quanto aos seus riscos e consequências possíveis. Está a ainda a aprender a valorizar e aceitar do feedback das outras pessoas</p>	<p>O candidato está, neste nível, apto a definir o conjunto dos seus objectivos pessoais e profissionais, com alguma orientação estratégica. Demonstra responsabilidade pessoal pelas suas acções e consegue justificar escolhas.</p> <p>Toma riscos ponderados e começa a ver os problemas como desafios. É proactivo na procura de soluções num ambiente seguro. Age com base no feedback dos outros, e procura-o em algumas circunstâncias. Adapta-se e valoriza a diversidade da equipa no tratamento dos problemas.</p>	<p>O candidato, neste nível, define objectivos pessoais e profissionais ambiciosos.</p> <p>Motiva e estimula os outros para a concretização destes objectivos. Mantém-se focado nos objectivos ao mesmo tempo que assume abordagens flexíveis. Esforça-se por uma melhoria contínua e lida com o insucesso como uma oportunidade de aprendizagem. O feedback das outras pessoas é utilizado como uma ferramenta para a melhoria continuada. Valoriza a diversidade e usa as várias qualidades presentes numa equipa multicultural de forma a maximizar o seu desempenho.</p>
II.C.1 Assumir responsabilidade pessoal (<i>'accountability'</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não tenho receio de assumir decisões e opções ▪ Consigo explicar as decisões e opções que tomei ▪ Peço opiniões sobre o meu trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assumo a responsabilidade pelas minhas decisões e opções, mesmo quando o resultado destas é diferente do esperado ▪ Uso a opinião e o conhecimento técnico dos outros para tomar as minhas decisões e opções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assumo cada decisão e opção consciente dos seus riscos ▪ Assumo a responsabilidade pelos meus erros ▪ Uso a opinião dos outros para melhorar o meu trabalho
II.C.2 Delegar poder nos outros e inspirá-los	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traço comentários positivos e elogio os meus colegas de equipa ▪ Considero importante trabalhar com uma equipa diversificada ▪ Levo em conta as diferenças de cada membro da minha equipa ao pedir conselhos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimulo os membros da minha equipa a darem o seu melhor e agradeço o seu esforço ▪ Sublinho com frequência a importância de cada membro e da sua diversidade para o trabalho da equipa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construo um bom ambiente e promovo o entusiasmo por novos projectos e ideias na minha equipa ▪ Sou um bom exemplo do uso da diversidade na minha equipa ▪ Ao seleccionar membros para a minha

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
		<ul style="list-style-type: none"> Utilizo as diferenças entre os membros da equipa para distribuir tarefas, dar feedback, etc. 	<p>equipa, tento abrir caminho para um leque amplo de qualidades dentro da equipa</p>
<p>II.C.3 Ter um espírito centrado em soluções/ser proactivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tento resolver os problemas sozinho, antes de consultar os outros Sou proactivo a transformar as ideias em acções 	<ul style="list-style-type: none"> Tomo decisões claras Sou proactivo a mudar métodos e hábitos de trabalho quando as circunstâncias se alteram 	<ul style="list-style-type: none"> Tomo decisões difíceis, mesmo quando o resultado não é agradável Sou flexível, mas preservo os objectivos em mente

III: Negociar e Influenciar num Plano Internacional

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
Perspectiva Geral	O candidato está apto, neste nível, a formular opiniões e ideias. Consciência primária da necessidade de adaptar a sua abordagem ao contexto comunicacional (multicultural, por exemplo). Começa a aplicar estratégias de negociação em situações familiares. Não revela ainda os sentidos apurados ao ponto de se conseguirem adaptar a situações imprevistas. É ainda reactivo na negociação e não está apto para tomar a iniciativa. Começa a ter noção dos clientes externos e internos mais influentes.	O candidato está apto, neste nível, a variar a sua abordagem negocial consoante o contexto. Tem uma maior consciência sobre o impacto das opiniões e ideias nos outros, procurando activamente integrá-los na contenda. Está apto a compreender o que está em jogo na negociação e a adaptar a sua estratégia em conformidade.	O candidato está apto, neste nível, a retirar valor acrescentado a partir da negociação, e a conseguir o compromisso e envolvimento de parceiros de negociação chave, provenientes de diferentes culturas. Demonstra um nível elevado de acuidade sensorial e uma capacidade de integrar plenamente as preocupações dos outros, reagindo de forma rápida e em conformidade. É capaz de acalmar os outros numa situação de tensão, facilitando a resolução dos conflitos.
III.C.1 Evidenciar acuidade sensorial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomo nota das reacções não-verbais das pessoas com que trabalho, mas reajo de forma emotiva em situações de conflito potencial que não entendo totalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenho em conta as informações não-verbais e escuto de forma activa o meu interlocutor. ▪ Procuro a melhor forma de adaptar a minha estratégia de negociação a outras culturas. Nem sempre sou capaz de controlar por completo as minhas emoções nas situações potencialmente conflituosas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplico competências de escuta adequadas e estratégias para sentir e ler as relações dos meus interlocutores. Faço uma gestão entre razão e emoção de forma a cultivar o relacionamento, nomeadamente nas relações potencialmente conflituosas.
III.C.2 Equilibrar o progresso em direcção aos objectivos com a compreensão das preocupações e	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreendo que os valores, normas e perspectivas são determinados pela cultura e podem afectar a forma como as outras pessoas negociam. ▪ Poderei sentir-me frustrado se não atingir os resultados que calendarizei. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreendo que a noção do tempo é determinada pela cultura mas continuo a frustrar-me com alguns contratempos, em vez de partir à procura da melhor solução. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consigo ponderar múltiplas perspectivas quando decido sobre a melhor de estratégia de negociação e reflecto sobre o que o meu interlocutor tem a perder e a ganhar. ▪ Aceito e funciono com diferentes atitudes em relação ao tempo e a prazos. ▪ Considero os contratempos como algo natural quando se trabalha com culturas diferentes.

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
motivos dos outros			

IV: Conhecer-se a si Próprio e aos Outros

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
Perspectiva Geral	O candidato está apto, neste nível, a identificar as suas emoções numa situação de tensão, mas ainda sem as controlar. Para compreender as emoções dos outros, precisa de explicações claras e demonstrações. Pode ceder à pressão e permitir que esta influencie as suas relações com os outros. Pode ficar preso em situações de stress.	O candidato está apto, neste nível, a suprimir emoções improdutivas até certo ponto, embora ainda não possua técnicas para o fazer em todas as situações. Tem consciência do humor e das emoções dos outros ao analisar cada situação, mas não consegue prever todos os casos. Consegue organizar o seu trabalho, mas pode ceder à pressão quando alguma coisa não corre como planeado.	O candidato está apto, neste nível, a identificar, isolar e controlar os factores com impacto nas suas próprias emoções. É capaz de antever as reacções dos outros a partir do seu humor e personalidade. Consegue manter-se calmo e tomar decisões coerentes mesmo em situações de tensão acrescida. Está plenamente consciente das suas próprias qualidades. É capaz de organizar o seu trabalho em consonância com as suas forças, assim como pedir ajuda quando necessário.
IV.C.1 Possuir inteligência emocional e usar todos os sentidos como fontes de informação válida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enervo-me em situações que não compreendo e tenho dificuldade em entender certas emoções que os outros podem vivenciar. ▪ Tento registar alguns sinais de comunicação não-verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procuo informações verbais e não-verbais sobre os outros. ▪ Estou em condições de analisar sentimentos em relações interpessoais e começo a conseguir controlar o meu comportamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sou cuidadoso em relação ao comportamento verbal e não-verbal, ao contexto comunicacional e às relações interpessoais. ▪ Sou flexível e capaz de lidar de forma construtiva com o sentimento de stress.
IV.C.2 Suspender a descrença em relação a outras culturas e a crença na sua própria cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenho a consciência o meu comportamento pode ser influenciado por estereótipos, mas não disponho ainda de uma estratégia consistente para os ultrapassar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estou receptivo a formas diferentes de pensar, aprender e agir, mas ainda fico desconfortável quando me desafiam ou põem em casa a minha identidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gosto de interagir com pessoas que pensam de forma diferente e possuo um nível elevado de sensibilidade para as relações interpessoais. Não obstante, mantenho as minhas convicções pessoais e identidade quando me desafiam.

V: Comunicação Intercultural

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
Perspectiva Geral	O candidato tem tendência, neste nível, a olhar com estranheza para as diferenças e comportamentos culturais dos estrangeiros de forma. Tenta associar os problemas de interação intercultural às diferenças de convenções, mas falta-lhe conhecimento para identificar diferenças, tendo tendência para se agarrar às suas próprias convenções.	O candidato está apto, neste nível, a colocar-se no ponto de vista dos outros e a distinguir as diferentes percepções em situações familiares. Começa a associar as dificuldades de comunicação às diferentes convenções, tentando clarificá-las e adaptar-se.	O candidato aceita plenamente, neste nível, o “outro” enquanto um indivíduo coerente e usa as suas aptidões empáticas para maximizar a comunicação. Consegue identificar e adaptar-se a diferentes convenções de comportamento e de comunicação, ou de negociar novas regras de linguagem para evitar ou resolver mal-entendidos.
V.C.1 Compreender as preocupações e motivos dos outros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconheço que os estrangeiros com quem comunico podem ter outros pontos de vista que não o meu. ▪ Tento identificar factores de âmbito cultural para explicar comportamentos dos estrangeiros que me são estranhos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estou consciente de que existem diferentes percepções motivadas por factores culturais ▪ Estou apto a ver o ponto de vista dos outros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estou apto a perceber a comunicação das outras pessoas de acordo com o seu background cultural.
V.C.2 Construir confiança mútua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consigo adaptar o meu comportamento face a pessoas de diferente background cultural se me disserem qual o comportamento necessário 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consigo adaptar o meu comportamento quando comunico com pessoas de diferente background cultural, e mesmo ajudar a clarificar situações ambíguas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consigo lidar de forma efectiva com situações ambíguas e conflituosas relacionadas com diferentes convenções de comunicação