

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

Critérios de avaliação para o programa de formação (três níveis).

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.



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

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 á 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	 Compreendo as estratégias de abordagem criativas elementares Questiono as propostas de solução mais óbvias Estou aberto a novas ideias 	 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 	 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	 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 	Preparo-me com frequência para as diferentes eventualidade e consigo lidar com acontecimentos e contextos inesperados	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	O candidato demonstra, neste nível, um nível elementar de prestação de contas ou responsabilização pessoal no desenrolar do seu conjunto de objectivos. 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	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. 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.	O candidato, neste nível, define objectivos pessoais e profissionais ambiciosos. 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.
II.C.1 Assumir responsabilidade pessoal ('accountability')	 Nao termo receio de assumir decisões e opções Consigo explicar as decisões e opções que tomei Peço opiniões sobre o meu trabalho 	 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 	 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	 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 	 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 	 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
		Utilizo as diferenças entre os membros da	equipa, tento abrir caminho para um leque
		equipa para distribuir tarefas, dar feedback,	amplo de qualidades dentro da equipa
		etc.	
II.C.3	Tento resolver os problemas sozinho, antes	■ Tomo decisões claras	■ Tomo decisões difíceis, mesmo quando o
Ter um espírito	de consultar os outros	Sou proactivo a mudar métodos e hábitos de	resultado não é agradável
centrado em	Sou proactivo a transformar as ideias em	trabalho quando as circunstâncias se alteram	Sou flexível, mas preservo os objectivos em
soluções/ser	acções		mente
proactivo			

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	■ 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.	 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. 	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	 Compreendo que os valores, normas e perspectivas são determinados pela cultura e podem afectar a forma como as outras pessoas negoceiam. Poderei sentir-me frustrado se não atingir os resultados que calendarizei. 	 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. 	 Consigo ponderar múltiplas perspectivas quando decido sobre a melhor de estratégia de negociação e reflicto 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	O candidato está apto, neste nível, a suprimir	O candidato está apto, neste nível, a identificar,
	suas emoções numa situação de tensão, mas	emoções improdutivas até certo ponto, embora	isolar e controlar os factores com impacto nas
	ainda sem as controlar. Para compreender as	ainda não possua técnicas para o fazer em todas	suas próprias emoções. É capaz de antever as
	emoções dos outros, precisa de explicações	as situações. Tem consciência do humor e das	reacções dos outros a partir do seu humor e
	claras e demonstrações. Pode ceder à pressão e	emoções dos outros ao analisar cada situação,	personalidade. Consegue manter-se calmo e
	permitir que esta influencie as suas relações com	mas não consegue prever todos os casos.	tomar decisões coerentes mesmo em situações
	os outros. Pode ficar preso em situações de	Consegue organizar o seu trabalho, mas pode	de tensão acrescida. Está plenamente consciente
	stress.	ceder à pressão quando alguma coisa não corre	das suas próprias qualidades. É capaz de
		como planeado.	organizar o seu trabalho em consonância com as
			suas forças, assim como pedir ajuda quando
			necessário.
IV.C.1	■ Enervo-me em situações que não	Procuro informações verbais e não-verbais	Sou cuidadoso em relação ao comportamento
Possuir	compreendo e tenho dificuldade em entender	sobre os outros.	verbal e não-verbal, ao contexto
inteligência	certas emoções que os outros podem	Estou em condições de analisar sentimentos	comunicacional e às relações interpessoais.
emocional e usar	vivenciar.	em relações interpessoais e começo a	Sou flexível e capaz de lidar de forma
todos os sentidos	 Tento registar alguns sinais de comunicação 	conseguir controlar o meu comportamento.	construtiva com o sentimento de stress.
como fontes de	não-verbal.		
informação válida			
IV.C.2	■ Tenho a consciência o meu comportamento	Estou receptivo a formas diferentes de	Gosto de interagir com pessoas que pensam
Suspender a	pode ser influenciado por estereótipos, mas	pensar, aprender e agir, mas ainda fico	de forma diferente e possuo um nível elevado
descrença em	não disponho ainda de uma estratégia	desconfortável quando me desafiam ou põem	de sensibilidade para as relações
relação a outras	consistente para os ultrapassar.	em casa a minha identidade.	interpessoais. Não obstante, mantenho as
culturas e a			minhas convicções pessoais e identidade
crença na sua			quando me desafiam.
própria cultura			

V: Comunicação Intercultural

	NÍVEL A: PRINCIPIANTE	NÍVEL B: INTERMÉDIO	NÍVEL C: AVANÇADO
Perspectiva Geral	O candidato tem tendência, neste nível, a olhar	O candidato está apto, neste nível, a colocar-se	O candidato aceita plenamente, neste nível, o
	com estranheza para as diferenças e	no ponto de vista dos outros e a distinguir as	"outro" enquanto um indivíduo coerente e usa as
	comportamentos culturais dos estrangeiros de	diferentes percepções em situações familiares.	suas aptidões empáticas para maximizar a
	forma. Tenta associar os problemas de interacção	Começa a associar as dificuldades de	comunicação. Consegue identificar e adaptar-se a
	intercultural às diferenças de convenções, mas	comunicação às diferentes convenções, tentando	diferentes convenções de comportamento e de
	falta-lhe conhecimento para identificar diferenças,	clarificá-las e adaptar-se.	comunicação, ou de negociar novas regras de
	tendo tendência para se agarrar às suas próprias		linguagem para evitar ou resolver mal-entendidos.
	convenções.		
V.C.1	Reconheço que os estrangeiros com quem	Estou consciente de que existem diferentes	■ Estou apto a perceber a comunicação das
Compreender as	comunico podem ter outros pontos de vista	percepções motivadas por factores culturais	outras pessoas de acordo com o seu
preocupações e	que não o meu.	Estou apto a ver o ponto de vista dos outros.	background cultural.
motivos dos	■ Tento identificar factores de âmbito cultural		
outros	para explicar comportamentos dos		
	estrangeiros que me são estranhos.		
V.C.2	Consigo adaptar o meu comportamento face	Consigo adaptar o meu comportamento	 Consigo lidar de forma efectiva com situações
Construir	a pessoas de diferente background cultural se	quando comunico com pessoas de diferente	ambíguas e conflituosas relacionadas com
confiança mútua	me disserem qual o comportamento	background cultural, e mesmo ajudar a	diferentes convenções de comunicação
	necessário	clarificar situações ambíguas	