



**Teste de perfil empreendedor**  
**Teste 1 – Auto-avaliação de seu perfil empreendedor**  
 (ambiente, atitudes e know-how)

- 1- Atribua à sua pessoa uma nota de 1 a 5 para cada uma das características a seguir e escreva a nota na última coluna.
- 2- Some as notas obtidas para todas as características.
- 3- Analise seu resultado global com base nas explicações ao final.
- 4- Destaque seus principais pontos fortes e pontos fracos.
- 5- Quais dos pontos fortes destacados são mais importantes para o desempenho de suas atribuições atuais na empresa?
- 6- Quais dos pontos fracos destacados deveriam ser trabalhados para que o seu desempenho na empresa seja melhorado? É possível melhorá-los?

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente	Nota
	5	4	3	2	1	
<b>Comprometimento e determinação</b>						
1. Proatividade na tomada de decisão.						
2. Tenacidade, obstinação.						
3. Disciplina, dedicação.						
4. Persistência em resolver problemas.						
5. Disposição ao sacrifício para atingir metas.						
6. Imersão total nas atividades que desenvolve.						
<b>Obsessão pelas oportunidades</b>						
7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes.						
8. É dirigido pelo mercado ( <i>market driven</i> ).						
9. Obsessão em criar valor e satisfazer aos clientes.						
<b>Tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas</b>						
10. Toma riscos calculados (analisa tudo antes de agir).						
11. Procura minimizar os riscos.						
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura.						
13. Tolerância ao estresse e conflitos.						
14. Hábil em resolver problemas e integrar soluções.						
<b>Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação</b>						
15. Não-convencional, cabeça aberta, pensador.						
16. Não se conforma com o <i>status quo</i> .						
17. Hábil em se adaptar a novas situações.						
18. Não tem medo de falhar.						
19. Hábil em definir conceitos e detalhar idéias.						
<b>Motivação e superação</b>						
20. Orientação a metas e resultados.						
21. Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados.						
22. Não se preocupa com <i>status</i> e poder.						
23. Autoconfiança.						
24. Ciente de suas fraquezas e forças.						
25. Tem senso de humor e procura estar animado.						
26. Tem iniciativa.						
27. Poder de autocontrole.						
28. Transmite integridade e confiabilidade.						
29. É paciente e saber ouvir.						
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe.						
<b>TOTAL</b>						

Fonte : DORNELAS, José Assis. Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas, Rio de Janeiro, Campus, 2003  
 Material da Escola de Empreendedores da Unitecne - 2004  
 Apoio do CNPq - UNIUBE  
[unitecne@uniube.br](mailto:unitecne@uniube.br)  
 Tel.(34) 3319-8894





**Teste de perfil empreendedor**  
**Teste 2 – Auto-avaliação de seu perfil empreendedor**  
 (habilidades gerenciais)

1. Atribua à sua pessoa uma nota de 1 a 5 para cada uma das competências a seguir.
2. Defina qual a importância de cada competência para sua empresa (relativa à sua função/cargo), atribuindo também notas de 1 a 5.
3. Calcule a diferença entre as duas notas para cada competência.
4. Selecione com um círculo as competências de maior importância para sua empresa.
5. Para as competências selecionadas, destaque as que obtiverem as maiores diferenças nos cálculos.
6. Essas são as competências que você deverá priorizar, buscando aperfeiçoá-las para obter melhores resultados dentro de sua organização. Assim, defina estratégias para atingir esse objetivo.

Competências gerenciais	Sua avaliação					Importância para sua empresa					Diferença "gap"
	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente	Nota
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>Marketing</b>											
1. Avaliação e pesquisa de mercado.											
2. Planejamento de marketing.											
3. Estabelecimento de preços dos produtos.											
4. Gerenciamento de vendas.											
5. Venda por catálogo/mala direta.											
6. Telemarketing.											
7. Serviço ao consumidor.											
8. Gerenciamento de distribuição.											
9. Planejamento de novos produtos.											
10. Venda direta.											
<b>Operações/produção</b>											
11. Gerenciamento da manufatura.											
12. Controle de estoques.											
13. Controle e análise de custos.											
14. Controle de qualidade.											
15. Planejamento de produção.											
16. Compras de materiais-primas.											
<b>Finanças</b>											
17. Contabilidade.											
18. Orçamentos											
19. Gerenciamento de fluxo de caixa.											
20. Gerenciamento de contas a pagar e receber.											



Competências gerenciais	Sua avaliação					Importância para sua empresa					Diferença "gap"
	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente	Nota
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
21. Gerenciamento das relações com fontes de financiamento.											
22. Negociações para obtenção de recursos financeiros.											
<b>Administração</b>											
23. Resolução de problemas											
24. Comunicação											
25. Planejamento											
26. Tomada de decisão											
27. Gerenciamento de projetos											
28. Negociação											
29. Administração de pessoal											
30. Sistema de Informação gerencial											
<b>Relacionamento interpessoal/equipes</b>											
31. Liderança, visão, influência.											
32. Ajuda e coaching											
33. Feedback											
34. Gerenciamento de conflitos											
<b>Relacionamento interpessoal/equipes</b>											
35. Gerenciamento de pessoas											
36. Trabalho em equipe											
37. Construção de equipes de trabalho											
38. Contratos											
39. Impostos											
40. Seguros											
41. Patentes e propriedade intelectual											
<b>Habilidades específicas</b>											
42.											
43.											
44.											
45.											

Competências que devem ser melhoradas	Estratégias de curto/médio prazo para melhorá-las
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-



### Teste 3 – Auto-avaliação das habilidades empreendedoras

Para cada questão, faça um círculo na resposta que está mais adequada às suas crenças ou ações, mesmo que aparentemente não tenham algo em comum com o que você faz/gosta de fazer. Esteja certo de selecionar aquela que você acredita ser a mais verdadeira, em vez da que você gostaria que fosse verdade. Mais uma vez cabe frisar que não existem respostas certas ou erradas e a idéia aqui é avaliar como você observa seu ambiente atual... seja rápido, não pondere!

1. Eu acredito que as pessoas que conheço e que são bem-sucedidas nos negócios:
  - a. têm bons contatos
  - b. são mais habilidosas/espertas que eu
  - c. são parecidas comigo, mas talvez trabalhem mais arduamente
  
2. Eu gosto:
  - a. de ser fiel aos meus amigos e colegas
  - b. de ser muito sistemático em meu trabalho
  - c. de fazer o meu melhor em qualquer trabalho que eu assumo
  
3. Se eu chego em casa para descansar e ter uma noite relaxante e descubro que a pia da cozinha está com vazamento:
  - a. eu estudo o guia de “faça você mesmo” para ver se consigo consertar o problema
  - b. eu convengo um amigo a arrumar a pia para mim
  - c. eu ligo para um encanador
  
4. Em relação aos valores individuais, eu sinto que:
  - a. a maioria das pessoas recebe o respeito que merece
  - b. o valor individual das pessoas passa despercebido independentemente de quanto as pessoas trabalham
  - c. os outros são quem determinam de forma significativa o valor de uma pessoa
  
5. Meu objetivo na vida é:
  - a. fazer uma grande quantidade de realizações bem-sucedidas
  - b. servir ao meu país
  - c. atingir um alto *status* na sociedade
  
6. Se eu tivesse uma noite livre, eu iria:
  - a. assistir a um programa de TV
  - b. visitar um amigo
  - c. praticar um *hobby*
  
7. Se um funcionário que é meu amigo não estivesse fazendo seu trabalho corretamente:
  - a. eu o convidaria para um drinque, falaria genericamente que as coisas não estavam indo bem e esperaria que ele captasse a mensagem.
  - b. eu o deixaria sozinho e teria esperança de que ele se acertasse.
  - c. eu daria a ele um forte aviso e o demitiria se ele não se acertasse.
  
8. Eu acho:
  - a. que é difícil saber se uma pessoa gosta ou não de você
  - b. que o número de amigos que tenho depende de quão legal eu sou
  - c. desenvolver relacionamentos duradouros é geralmente perda de tempo
  
9. Em meus sonhos diários, eu pareço geralmente como:
  - a. um milionário em um iate
  - b. um detetive que resolve um caso difícil
  - c. um político discursando para comemorar uma vitória
  
10. Eu prefiro jogar:
  - a. banco imobiliário
  - b. roleta-russa
  - c. bingo



11. Eu frequentemente desejo ser:
  - a. um trabalhador solitário que ajuda aos pobres
  - b. bem-sucedido fazendo algo significativo
  - c. um verdadeiro devoto de Deus
  
12. Eu acho que, por prazer e felicidade, as pessoas devem:
  - a. fazer caridades
  - b. conseguir as básicas amenidades da vida
  - c. enfatizar as realizações das pessoas
  
13. Eu frequentemente desejo:
  - a. ser um realizador social popular
  - b. ser um grande líder político
  - c. fazer algo de grande significância
  
14. As coisas ruins que nos acontecem são:
  - a. o resultado de falta de habilidade, ignorância, preguiça ou todas as três
  - b. balanceadas por coisas boas
  - c. inevitáveis, e devem ser aceitas como são
  
15. Para fazer exercícios físicos, eu prefiro:
  - a. entrar em um clube/academia
  - b. participar de um time/equipe da vizinhança
  - c. fazer caminhada no meu ritmo
  
16. Quando convidado para trabalhar com outros em um grupo, eu aceitaria com muito prazer:
  - a. outras pessoas que venham com boas idéias
  - b. cooperar com outros
  - c. tentar encontrar outras pessoas para fazer o que eu quero
  
17. Se meu chefe me pedisse para assumir um projeto decadente, eu:
  - a. o assumiria
  - b. não assumiria se já estivesse cheio de trabalho
  - c. daria a ele uma resposta em poucos dias após levantar mais informações.
  
18. Para ser bem-sucedido, eu preciso:
  - a. dar um jeito de estar no lugar certo, na hora certa
  - b. estar atento para influenciar os outros a fazerem as coisas como eu desejo
  - c. trabalhar arduamente, porque não tem como lidar ou esperar pela sorte
  
19. Em qualquer trabalho que assumo:
  - a. eu gosto de fazer planos avançados
  - b. eu gosto de fazer o meu melhor
  - c. eu gosto de assumir total responsabilidade
  
20. Eu sou mais feliz quando:
  - a. estou fazendo os outros felizes
  - b. sou bem-sucedido em meu trabalho
  - c. sou o centro das atenções dos outros
  
21. Na escola eu preferia escolher cursos com ênfase em:
  - a. trabalhos práticos
  - b. em artigos, pesquisas, leitura
  - c. provas, exames, testes
  
22. Ao comprar um refrigerador, eu:
  - a. escolheria uma marca conhecida e tradicional
  - b. perguntaria aos meus amigos o que eles compraram
  - c. compraria as vantagens de diferentes marcas



23. Eu acho que:
- o mundo é tocado por poucas pessoas com poder e não há muito que os pequenos possam fazer
  - o cidadão mediano pode ter uma influencia nas decisões do governo ou dos que detêm o poder
  - as decisões do governo e dos que detêm o poder são baseadas apenas no que é correto para a maioria.
24. Eu preferiria:
- comprar um bilhete de loteria
  - apostar em um jogo de futebol
  - jogar uma partida de truco
25. Quando me encontro envolvido em situações complicadas:
- procuo ajuda de outros que estão mais bem preparados para lidar com a situação.
  - Me retiro da situação
  - Cuidadosamente avalio a situação e busco respostas razoáveis
26. Meu relacionamento com os outros é reforçado quando:
- as outras pessoas têm os mesmos objetivos que eu tenho
  - eu posso influenciar os outros para alcançar meus objetivos
  - as outras pessoas têm objetivos que não entram em conflito com os meus
27. Se estou em viagem de negócios com horário marcado para uma reunião e meu vôo atrasa, pousando em uma cidade vizinha:
- eu alugo um carro e tento chegar ao destino final
  - guardo pelo próximo voo
  - reagindo a reunião
28. Em relação à minha vida:
- eu, às vezes, não tenho controle suficiente sobre o rumo que está tomando
  - meus pais sempre terão controle sobre minhas principais decisões
  - o que acontece comigo é devido a mim mesmo
29. No passado, eu estabeleci metas que requeriam:
- um tempo exorbitante e um esforço tremendo para serem atingíveis
  - um alto nível de *performance*, mas metas atingíveis
  - um esforço mínimo para ser atingidas
30. Eu prefiro colegas de trabalho que:
- são capazes de se adaptar ou mudar
  - lutam por aquilo que acreditam ser correto
  - são inexpressivos e altamente susceptíveis a sugestões
31. Ao fazer exames/testes no colégio, eu descobri:
- que se os estudantes estão bem preparados, dificilmente um teste é injusto
  - estudar é geralmente inútil, porque as questões dos exames geralmente não são relacionadas ao conteúdo do curso
  - os exames são injustos para todos os estudantes
32. Eu topo jogar cartas quando:
- jogo com bons amigos
  - jogo com pessoas que me desafiam
  - jogo por altas apostas
33. Supondo que eu tivesse um pequeno negócio de limpeza, quando um amigo e competidor meu morre subitamente:
- eu garanto à sua esposa que nunca tentarei pegar seus clientes
  - eu oferecerei o suporte necessário até que a empresa de meu ex-competidor se recupere
  - vou até o escritório do meu ex-competidor e faço uma proposta para compra a empresa dele



34. Quando trabalhando em grupo:
- eu tendo a influenciar pessoalmente os resultados
  - eu me sinto inibido pelos outros e faço os outros atingirem os resultados
  - eu trabalho arduamente para ajudar os líderes do grupo
35. Como membro do comitê de um novo projeto, se me deparo com uma grande falha, minha reação é:
- encontrar e responsabilizar outros membros devido à sua participação no projeto
  - assumir minha parte no problema e dar continuidade ao projeto
  - tentar justificar as falhas com pensamentos positivos

**Pontuação** – Atribua 1 ponto para cada resposta sua que corresponda às respostas da tabela a seguir:

1. c	13. c	25. c
2. c	14. a	26. b
3. a	15. c	27. a
4. a	16. c	28. c
5. a	17. c	29. b
6. c	18. c	30. a
7. a	19. b	31. a
8. b	20. b	32. b
9. b	21. a	33. c
10. a	22. c	34. a
11. b	23. b	35. a
12. c	24. c	35. b



## AUTO-AVALIAÇÃO DAS HABILIDADES EMPREENDEDORAS

### - **Motivação para a realização**

Questões: 2, 5, 11, 13, 19, 20 =

(baixo) 1      2      3      4      5      6      7      (alto)

### - **Autocontrole**

Questões: 4, 8, 14, 18, 23, 31

(externo)      1      2      3      4      5      6      7      (interno)

### - **Propensão a assumir riscos**

Questões: 7, 10, 17, 22, 24, 29, 35

(baixo) 1      2      3      4      5      6      7      (alto)

### - **Resolução de problemas**

Questões: 3, 6, 15, 21, 25, 27

(baixo) 1      2      3      4      5      6      7      (alto)

### - **Influenciador**

Questões: 1, 16, 26, 30, 32, 33, 34

(baixo) 1      2      3      4      5      6      7      (alto)

## Explicação das categorias de auto-avaliação do potencial empreendedor

### **Motivação para a realização**

Um desejo de fazer acontecer, de atingir um alto padrão de realização/atingimento de objetivos.

### **Autocontrole (do destino)**

Sentimento de influenciar o curso dos eventos de sua vida. O destino é definido mais por algo interno da pessoa do que devido a fatores externos.

### **Propensão a assumir riscos**

Tomar riscos calculados e buscar informações antes de agir. Desejo de ser responsável pelas ações.

### **Resolução de problemas**

Alguém que sabe resolver problemas de forma realista e toca uma operação/negócio sem necessitar de muita ajuda dos outros.

### **Influenciador**

Aquele que encontra pessoas que o ajudam a satisfazer seus próprios objetivos. Sabe convencer as pessoas a trabalharem para a realização de um objetivo estipulado por ele.



**TESTE 4 – Quão criativo você é?**

Selecione, para cada item, a frequência com que cada um lhe ocorre.

A. Minha personalidade	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca	pontos
1. Eu sinto falta de autoconfiança						
2. Eu valorizo a crítica (ato de criticar)						
3. Eu tenho medo de ser diferente dos outros						
4. Meus pais me encorajam a ser criativo						
5. Eu fico desconfortável com a ambigüidade						
6. Eu gosto de novas faces, novos lugares						
7. Eu tenho uma forte necessidade de organização em minha vida.						
8. Eu acredito que vale a pena sonhar acordado						
9. Eu não me sinto à vontade com as pessoas que mostram seus sentimentos						
10. Eu gosto de dramatizar, criar um pano de fundo para certas apresentações						
11. Eu atinjo melhores resultados quando sigo procedimentos						
12. Eu deixo meus sentimentos me guiarem						
13. Eu gosto de ser conhecido como alguém dependente						
14. Eu gosto de estar com pessoas de mente aberta, que pensam livremente, sem restrições						
15. Eu sou mais reativo que proativo						
16. Eu gosto de olhar ao longe, no horizonte, para a frente						
<b>Total:</b>						

B. Meu estilo de resolver problemas	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca	pontos
1. Quando encaro um problema, vou direto às conclusões						
2. Quando surge um problema, eu sou analítico e objetivo						
3. É necessário ter todos os fatos para tomar uma decisão						
4. Um sentimento interno de coragem é algo que me ajuda						
5. Eu me baseio no meu conhecimento passado de problemas similares						
6. Eu odeio trabalhar com detalhes						
7. Um trabalho concluído é o segredo do sucesso						
8. Figuras/gráficos e estatísticas me dão uma idéia parcial do problema						
9. Os problemas deveriam se resolvido da melhor forma						
10. Eu sou visto como alguém que resolve problemas de forma original						
11. Eu tenho dificuldade em definir os problemas						
12. Eu uso técnicas disciplinadas de resolução de problemas						
13. Eu entro em depressão se um problema parece muito difícil						

Fonte : DORNELAS, José Assis. Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas, Rio de Janeiro, Campus, 2003  
 Material da Escola de Empreendedores da Unitecne - 2004  
 Apoio do CNPq - UNIUBE  
[unitecne@uniube.br](mailto:unitecne@uniube.br)  
 Tel.(34) 3319-8894



C. Meu estilo de resolver problemas	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca	pontos
14. Quando outros não tomam uma decisão, eu tomo (se eu puder)						
15. Eu gosto de ler as instruções antes de começar algo novo						
16. Eu acho que o processo de tomada de decisão é algo criativo						
<b>Total:</b>						

D. Meu ambiente de trabalho	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca	pontos
1. As pessoas de minha organização pensam que o estilo dela é o melhor						
2. Onde eu trabalho, criatividade é considerada a chave para a sobrevivência						
3. Meus limites de autoridade estão precisamente definidos						
4. Qualquer idéia interessante, de qualquer lugar, é aceita aqui						
5. O tempo para pensar de forma criativa é limitado nesta organização						
6. A competição entre os empregados/departamentos é vista como saudável						
7. Eu descreveria minha organização como tendo um ambiente confortável e cooperativo						
8. Dentro da organização, eu gosto de identificar problemas						
9. Onde eu trabalho, se sou criativo, eu sou um sonhador						
10. Dentro desta organização as pessoas têm espaço...						
11. Os procedimentos organizacionais matam as idéias						
12. Eu posso conversar abertamente sobre minhas idéias sem que elas sejam roubadas						
13. Eu serei barrado se sugerir novas soluções						
14. Onde eu trabalho, boas idéias podem ser "vendidas" independentemente dos resultados esperados						
15. Novas idéias devem ser justificadas com muitas análises						
16. A inovação é encorajada dentro desta organização						
<b>Total:</b>						



### Pontuação do teste de criatividade

1. Atribua ponto a cada uma de suas respostas escrevendo um número na coluna correspondente, seguindo a seguinte regra:

- Todas as questões ÍMPARES (1,3, 5, 7, 9 etc.) devem ser pontuadas de acordo com:

Nunca	= 5 pontos
Raramente	= 4 pontos
Às vezes	= 3 pontos
Frequentemente	= 2 pontos
Sempre	= 1 ponto

- Todas as questões PARES (2, 4, 6, 8 etc.) devem ser pontuadas de acordo com:

Sempre	= 5 pontos
Frequentemente	= 4 pontos
Às vezes	= 3 pontos
Raramente	= 2 pontos
Nunca	= 1 ponto

2. Depois, some os pontos para cada uma das três seções.
3. Finalmente, faça a soma final dos pontos totais das seções (A + B + C) para descobrir seu potencial criativo.
4. Confira o significado de suas pontuações.

### Qual o significado da pontuação obtida?

#### → Personalidade

##### **16-37**

Você está abafando seu potencial criativo devido a algum sentimento sobre você mesmo; você ficará surpreso do quanto ele será renovado uma vez que você se permitir ser criativo.

##### **38-59**

Você tem muito potencial dentro de si, mas características de sua personalidade o estão impedindo de se expressar. Você precisa trabalhar técnicas de relaxamento e se perguntar: "O que eu tenho a perder?"

##### **60-80**

Sua personalidade o predispõe a ser uma pessoa altamente criativa e você será um valioso recurso para os outros, dentro do processo criativo.

#### → Estilo de resolução de problemas

##### **16-37**

Seu estilo de resolver problemas tende a ser o de "seguir regras", faltando-lhe criatividade. Pratique relaxamento, esqueça algumas "regras" e abra sua mente para novas idéias e métodos.

##### **38-59**

Sua abordagem de resoluções de problemas é às vezes muito rígida e pode resultar em decisões não-criativas que se baseiam demais em soluções passadas de problemas similares. Tente soltar-se e descobrir seu potencial criativo.

##### **60-80**

Você tem um estilo aberto e criativo de resolver problemas, com muito a oferecer aos outros. Você deveria tirar vantagens de cada oportunidade que lhe aparece para criar um espírito de questionamento e aventura em torno de si.

#### → Seu ambiente de trabalho

##### **16-37**

Seu ambiente de trabalho não encoraja o pensamento criativo. Olhe seus pontos das seções A e B. Se eles forem altos, você está certo de se sentir frustrado. O que você fará a respeito?

##### **38-59**

Fonte : DORNELAS, José Assis. Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas, Rio de Janeiro, Campus, 2003  
Material da Escola de Empreendedores da Unitecne - 2004  
Apoio do CNPq - UNIUBE  
[unitecne@uniube.br](mailto:unitecne@uniube.br)  
Tel.(34) 3319-8894



Às vezes, é difícil ser criativo dentro do ambiente de trabalho. Se você tem uma alta pontuação para as seções A e B, então use seu potencial para mudar o ambiente. Se não, talvez você se adapte facilmente...

**60-80**

Você trabalha dentro de um ambiente ideal para uma pessoa criativa. Entretanto, se sua pontuação nas seções A e B forem baixas, você deveria estar trabalhando para desenvolver seu potencial. Ninguém vai impedi-lo de contribuir com novas idéias.

→ Seu potencial criativo

**48-111**

você está certo de que todos têm um enorme potencial criativo, desde que tenham a chance de demonstrá-lo. Pare de sufocar seu potencial criativo ou o dos outros. Solte-se!

**112-176**

Você tem um bom potencial criativo, mas está escondido atrás de si próprio, devido ao seu estilo de resolver problemas ou devido ao seu ambiente organizacional. Você pode mudar qualquer um dos três. Então, o que você está esperando?

**177-240**

Você parece ser uma pessoa altamente criativa e com muito potencial. Continue a exercitar seu talento buscando novas formas de usá-lo: em casa, em seu *hobby* e, é claro, no trabalho.



## TESTE 5 – Exercício de autopercepção

Para cada tópico, distribua um total de dez pontos entre as sentenças que você julga melhor descrever seu ambiente. Esses pontos podem ser distribuídos entre várias sentenças ou os dez pontos podem ser dados a um a única sentença. Depois, preencha a **Tabela 1** com os pontos dados.

1. De que forma eu acredito que posso contribuir para uma equipe
  - a. Eu acho que posso rapidamente identificar e conseguir capitalizar sobre novas oportunidades.
  - b. Eu consigo trabalhar bem com vários tipos de pessoas.
  - c. Ter idéias é uma de minhas características naturais.
  - d. Tenho habilidades de incentivar pessoas quando noto que elas têm algo de valor para contribuir com os objetivos da equipe.
  - e. Tenho capacidade de iniciar e concluir uma atividade, sendo eficiente nesse aspecto.
  - f. Estou preparado para enfrentar impopularidade temporária se estiver lidando com algo que se mostrará valioso ao final.
  - g. Eu sou rápido para perceber algo que deve dar certo em uma situação com a qual sou familiar.
  - h. Eu posso propor ações adequadas às alternativas de caminho a seguir em causar desvios de rota ou prejuízos.
  
2. Se eu tiver uma possível falha em um trabalho em equipe, pode se devido a:
  - a. Eu não sou uma pessoa fácil de lidar, a não se que as reuniões sejam bem estruturadas, controladas e geralmente bem conduzidas.
  - b. Eu sou inclinado a ser bastante generoso com aqueles que têm um ponto de vista aceitável, sem que o mesmo tenha sido apropriadamente detalhado.
  - c. Eu tenho uma tendência de conversar muito assim que o grupo tem novas idéias.
  - d. Meus objetivos particulares dificultam que eu me envolva prontamente e de forma entusiástica com meus colegas em certas atividades.
  - e. Eu sou visto, às vezes, como autoritário quando tem algo que precisa ser feito.
  - f. Eu encontro dificuldade de liderar, talvez porque eu seja muito responsável por manter o ambiente dentro do grupo.
  - g. Eu fico desatento pensando em idéias que me vêm à cabeça e acabo por me desconcentrar sobre o que está ocorrendo no grupo.
  - h. Meus amigos tendem a me ver como alguém preocupado de forma desnecessária com detalhes de algo que possivelmente não dará certo.
  
3. Quando envolvido em um projeto de outras pessoas:
  - a. Eu tenho uma atitude de influenciar as pessoas sem pressiona-las.
  - b. Sou atencioso para prevenir erros, descuidos e omissões que são feitas.
  - c. Estou preparado para exercer um ritmo orientado a ações e fazer com que as reuniões não sejam uma perda de tempo e discutam assuntos fora do foco principal.
  - d. O grupo pode contar comigo para contribuir com algo original.
  - e. Estou pronto a aceitar uma sugestão de interesse comum.
  - f. Eu fico entusiasmado em buscar saber as mais recentes idéias, inovações e desenvolvimentos.
  - g. Eu acredito que os outros apreciam minha capacidade de fazer bons julgamentos/análises.
  - h. Eu já começo confiante de que a essência do trabalho esta organizada/definida.
  
4. Minha abordagem característica para trabalhos em grupo é:
  - a. Eu tenho muito interesse em conhecer as pessoas melhor.
  - b. Eu não reluto em desafiar o ponto de vista dos outros ou para manter uma opinião própria que seja minoritária.
  - c. Eu geralmente encontro argumentos que refutam proposições sem sentido.
  - d. Eu acho que eu tenho talento em fazer as coisas acontecerem, uma vez que um plano tem de ser colocado em operação.
  - e. Eu tenho a tendência de evitar o óbvio e surgir com algo inesperado.
  - f. Eu dou um toque de perfeccionismo em qualquer trabalho em equipe do qual participo.
  - g. Eu estou preparado para usar meus contatos fora do grupo.
  - h. Embora eu esteja interessado em todas as visões, não hesito em tomar minha decisão assim que ela tenha de ser feita.
  
5. Eu tenho satisfação em um determinado trabalho porque/quando:
  - a. Eu gosto de analisar situações e medir todas as possíveis escolhas/soluções.
  - b. Eu tenho interesse em encontrar soluções praticas para os problemas.
  - c. Eu gosto de sentir que estou desenvolvendo boas relações no trabalho.

Fonte : DORNELAS, José Assis. Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas, Rio de Janeiro, Campus, 2003  
Material da Escola de Empreendedores da Unitecne - 2004  
Apoio do CNPq - UNIUBE  
[unitecne@uniube.br](mailto:unitecne@uniube.br)  
Tel.(34) 3319-8894



- d. Eu posso ter uma forte influência nas decisões.
  - e. Eu posso conhecer pessoas que tenham algo de novo a oferecer.
  - f. Eu posso conseguir adeptos que concordem comigo em determinados rumos a seguir para determinadas atividades.
  - g. Eu me sinto especial quando posso dar toda minha atenção a uma tarefa.
  - h. Eu gosto de atividades que exercitem minha imaginação.
6. Se, de repente, me for dada uma tarefa difícil, com tempo limitado para fazê-la, trabalhando com pessoas com as quais não estou familiarizado:
- a. Eu me sentiria "jogado para escanteio" e planejaría uma ação que evitasse impasses antes de desenvolver uma linha de raciocínio.
  - b. Eu estaria pronto para trabalhar com a pessoa que me mostrasse uma abordagem mais positiva, mesmo ela sendo uma pessoa difícil.
  - c. Eu encontraria uma forma de reduzir o tamanho das tarefas, estabelecendo de que forma diferentes pessoas poderiam melhor contribuir.
  - d. Meu senso natural de urgência me ajudaria a garantir que nós não comprometeríamos o cronograma.
  - e. Eu acredito que me manteria calmo e também manteria minha capacidade de pensar bem focado nos problemas a resolver.
  - f. Eu me manteria firme, suportando eventuais pressões.
  - g. Eu me sentiria preparado a tomar uma atitude de liderança se sentisse que o grupo não estivesse fazendo progresso.
  - h. Eu estimularia uma discussão aberta para obtenção de novos pensamentos/idéias com vistas a dar ação às atividades.
6. Em relação aos problemas que estou sujeito a enfrentar em trabalhos em grupo:
- a. Eu mostro minha impaciência com aqueles que estão obstruindo o progresso.
  - b. Outros podem me criticar por eu ser muito analítico e não muito intuitivo.
- d. Minha vontade de assegurar que o trabalho seja feito adequadamente pode fortalecer/enfatizar os procedimentos.
- e. Eu fico chateado/zangado quando alguém tenta me estimular.
  - f. Eu sinto dificuldades de iniciar algo a não ser que os objetivos e metas estejam claros.
  - g. Eu tenho consciência de que devo passar aos outros aquilo que não posso fazer eu mesmo.
  - h. Eu hesito em esclarecer meus pontos quando possuo uma oposição real aos meus pensamentos.

**Tabela 1**

Preencha a tabela com os pontos atribuídos a cada letra dos itens 1 a 7.

Seção	ITEM							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
<b>Total</b>								

Totalize os pontos de cada coluna da Tabela 1 para obter o valor total que determinará seu perfil de trabalho em equipe.

Agora, transfira os TOTAIS de cada coluna da Tabela 1 para a Tabela 2. As siglas abaixo dos totais representam os vários perfis que você assume/pode assumir. Quanto maior a pontuação, maior é a influencia deste perfil em sua personalidade/maneira de agir.

**Tabela 2**

Seção	ITEM							
	a	b	c	d	e	f	g	h
<b>Total</b>								
	<b>IMP</b>	<b>CO</b>	<b>FOR</b>	<b>CRI</b>	<b>INV</b>	<b>MO</b>	<b>TE</b>	<b>FI</b>

Fonte : DORNELAS, José Assis. Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas, Rio de Janeiro, Campus, 2003  
 Material da Escola de Empreendedores da Unitecne - 2004  
 Apoio do CNPq - UNIUBE  
[unitecne@uniube.br](mailto:unitecne@uniube.br)  
 Tel.(34) 3319-8894



## Explicação de cada perfil - os tipos, suas preferências, forças e possíveis fraquezas.

### Introdução

Meredith Belbin identificou oito tipos como os citados a seguir. Um nono tipo, o especialista, também tem sido identificado - alguém que é muito envolvido e ativo em determinada área de especialização. Muitos questionários de análise de perfil de grupo ignoram este nono perfil. Todas as pessoas são um mix de todos os tipos apresentados a seguir. Algumas "fraquezas" podem ser consideradas forças para uma segunda ou terceira preferência. Pessoas que são fortes em um determinada preferência/tipo gostam de fazer esses tipos de atividades mais do que outras (exemplo: um tipo formatador gosta de assumir este papel em seu grupo) e se elas não podem fazer aquilo que querem/gostam, podem deixar o grupo e encontrar um outro onde elas possam agir de acordo com suas preferências. Por outro lado, aqueles sem uma preferência forte têm um mix de preferências que os permitem se adaptar a muitas situações. Todos os tipos têm suas forças, e não existe tipo certo ou errado, melhor ou pior. Pense a respeito do seu e de como você poderá usar suas características em trabalhos em grupo.

### Os tipos

#### ▪ Implementador (IMP)

O implementador gosta de fazer as coisas e se envolver em tarefas práticas. Eles geralmente são "pé no chão", trabalham com afinco e também são autodisciplinados.

Por outro lado, podem não atentar para todas as alternativas existentes e ser inflexíveis em suas abordagens. Têm um senso prático para as coisas, autocontrole e disciplina. Geralmente são muito leais à empresa e comprometidos em resolver seus problemas e menos preocupados com interesses pessoais. Podem não ser muito espontâneos e, às vezes, são muito rígidos. São muito úteis a uma organização porque são muito adaptáveis e aplicados. São bem-sucedidos porque são eficientes e têm noção do que é factível e relevante. Muitos executivos só fazem as tarefas que gostam/desejam e evitam aquelas em que não se sentem à vontade/não gostam. O implementador, pelo contrário, frequentemente progride dentro da organização justamente por ter essa virtude de ser um sujeito com boas habilidades organizacionais e ser competente em lidar com as tarefas com as quais se depara.

#### ▪ Coordenador (CO)

Sua característica singular é a habilidade que possui de fazer com que as pessoas trabalhem em direção a um mesmo objetivo. Sempre está pronto para liderar e saber gerenciar as contribuições que vêm dos demais, em causar prejuízos. São maduros, muito confiante e sabem delegar prontamente. Sabem se relacionar em grupo e identificar as habilidades individuais dos demais componentes, direcionando suas atividades/com mais conhecimento e com as melhores idéias do grupo, têm uma visão abrangente e são muito respeitados. Sabem se posicionar quando têm de comandar uma equipe composta por colegas de diversos perfis e características pessoais diferente. Saem-se melhor quando comandando pessoas com posição/cargo igual ou similar ao seu do que subordinados menos experientes. Seu lema poderia ser "consultar/ouvir, mantendo o controle" e geralmente acreditam em lidar com os problemas calmamente. Em algumas organizações, eles podem se confrontar com os formatadores, devido ao contraste entre seus estilos gerenciais.

#### ▪ Formatador (FOR)

Os formatadores são altamente motivados, com muita energia e necessidade de realização. Eles desafiam a inércia, a complacência e a decepção, trazendo energia e ação para o grupo. Frequentemente são agressivos e extrovertidos, e possuem muita habilidade de direção. Eles gostam de desafiar os outros e seu interesse é vencer. Eles gostam de liderar e levar os outros a agirem. Se surgirem obstáculos, eles encontrarão uma maneira de contorná-los. Muito sólidos e assertivos, mostram uma forte resposta emocional a qualquer forma de desapontamento ou frustração. São pensadores solitários, frequentemente argumentativos e nem sempre consideram os sentimentos dos outros. São os mais competitivos dentro de um grupo. Geralmente são bons gerentes porque são voltados à ação e trabalham bem sob pressão. São excelentes em aquecer o ânimo da equipe e muito úteis em grupos onde complicações políticas podem desacelerar as ações. Como o nome diz, eles tentam impor algumas formas ou padrões nas discussões e atividades em grupo. Eles são provavelmente os mais efetivos membros de um grupo, que buscam garantir ações positivas.

#### ▪ Criativo (CRI)

Como o nome diz, é a pessoa das idéias. É individualista, não-ortodoxo e trará imaginação e criatividade ao grupo. São inovadores e muito criativos. Proverão as sementes e idéias que darão início aos desenvolvimentos. Normalmente preferem trabalhar sozinhos e com uma certa distância dos membros da equipe, usando sua imaginação e trabalhando de forma "fora dos padrões". Tendem a ser introvertidos e reagem fortemente às críticas. Suas idéias podem ser radicais e sem senso prático. São independente, inteligentes e originais, porém podem ser fracos na comunicação com outras pessoas de perfis diferentes.

Fonte : DORNELAS, José Assis. Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas, Rio de Janeiro, Campus, 2003  
Material da Escola de Empreendedores da Unitecne - 2004

Apoio do CNPq - UNIUBE

[unitecne@uniube.br](mailto:unitecne@uniube.br)

Tel.(34) 3319-8894



Um de seus defeitos/fraquezas é que, geralmente, não sabem distinguir boas idéias de idéias ruins. São mais úteis em gerar novas propostas e em resolver problemas complexos. São necessários em estágios iniciais de um projeto ou quando um projeto não está progredindo. Deixam sua marca por terem sido responsáveis pela criação/identificação de novos produtos e mercados. Muitos do tipo criativos em um mesmo grupo podem ser contra-produtivos já que tendem a gastar seu tempo em reforçar suas próprias idéias e combater as de outros.

▪ **Investigador de Recursos (INV)**

São os que vão para fora do grupo em busca de ajuda para as tarefas do grupo. Gostam de novidades e estão prontos para assumir desafios. São entusiásticos e extrovertidos. São bons comunicadores com pessoas de dentro e de fora do grupo/empresa/setor. São negociadores natos e gostam de explorar novas oportunidades e contatos. Embora não sejam muito bons em ter novas idéias, são muito efetivos em saber desenvolver as idéias dos outros. São muito habilidosos em determinar os recursos disponíveis e o que pode ser feito a partir deles. São muito bem recebidos pelo grupo devido à sua empatia natural. São relaxados, questionadores e prontos para ver possibilidades em tudo o que é novo. Entretanto, se não forem estimulados pelos outros, seu entusiasmo rapidamente diminui. São bons para relatar como as idéias surgiram e definir os desenvolvimentos a serem feitos fora do grupo. São as melhores pessoas para se fazer a ponte fora do grupo e as negociações necessárias, bem como obter informações.

▪ **Monitorador/avaliador(MO)**

É o que observa e registra todos os passos/progressos do grupo. São sérios, prudentes e “imunes” ao entusiasmo. Não tomam decisões rápidas, preferem pensar bastante primeiro. Têm uma habilidade considerável de pensar criticamente. Julgam as coisas levando todos os fatores em consideração. São bons em analisar, avaliar idéias e sugestões. São muito bons em pesar os prós e os contras das opções. Para muitos observadores externos, eles podem parecer ásperos, chatos e demasiadamente críticos. Podem ser difíceis de ser motivados e inspirar os outros, pois naturalmente permanecem na retaguarda como observadores. Algumas pessoas ficam surpresas pelo fato de se tornarem gerentes, porém muitos deles ocupam posições estratégicas e crescem nas organizações. Para eles, a pessoa só não está errada se suas premissas prevalecerem/se mostrarem as mais corretas ao final.

▪ **Trabalhador em equipe (TE)**

É a pessoa que se oferece para trabalhar pelo grupo. São os membros que mais dão suporte a um grupo. São sociáveis e preocupam-se com os demais. São flexíveis e adaptáveis a diferentes situações e pessoas. Percebem as coisas e são diplomáticos. São bons ouvintes e geralmente membros populares de um grupo. São sensíveis no trabalho, mas podem ficar indecisos em situações críticas. Seu papel é o de prevenir problemas de relacionamento no grupo, fazendo com que os membros de equipe continuem trabalhando de forma eficiente. Como não gostam de atritos, rodeiam bastante certas situações para evitá-los. Não é incomum que se encontrem vários gerentes seniores com este perfil, especialmente se os gerentes médios forem do tipo formatadores. Isso cria um clima no qual a diplomacia e a habilidade de percepção do TE se torna um ativo real, especialmente em um regime gerencial em que os conflitos estão sujeitos a acontecer ou ser artificialmente suprimidos. As pessoas cooperam mais quando eles estão à sua volta.

▪ **Finalizador (FI)**

São os que finalizam bem qualquer tarefa, colocam os pontos nos “i”s. São muito detalhistas e não gostam de começar algo que não possam concluir. São motivados por uma ansiedade interna, apesar de externamente parecerem calmos. Geralmente são introvertidos e não precisam de muito estímulo ou incentivo externo. Podem ser intolerantes com algumas pessoas sem disposição. Não gostam muito de delegar e preferem desenvolver as tarefas eles mesmos. Seu defeito é a tendência de serem muito ansiosos, detalhistas e perfeccionistas. Por outro lado, sua contribuição é enorme quando uma tarefa precisa de concentração e alto grau de precisão para ser feita. Eles sempre imprimem um senso de urgência dentro de um grupo e são bons em lidar com os cronogramas das reuniões. Ao gerenciar, eles podem ser excelentes devido ao alto padrão que desejam, devido à sua precisão e atenção aos detalhes de certas atividades.