

CENTRE

A sua inspiração para a orientação na formação profissional em empreendedorismo

FORMAÇÃO PARA FORMADORES EM PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO NO ENSINO PROFISSIONAL

ESTUDOS DE CASO



PREFÁCIO

Os estudos de caso foram desenvolvidos no âmbito do projeto C-ENTRE (número do projeto: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403), implementado ao abrigo do Programa Erasmus+ — Parcerias de Cooperação no Ensino e Formação Profissional (KA220-VET).

O projeto visa apoiar os formadores do ensino e formação profissionais no desenvolvimento de abordagens orientadas para o coaching na educação para o empreendedorismo. Através de materiais de formação, exercícios práticos e estudos de caso, o projeto promove métodos de ensino que capacitam os formandos a desenvolver o pensamento empreendedor, a experimentar ideias e a refletir sobre os seus processos de aprendizagem.

Os recursos incluídos nesta publicação foram concebidos para apoiar os formadores na aplicação da aprendizagem experiencial, da reflexão estruturada e de métodos de coaching em cursos relacionados com o empreendedorismo. Fornecem ferramentas práticas e exemplos que podem ser adaptados a diferentes contextos educativos.

Os materiais foram desenvolvidos em colaboração pelos parceiros do projeto com base na sua experiência em educação para o empreendedorismo, metodologias de coaching e ensino e formação profissionais.

Para mais informações, contacte-nos através do site do projeto c-entre.eu .

Financiado pela União Europeia. As informações e opiniões aqui apresentadas são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a opinião oficial da União Europeia ou da Fundação Pública Tempus. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

Co-funded by the European Union

ÍNDICE

Introdução 3

Unidade 1 – **Desenvolvimento do Potencial Empreendedor** 4
1.1 – Estudo de caso: Empatia estruturada na educação profissional 4
1.2 – Estudo de caso: A «parede do fracasso» e a segurança psicológica 7

Unidade 2 – Mentalidade Empreendedora 9
2.1 – Estudo de caso: A transição de «especialista técnico» para «facilitador empreendedor» 9
2.2 – Estudo de caso: A «Feira do Fracasso» – Normalizar o risco na formação profissional técnica 10

Unidade 3 – Planeamento e estratégia Empreendedora 11
3.1 – Estudo de caso: A revelação do «fluxo de receitas» 11
3.2 – Estudo de caso: A viragem do «protótipo em papel» 13

Unidade 4 –Planeamento Estratégico e Definição de Objetivos 16
4.1 – Estudo de caso: De sonhos vagos a micro-marcos nas artes criativas 16
4.2 – Estudo de caso: A abordagem do «pássaro na mão» na formação profissional em hotelaria 17

Unidade 5 – Integração e Consolidação Prática 19
5.1 – Estudo de caso: integração de empresas reais na educação (JA Europe, Países Baixos) 19
5.2 – Estudo de caso: Aprendizagem experiencial através de simulação empresarial 23

Unidade 6 – Tutoria e Mentoria no Empreendedorismo 27
6.1 – Estudo de caso: Coaching em empreendedorismo através de uma abordagem baseada em dados 27
6.2 – Estudo de caso: Acompanhamento de pequenas empresas através da aprendizagem orientada para a prática 32

Considerações finais 36

Créditos e direitos de autor 37

INTRODUÇÃO

Esta coleção de estudos de caso apresenta exemplos práticos de como a educação para o empreendedorismo e os métodos de ensino orientados para o coaching podem ser implementados na Educação e Formação Profissional (EFP). Os casos foram desenvolvidos no âmbito do projeto C-ENTRE para apoiar os formadores na aplicação dos conceitos introduzidos no programa de formação.

Cada caso descreve uma situação educativa real em que os formadores ou instrutores enfrentaram um desafio relacionado com a aprendizagem do empreendedorismo. Os casos mostram como esses desafios foram abordados através de métodos pedagógicos concretos, atividades experienciais ou abordagens de coaching. Para além de descrever a situação e a solução, cada caso destaca a relevância para a unidade de formação, as principais lições aprendidas e as implicações práticas para os formadores.

Os estudos de caso estão organizados de acordo com as seis unidades temáticas do quadro de formação do C-ENTRE:

Capacitação, Mentalidade, Definição de Objetivos, Estruturação, Experiência e Coaching. Esta estrutura permite aos leitores associar facilmente os casos aos conceitos e métodos apresentados nos materiais de formação.

Estes exemplos destinam-se a inspirar educadores e formadores, fornecendo ideias que podem ser adaptadas a diferentes contextos de EFP. Em vez de apresentar uma única abordagem «correta», os casos ilustram como os educadores podem experimentar métodos que incentivem a reflexão, a aprendizagem ativa e o pensamento empreendedor entre os alunos.

Ao partilhar estas experiências, o projeto C-ENTRE visa apoiar o desenvolvimento de uma educação para o empreendedorismo orientada para o coaching e contribuir para ambientes de aprendizagem mais envolventes e baseados na prática no âmbito do EFP.

UNIDADE 1 – DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL EMPREENDEDOR

1.1 – ESTUDO DE CASO: EMPATIA ESTRUTURADA NA EDUCAЗГO PROFISSIONAL

1.1.1. DESCRIЗГO DO CASO

O cenário é uma escola secundária de formação profissional (EFP) na Hungria, onde os alunos participam num projeto de empreendedorismo com a duração de um semestre para desenvolverem as suas próprias ideias de negócio. Durante o trabalho em grupo, a dinâmica interpessoal tornou-se cada vez mais tensa. A origem do problema residia na forma como o feedback era gerido: os alunos ou evitavam completamente a crítica construtiva para não ferir os sentimentos uns dos outros ou, quando se manifestavam, os seus comentários eram frequentemente bruscos, ofensivos e personalizados.

A tradicional «técnica do sanduíche de feedback» (elogio-crítica-elogio) revelou-se ineficaz na sala de aula. Os alunos perceberam a manobra, interpretando o elogio inicial meramente como uma introdução obrigatória e insincera a um comentário negativo. Isto levou a um clima de desconfiança. Quando um aluno ouvia um colega dizer: «Este logótipo não é bom» ou «Esta ideia é aborrecida», entrava imediatamente num modo defensivo. Não conseguiam separar a sua identidade pessoal do seu trabalho; por isso, qualquer crítica era sentida como um ataque direto à sua competência pessoal.

O formador observou que o progresso do projeto tinha estagnado, a motivação dos alunos estava a diminuir e os conflitos entre grupos estavam a consumir tempo valioso da aula. O objetivo era introduzir um protocolo de comunicação que permitisse a exploração honesta dos erros sem prejudicar a autoestima dos alunos ou a coesão do grupo. Era necessária uma estrutura que colocasse a segurança psicológica no centro, mantendo simultaneamente o rigor profissional e a responsabilização.

1.1.2. RELEVBNCIA E LIGAЗГO A UNIDADE DE FORMAЗГO

Este estudo de caso está ligado à Unidade 1: Capacitação. O tema desta unidade de formação é que um ambiente emocionalmente seguro e inclusivo constitui a pedra angular de uma educação empreendedora eficaz. Para o projeto C-Entre, é crucial que os formadores não se limitem a compreender a empatia na teoria, mas possuam técnicas concretas para gerir conflitos e construir confiança.

A relevância decorre do facto de o empreendedorismo estar intrinsecamente ligado à incerteza e à assunção de riscos. Se um aluno não se sentir seguro entre os seus pares, não irá experimentar nem propor ideias inovadoras. Este módulo posiciona o professor como um facilitador capaz de criar uma «rede de segurança psicológica», onde o fracasso não é motivo de vergonha, mas sim uma parte vital do processo de aprendizagem. A prática da empatia estruturada desenvolve diretamente as estratégias de feedback do formador e promove a autorregulação dos alunos.

1.1.3. QUAL ЙA ESSKNCIA DO CASO, A SOLUЗГO QUE PODE SER CONSIDERADA UMA BOA PRБTICA?

A essência da solução residiu na adaptação do método «Gosto, Gostaria, Pergunto-me», originalmente desenvolvido pela Stanford d.school, ao contexto da formação profissional húngara. O cerne desta boa prática consiste em fornecer estruturas linguísticas rigorosas para o feedback, o que ajuda a canalizar as emoções e a manter uma orientação construtiva.

O método na prática:

1. Gosto: Cada feedback deve começar com uma observação positiva e específica. Não se trata de um elogio genérico (por exemplo, «Fizeste bem»), mas sim de uma referência a um elemento específico do projeto (por exemplo, «Gosto da forma como utilizaste dados reais do mercado na apresentação»). Isto reforça a confiança e torna o destinatário mais recetivo a mais comentários.

2. Gostaria que: É aqui que reside a crítica, mas formulada como um desejo ou um objetivo. Em vez de dizer «Isto está errado», o aluno diz: «Gostaria que as cores na próxima versão se harmonizassem melhor com o logótipo.» Esta formulação centra-se na ação futura e no crescimento, em vez de nos erros do passado.

3. Pergunto-me: Esta é a parte mais inovadora, em que a pessoa que dá feedback faz perguntas ou propõe alternativas sem dar uma ordem direta (por exemplo, «Pergunto-me o que aconteceria se incluísses um grupo etário mais velho no teu público-alvo?»). Isto incentiva o brainstorming e respeita a autonomia dos responsáveis pelo projeto.

Antes da implementação, o educador realizou exercícios de escuta ativa, nos quais os alunos tinham simplesmente de repetir o que o colega tinha dito antes de reagirem. Esta «desaceleração» ajudou a garantir que as reações fossem conscientes, em vez de impulsivas. A chave para o sucesso do método foi o facto de o professor também ter utilizado esta linguagem em todas as interações na sala de aula, modelando o comportamento esperado de forma consistente.

1.1.4. LIЗX ES APRENDIDAS, ACOMPANHAMENTO E AVALIAЗГO DO CASO

A lição mais importante deste estudo de caso é que o desenvolvimento de competências empreendedoras é impossível sem o desenvolvimento de uma cultura de comunicação. Os formadores podem aprender que um «espaço seguro» não significa a ausência de conflitos, mas sim um quadro em que os conflitos podem ser transformados em discurso profissional.

Lições aprendidas:

A estrutura proporciona liberdade: as fórmulas de início de frase rígidas podem parecer artificiais à primeira vista, mas, na verdade, libertam os alunos da ansiedade, pois fornecem um guia fiável para expressar opiniões sem ofender.

O papel do formador: Os alunos só adotam o método se virem o formador a dar feedback de forma respeitosa e estruturada — não apenas aos alunos, mas também quando lhes pede feedback.

A inteligência emocional como competência profissional: Os participantes perceberam que este tipo de comunicação é um trunfo valioso no mercado de trabalho, uma vez que o trabalho em equipa e a resolução de conflitos são requisitos básicos em qualquer ambiente de trabalho moderno.

Avaliação e acompanhamento:

O formador responsável pela implementação solicitou feedback através de um inquérito no final do semestre. 85% dos alunos afirmaram que o método «Gosto, Gostaria, Pergunto-me» os ajudou a não se sentirem atacados ao receberem críticas. A qualidade do trabalho de projeto melhorou porque as equipas passaram por mais iterações — mostraram-se mais dispostas a alterar as suas ideias, uma vez que não temiam as reações dos seus colegas. Como acompanhamento, a direção da escola decidiu integrar este formato de feedback noutras disciplinas técnicas (por exemplo, trabalhos de projeto de TI) e apresentou-o nas reuniões de pais e professores como uma ferramenta de «disciplina positiva».

1.1.5. RECURSOS, LINKS.

Instituto Hasso Plattner de Design de Stanford (d.school). (2018). The Design Thinking Bootleg. https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg

Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

1.2 – ESTUDO DE CASO: O «MURAL DO FRACASSO» E A SEGURANЗA PSICOLYGICA

1.2.1. DESCRIЗГO DO CASO

O cenário decorre numa instituição dinamarquesa de Educação e Formação Profissional (EFP) especializada em negócios e inovação. Embora os alunos possuíssem competências técnicas, o formador reparou numa falta persistente de envolvimento durante as sessões de «ideação». Os alunos mostravam-se relutantes em partilhar ideias não convencionais, e o ambiente caracterizava-se por uma «cultura da resposta perfeita». Quando solicitados a fazer um brainstorming, os alunos esperavam que a pessoa «mais inteligente» da sala falasse primeiro, ou limitavam-se a apresentar sugestões seguras e de baixo risco.

O problema subjacente era a falta de segurança psicológica. Os alunos percebiam a sala de aula como um ambiente de alto risco, onde estar «errado» resultava numa perda de prestígio entre os colegas ou em avaliações mais baixas por parte do professor. Este medo do julgamento sufocava precisamente a criatividade necessária para o empreendedorismo. Os alunos estavam emocionalmente «preparados» para a possibilidade de fracasso, o que levava a uma aprendizagem passiva e à falta de desenvolvimento de projetos originais. O formador percebeu que limitar-se a dizer aos alunos para «serem criativos» era ineficaz sem primeiro abordar o medo emocional de parecerem ridículos ou incompetentes.

1.2.2. RELEVBNCIA E LIGAЗГO A UNIDADE DE FORMAЗГO

Este caso constitui uma pedra angular da Unidade 1: Capacitação, pois demonstra a aplicação prática da criação de um «ambiente de aprendizagem emocionalmente seguro e inclusivo». O projeto C-Entre salienta que, antes de os alunos poderem abraçar a incerteza do empreendedorismo, têm de se sentir apoiados e respeitados.

Este caso ilustra o objetivo do módulo de promover uma cultura de sala de aula onde a assunção de riscos seja encorajada. Destaca o papel do formador na mudança do foco dos conceitos académicos para uma prática de escuta e construção de confiança. Ao abordar as barreiras psicológicas à participação, o formador cumpre diretamente o objetivo da Unidade 1 de estabelecer as condições emocionais necessárias para que o pensamento empreendedor floresça.

1.2.3. QUAL ЙA ESSKNCIA DO CASO, A SOLUЗГO QUE PODE SER CONSIDERADA UMA BOA PRЬTICA?

A solução consistiu na implementação do «Mural do Fracasso» (em dinamarquês: Fejlvæg), uma prática apoiada pela Fonden for Entreprenørskab. A essência desta boa prática consiste em tornar o fracasso visível, partilhado e celebrado como um ponto de referência para a aprendizagem.

Os passos da implementação:

1. Exemplo dado pelo professor: Para quebrar o gelo, o professor começou por afixar os seus próprios «fracassos» numa parede física da sala de aula. Não se tratava apenas de erros triviais, mas de verdadeiros erros pedagógicos (por exemplo, «Hoje expliquei mal o modelo de negócio, o que vos deixou confusos»). Esta vulnerabilidade alterou a dinâmica de poder e sinalizou que ninguém está isento de erros.

2. Rituais semanais: Todas as sextas-feiras, eram dedicados 15 minutos ao «Mural do Fracasso». Os alunos eram convidados a escrever numa nota adesiva uma coisa que não tivesse corrido como planeado.

3. A mudança na aprendizagem: A regra era que não bastava apenas afixar um fracasso; era necessário escrever a «lição aprendida» no verso. Por exemplo: Frente: «O nosso inquérito não obteve nenhuma resposta.» Verso: «Percebemos que o nosso link era privado; da próxima vez, testaremos primeiro o link em três dispositivos diferentes.»

4. Zona sem julgamentos: O formador facilitou uma discussão em que o foco se centrou estritamente no «verso» do post-it (a aprendizagem). Isto redefiniu o fracasso, transformando-o de um fardo emocional num trunfo profissional.

Esta prática conseguiu descentralizar a autoridade do formador e capacitou os alunos a assumirem a responsabilidade pelos seus erros, transformando a sala de aula num laboratório em vez de uma sala de exames.

1.2.4. LIÇÕES APRENDIDAS, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CASO

A principal lição é que a segurança psicológica não é uma competência «soft», mas sim um requisito imprescindível para a inovação. Os formadores e as partes interessadas podem aprender que a vulnerabilidade do formador é a ferramenta mais poderosa para a capacitação dos alunos.

Lições aprendidas:

A vulnerabilidade é liderança: quando o professor admite erros, o «custo» do insucesso dos alunos diminui significativamente.

Normalização vs. glorificação: O objetivo não é celebrar o fracasso em si, mas normalizar o processo de falhar e recuperar. Isto desenvolve a resiliência necessária para o empreendedorismo no mundo real.

Resultados quantitativos: O formador avaliou o impacto através dos resultados do projeto. No espaço de um semestre, o número de momentos de «mudança de rumo» (em que uma equipa altera a direção com base numa experiência falhada) triplicou. Isto indicou que os alunos estavam, de facto, a testar as suas ideias, em vez de se limitarem a tentar agradar ao professor.

Acompanhamento: A instituição integrou o «Mural do Fracasso» no sistema de portfólios dos alunos. Os alunos incluem agora uma secção intitulada «Fracasso e Mudança de Rumo» nos seus planos de negócios finais, que é avaliada com base na qualidade da

reflexão, em vez do sucesso da ideia inicial. Esta mudança na avaliação garante que a mudança cultural seja sustentada pelos critérios de classificação.

1.2.5. RECURSOS, LINKS.

Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

Fonden for Entreprenørskab. (s.d.). Empreendedorismo na Educação: Ferramentas e Métodos. https://ffe-ye.dk/

UNIDADE 2 – MENTALIDADE EMPREENDEDORA

2.1 – ESTUDO DE CASO: A TRANSIÇÃO DE «ESPECIALISTA TÉCNICO» PARA «FACILITADOR EMPREENDEDOR»

2.1.1. DESCRIÇÃO DO CASO

Numa escola de formação profissional técnica em Portugal, um instrutor veterano de engenharia automóvel, «João», deparou-se com um declínio no envolvimento dos alunos. Embora os seus alunos fossem tecnicamente competentes, tinham dificuldade em aplicar as suas competências às necessidades do mercado ou à resolução de problemas. A situação inicial caracterizava-se por um ambiente rígido e centrado no professor, em que os alunos aguardavam instruções em vez de procurarem oportunidades. João percebeu que, embora lhes estivesse a ensinar a reparar um carro, não lhes estava a ensinar *por que razão* um cliente poderia necessitar de um serviço específico nem como inovar num mercado de energia verde em constante mudança.

2.1.2. RELEVÂNCIA E LIGAÇÃO A UNIDADE DE FORMAÇÃO

Este caso está diretamente ligado à **mentalidade**, pois aborda a transição de uma mentalidade «fixa» (domínio do programa de estudos existente) para uma mentalidade de «crescimento» e «empreendedora». É relevante, pois demonstra que a educação para o empreendedorismo no EFP não se resume à gestão empresarial, mas sim a uma forma de pensar e de encarar os problemas como oportunidades para a criação de valor.

2.1.3. ESSÊNCIA DO CASO: A BOA PRÁTICA

João implementou a iniciativa «The Open Garage». Em vez de dar aos alunos motores avariados para repararem com um manual, convidou os residentes locais a trazerem veículos com avarias ainda não diagnosticadas. Os alunos tiveram de entrevistar os proprietários (empatia para com o cliente), diagnosticar o problema (pensamento crítico) e apresentar a solução mais rentável e sustentável ao «cliente». Isto transformou a sala de aula de um laboratório num centro de criação de valor.

2.1.4. LIЗX ES APRENDIDAS E ACOMPANHAMENTO

- **Para formadores:** Mudar a mentalidade requer passar de «professor» para «coach».
- **Avaliação:** O responsável pela implementação registou um aumento de 40% nos projetos liderados pelos alunos e um melhor desempenho nos estágios de aprendizagem em contexto de trabalho.
- **Implicações futuras:** A escola está agora a integrar rubricas de «Avaliação da Mentalidade» a par das notas técnicas.

2.1.5. REFERKNCIAS

- Bacigalupo, M., et al. (2016). *EntreComp: O Quadro de Competências Empreendedoras*. Serviço de Publicações da União Europeia.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*. Random House.

2.2 – ESTUDO DE CASO: A «FEIRA DO FRACASSO» — NORMALIZAR O RISCO NA EFP TЎCNICA

2.2.1. DESCRIЗГO DO CASO

Num centro especializado de EFP em Portugal, dedicado à eletrónica e à robótica, os alunos abandonavam frequentemente ideias inovadoras por recearem reprovar na avaliação prática final. A situação inicial caracterizava-se por uma cultura de «jogar pelo seguro», em que os alunos optavam por projetos básicos e repetitivos para garantir uma nota de aprovação. Isto criou um défice nas competências de resolução de problemas e uma falta de resiliência quando ocorriam erros técnicos durante o desenvolvimento.

2.2.2. RELEVBNCIA E LIGAЗГO A UNIDADE DE FORMAЗГO

Este caso está intrinsecamente ligado ao **Mindset**, uma vez que aborda o «medo do fracasso», uma das principais barreiras ao pensamento empreendedor. Isto é relevante porque demonstra como um ambiente educativo pode ser reestruturado para valorizar o *processo* de aprendizagem e de adaptação, em vez de apenas o produto final isento de erros.

2.2.3. ESSKNCIA DO CASO: A BOA PRЬTICA

A instituição implementou uma «Feira do Fracasso» a meio do semestre. Os alunos tiveram de apresentar um protótipo que *não* funcionava como pretendido. Tiveram de explicar a lógica por trás do fracasso, o que aprenderam sobre os materiais ou o código e como planeavam «reorientar» a sua estratégia. Esta prática mudou a mentalidade de ver um erro como um beco sem saída para o ver como um ponto de dados necessário no ciclo empreendedor.

2.2.4. LIЗX ES APRENDIDAS E ACOMPANHAMENTO

- **Para os formadores:** Os docentes perceberam que, ao desestigmatizar os erros numa fase inicial, os alunos ficavam mais propensos a tentar inovações complexas e de elevado valor nos seus exames finais.
- **Avaliação:** O corpo docente observou que os alunos que participaram na «Feira do Fracasso» demonstraram níveis mais elevados de persistência e resolução colaborativa de problemas.
- **Implicações futuras:** A escola está agora a explorar os «Créditos de Assunção de Risco», em que uma parte da nota se baseia na complexidade e na novidade da tentativa.

2.2.5. REFERKNCIAS

- Cope, J. (2011). Aprendizagem empreendedora a partir do fracasso: uma análise fenomenológica interpretativa. *Journal of Business Venturing, 26*(6), 604-623.
- Shepherd, D. A. (2003). Aprender com o fracasso empresarial: propostas de recuperação do luto para os trabalhadores independentes. *Academy of Management Review, 28*(2), 318–328.

UNIDADE 3 - PLANEAMENTO E ESTRATЎGIA EMPREENDEDORA

3.1 – ESTUDO DE CASO: A REVELAЗГO DO «FLUXO DE RECEITAS»

O Business Model Canvas e os ciclos de valor sustentável

3.1.1. DESCRIЗГO DO CASO

Numa escola secundária profissional especializada em Hotelaria e Turismo, um grupo de alunos identificou um problema local: o desperdício de alimentos de alta qualidade provenientes de padarias nas proximidades. A sua solução criativa foi «The Surplus Sweet Cart», uma loja pop-up móvel que venderia pastelaria do dia anterior com desconto a alunos e trabalhadores de escritórios locais.

Os alunos estavam entusiasmados com a missão social — reduzir o desperdício e oferecer lanches a preços acessíveis. No entanto, o seu plano inicial era puramente «transacional»: comprar barato, vender um pouco mais caro. Quando começaram a listar os custos previstos (aluguer do carrinho, licenças sanitárias, transporte e embalagem), perceberam que vender um croissant com um lucro de apenas alguns cêntimos nunca cobriria os seus custos fixos. Estavam presos a uma mentalidade de «amadores». Tinham uma ótima iniciativa, mas não possuíam um modelo de negócio sustentável. Ficaram desanimados, pensando que o empreendedorismo social significava que

estavam destinados a perder dinheiro ou a depender de donativos para sempre. Faltava-lhes a capacidade de estruturar a sua ideia num modelo que pudesse realmente expandir-se ou, pelo menos, atingir o ponto de equilíbrio.

3.1.2. RELEVBNCIA E LIGAЗГO A UNIDADE DE FORMAЗГO

Este caso encaixa na perfeição na Unidade 4: Estruturação, uma vez que aborda o objetivo de «reforçar a confiança na utilização de métodos básicos de modelação empresarial, tais como o Business Model Canvas (BMC)». Aborda especificamente o requisito de conhecimento relativo à compreensão das fontes de receita e das estruturas de custos.

No contexto do projeto C-Entre, este caso demonstra que a «estruturação» é a ponte entre uma boa ação e um empreendimento viável. Mostra aos formadores como levar os alunos a passar de um foco simples no «produto-preço» para uma visão holística da criação de valor. Promove a atitude de que a estrutura não anula a missão social — pelo contrário, protege-a, tornando-a financeiramente resiliente.

(Shutterstock)

3.1.3. QUAL ЙA ESSKNCIA DO CASO, A SOLUЗГO QUE PODE SER CONSIDERADA UMA BOA PRБTICA?

A solução consistiu num workshop de «Inovação em Receitas», no qual o formador utilizou o lado direito do Business Model Canvas (Relações com os Clientes, Canais e Fontes de Receita) para estimular novas formas de pensar.

A solução na prática:

1. Diversificação das receitas: O formador desafiou o grupo a encontrar três formas diferentes de gerar receitas sem se limitar a aumentar o preço do bolo.

2. Estruturação B2B: Os alunos descobriram um novo segmento de clientes: os organizadores de eventos locais. Reestruturaram o seu modelo para oferecer «Kits de Pausa para Café Sustentáveis» para seminários. As receitas provenientes de um evento corporativo (B2B) subsidiaram os preços mais baixos para os estudantes (B2C).

3. Parcerias-chave: Ao identificarem os parceiros-chave, perceberam que as padarias lhes pagariam uma pequena «taxa de eliminação», uma vez que os estudantes estavam a poupar às padarias o custo da recolha de resíduos orgânicos.

4. Expansão da Proposta de Valor: Perceberam que não estavam apenas a vender «pão velho»; estavam a vender «Redução da Pegada de Carbono». Começaram a vender espaço publicitário no seu carrinho a marcas locais ecológicas.

A essência desta boa prática é «A Mudança de Rumo através da Estrutura». Ao utilizarem o BMC, os estudantes deixaram de se ver como «vendedores de pastelaria» e passaram a ver-se como «parceiros de gestão de resíduos» e «fornecedores de

catering sustentáveis». Esta mudança estrutural transformou as suas perspetivas financeiras, passando de um défice para um excedente.

3.1.4. LIÇÕES APRENDIDAS, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CASO

Lições aprendidas:

A estrutura revela ativos ocultos: o mapeamento do modelo mostrou aos alunos que o seu «resíduo» era, na verdade, um «serviço» para as padarias.

Social + Estrutural = Sustentável: Os formadores aprendem que ensinar modelação de negócios é a coisa mais «empoderadora» que podem fazer por alunos com vocação social.

A iteração não é linear: Os alunos tiveram de alternar entre a «Proposta de Valor» e as «Fontes de Receitas» quatro vezes antes de os números fazerem sentido.

Avaliação e acompanhamento: O formador avaliou o caso pedindo aos alunos que apresentassem uma «Simulação de Fluxo de Caixa». O modelo «estruturado» mostrou um caminho para atingir o ponto de equilíbrio no prazo de três meses, enquanto o modelo «não estruturado» revelou prejuízo permanente. O acompanhamento envolveu um «teste de resistência do modelo de negócio», em que mentores externos «quebraram» propositadamente uma parte do modelo (por exemplo, «E se as padarias deixarem de pagar a taxa?») para verificar se os alunos conseguiam utilizar o BMC para encontrar uma solução estrutural.

3.1.5. RECURSOS, LINKS

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: Um Manual para Visionários, Revolucionários e Desafiadores. Wiley.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. Long Range Planning, 43(2-3), 308-325.

3.2 – ESTUDO DE CASO: A MUDANÇA DE RUMO COM O «PROTÓTIPO EM PAPEL»

Lean Canvas e validação rápida de ideias

3.2.1. DESCRIÇÃO DO CASO

Um grupo de estudantes de TI num programa de formação profissional desenvolveu uma ideia complexa para uma aplicação chamada «Smart Wardrobe». A aplicação utilizaria IA para sugerir conjuntos de roupa com base no tempo e na agenda do utilizador. Os estudantes passaram semanas a discutir funcionalidades, bases de dados e linguagens de programação. Estavam convencidos de que precisavam de um investimento avultado e de seis meses de desenvolvimento antes de poderem mostrar a aplicação a alguém.

O problema era o «excesso de engenharia» sem validação. Estavam a construir uma «estrutura» gigantesca (a aplicação) sem saber se a «oportunidade» (a necessidade do utilizador) era real. Estavam a basear-se em suposições. Quando o formador perguntou: «Alguém quer mesmo isto?», os alunos responderam: «Claro, é IA!» Corriam o risco de passar um semestre inteiro a construir uma ferramenta que ninguém iria descarregar, o que levaria a um grande «fracasso» que não seria educativo, mas simplesmente um desperdício.

3.2.2. RELEVBNCIA E LIGAЗГO A UNIDADE DE FORMAЗГO

Este caso corrobora diretamente a secção **«Competências»** da Unidade 4: «Facilitar pesquisas simples e avaliações de viabilidade.» Enfatiza o objetivo da unidade de passar da «geração de ideias para o planeamento estruturado» utilizando métodos Lean Canvas.

No projeto C-Entre, pretendemos ensinar que a estruturação não se resume apenas ao plano *final*; trata-se do *processo* de testar ideias. Este caso mostra como um formador pode utilizar ferramentas de estruturação para evitar o «aumento excessivo de funcionalidades» e orientar os alunos para as Propostas de Valor e as Vantagens Competitivas. Promove uma atitude que valoriza «o pensamento crítico e a iteração como parte do processo empreendedor».

3.3.3. QUAL ЙA ESSKNCIA DO CASO, A SOLUЗГO QUE PODE SER CONSIDERADA UMA BOA PRЬTICA?

A solução foi um **«sprint de validação Lean».** O formador obrigou os alunos a parar de programar e a preencher um **Lean Canvas**, focando-se especificamente nas secções **«Problema»** e **«Adotantes Precoces»**.

A Solução:

1. **A suposição mais arriscada:** O formador perguntou: «Qual é a única coisa que, se for falsa, acaba com o vosso negócio?» Os alunos perceberam que era: *«As pessoas estão dispostas a passar 20 minutos a fotografar as suas roupas para as colocar numa aplicação.»*
2. **Prototipagem de baixa fidelidade:** Em vez de uma aplicação, os alunos tiveram de criar um «protótipo em papel» — um conjunto de cartões que representavam peças de roupa. Pediram a 10 colegas de turma para «utilizarem» a aplicação em papel durante três dias.
3. **A mudança estrutural:** O feedback foi unânime: «Adoro as sugestões, mas NUNCA vou fotografar as minhas roupas.»
4. **Reformulação da oportunidade:** Utilizando o Lean Canvas, os alunos reestruturaram a ideia. Em vez de uma aplicação de «introdução manual», mudaram para uma «Newsletter de Estilo» destinada a pessoas que já compram em determinados retalhistas online (onde as fotos já existem).

A essência desta boa prática é **«Estruturar para Validação».** O Lean Canvas funcionou como um quadro científico. Levou os alunos de «Acreditamos» para «Sabemos». Ao

estruturarem a sua investigação em «Aprendizagem Validada», pouparam meses de trabalho inútil.

3.2.4. LIÇÕES APRENDIDAS, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CASO

Lições aprendidas:

A estruturação é um filtro: uma boa ferramenta de modelo de negócio filtra as más ideias antes que se tornem falhanços dispendiosos.

Apaixonem-se pelo problema, não pela solução: a estruturação ajuda os alunos a manterem-se focados na caixa «Problema» do Lean Canvas.

O ciclo «Construir-Medir-Aprender»: Os formadores aprendem que a «Estruturação» é um ciclo iterativo, não um documento pontual.

Avaliação e acompanhamento: O formador avaliou o caso com base na «Rapidez de Pivô». Quanto mais rapidamente um grupo consegue alterar o seu modelo com base em evidências, maior é a sua nota de «Estruturação». O acompanhamento envolveu um «Registo de Validação», no qual os alunos tiveram de documentar todas as alterações que fizeram ao seu Lean Canvas e *o motivo* (com base em que entrevista ou teste). Isto transformou a «incerteza» num processo estruturado e gerível.

3.2.5. RECURSOS, LINKS

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: Como os empreendedores de hoje usam a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. Crown Business.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.

UNIDADE 4 – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

4.1 – ESTUDO DE CASO: DE SONHOS VAGOS A MICRO-MARCOS NAS ARTES CRIATIVAS

4.1.1. DESCRIÇÃO DO CASO

Num programa português de EFP (Educação e Formação Profissional) em Design Gráfico, os alunos enfrentavam frequentemente dificuldades com o «Projeto de Final de Curso». O problema era o «Scope Creep»: os alunos definiam objetivos excessivamente ambiciosos (por exemplo, «lançar uma marca global»), mas não conseguiam avançar porque lhes faltava um plano de ação. A situação inicial caracterizava-se por um elevado nível de ansiedade entre os alunos e baixas taxas de conclusão, devido a uma má gestão do tempo e a expectativas irrealistas.

4.1.2. RELEVÂNCIA E LIGAÇÃO A UNIDADE DE FORMAÇÃO

Este caso está relacionado com **a «Definição de Objetivos»**, ao destacar a necessidade do quadro SMART (Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante, com Prazo definido) no contexto do EFP. É relevante porque ensina os formadores a orientar os alunos na divisão de visões empreendedoras de longo prazo em objetivos profissionais de curto prazo e exequíveis.

4.1.3. ESSÊNCIA DO CASO: A BOA PRÁTICA

A escola introduziu o «Estabelecimento de Objetivos baseado no Scrum». Os formadores ensinaram os alunos a utilizar um «Backlog» de tarefas e «Sprints» (objetivos de duas semanas). Todas as segundas-feiras, os alunos definiam um objetivo específico para a semana (por exemplo, «Concluir 3 iterações do logótipo») e todas as sextas-feiras realizavam uma sessão de revisão entre pares para avaliar se o objetivo tinha sido cumprido. Isto externalizou os seus objetivos e tornou-os responsáveis perante os seus pares, e não apenas perante o professor.

4.1.4. LIÇÕES APRENDIDAS E ACOMPANHAMENTO

- **Para os formandos:** Perceber que uma meta semanal «não cumprida» é um dado que contribui para um melhor planeamento na semana seguinte, e não um fracasso pessoal.
- **Avaliação:** As taxas de conclusão dos projetos finais aumentaram 25% e os alunos relataram níveis de stress mais baixos.
- **Implicações futuras:** O corpo docente tenciona digitalizar este processo utilizando ferramentas de gestão de projetos (como o Trello ou o Asana) para refletir os padrões reais do setor.

4.1.5. REFERÊNCIAS

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Construir uma teoria prática e útil sobre o estabelecimento de objetivos e a motivação para a realização de tarefas: uma odisseia de 35 anos. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho em metade do tempo*. Crown Business.

4.2 – ESTUDO DE CASO: A ABORDAGEM «MELHOR UM PÁSSARO NA MÃO DO QUE UM PÁSSARO NO AR» NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ÁREA DA HOTELARIA

4.2.1. DESCRIÇÃO DO CASO

Numa escola profissional portuguesa especializada em turismo regional, os alunos ficavam frequentemente paralisados durante a fase de definição de objetivos porque sentiam que lhes faltava o capital ou as condições de mercado «perfeitas» para iniciar um projeto. A situação inicial caracterizava-se por uma atitude de «esperar para ver», em que os alunos definiam objetivos que dependiam inteiramente de financiamento externo ou de autorizações cuja concretização era improvável a curto prazo. Isto conduzia a uma falta de autonomia e à sensação de que o empreendedorismo era apenas para quem já possuía riqueza.

4.2.2. RELEVÂNCIA E LIGAÇÃO A UNIDADE DE FORMAÇÃO

Este caso constitui uma pedra angular da **Definição de Objetivos**, uma vez que introduz **a Definição de Objetivos Eficaz**. Em vez de ensinar os alunos a escolherem um alvo distante e a encontrarem os meios para o alcançar (lógica causal), este caso ensina-os a analisarem primeiro os seus «meios» e a definirem objetivos com base no que é atualmente possível. Trata-se de uma mudança pedagógica crucial para os alunos do ensino e formação profissionais, que podem dispor de recursos financeiros limitados, mas de elevadas competências técnicas.

4.2.3. ESSÊNCIA DO CASO: A BOA PRÁTICA

O formador aplicou o **princípio do «pássaro na mão»**. Foi pedido aos alunos que enumerassem três aspetos: *quem são* (traços de personalidade/gostos), *o que sabem* (competências técnicas) e *quem conhecem* (redes de contactos). Com base apenas nesta lista, tiveram de definir uma «meta para o próximo passo» que pudesse ser alcançada no prazo de 48 horas sem gastar dinheiro. Por exemplo, um aluno com competências em pastelaria e um contacto num café local estabeleceu a meta de propor um teste de pastelaria local «apenas ao fim de semana», em vez de elaborar um plano de negócios de 5 anos para uma padaria.

4.2.4. LIÇÕES APRENDIDAS E ACOMPANHAMENTO

- **Para os formadores:** as metas devem ser «orientadas para os meios», de modo a criar um impulso imediato e a reforçar a confiança dos alunos.
- **Avaliação:** O formador observou que 80 % dos alunos que utilizaram este método alcançaram progressos tangíveis na primeira semana, em comparação com 20 % dos que utilizaram o planeamento tradicional.
- **Implicações futuras:** Esta definição de objetivos baseada em «meios» e em «perdas aceitáveis» está a ser integrada nos primeiros módulos do currículo do ensino e formação profissionais, com o objetivo de reduzir as taxas de abandono escolar.

4.2.5. REFERÊNCIAS

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causação e efetuação: Rumo a uma mudança teórica da inevitabilidade económica para a contingência empreendedora. *Academy of Management Review, 26*(2), 243-263.

Fisher, G. (2012). Efetuação, causalidade e bricolagem: uma comparação teórica das teorias emergentes na investigação sobre empreendedorismo. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 1019-1051.

UNIDADE 5 - INTEGRAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO PRÁTICA

Neste capítulo, encontrará estudos de caso que mostram como o empreendedorismo pode ser vivenciado em programas de EFP. Descrevem situações reais, desafios e soluções em que os alunos praticam competências empreendedoras através de atividades práticas, como simulações e apresentações ao estilo do programa «Shark Tank».

Cada caso destaca boas práticas, lições aprendidas e a forma como estas experiências se relacionam com as unidades de formação. Oferecem perspetivas para futuros educadores e formadores sobre como apoiar os alunos no desenvolvimento de competências empreendedoras práticas.

5.1 – ESTUDO DE CASO: INTEGRAÇÃO DE EMPRESAS REAIS NA EDUCAÇÃO (JA EUROPE, PAÍSES BAIXOS)

5.1.1. DESCRIÇÃO DO CASO

O programa «Student Company», oferecido pela Stichting Jong Ondernemen (filial holandesa da JA Europe), é uma iniciativa consolidada de educação para o empreendedorismo na Holanda que permite aos estudantes do ensino profissional e superior experimentarem a criação de uma empresa no mundo real. O programa, dirigido a estudantes do ensino profissional e universitários, apoia as equipas na criação e gestão de uma empresa real ao longo de um ou dois semestres. Os participantes desenvolvem uma ideia de negócio, elaboram um plano de negócios, gerem a administração financeira, concebem a marca e a comunicação e comercializam o seu produto ou serviço num contexto de mercado. Esta abordagem imersiva de «aprender fazendo» privilegia a experiência prática em detrimento da aprendizagem puramente teórica, em consonância com a pedagogia contemporânea na educação para o empreendedorismo.

O Estudo de Impacto da Student Company 2023 foi realizado para avaliar os efeitos a longo prazo da participação neste programa, particularmente no que diz respeito às competências empreendedoras, aos resultados profissionais e ao desenvolvimento profissional em geral. Um desafio fundamental que motivou esta investigação foi a necessidade de evidências empíricas do valor do programa para além dos benefícios intuitivos. Embora os educadores e as partes interessadas apoiem amplamente os cursos de empreendedorismo, a quantificação da sua influência nas trajetórias dos estudantes (tais como a empregabilidade, as oportunidades de gestão e a mentalidade empreendedora) continuava a ser pouco documentada. Assim, esta investigação de impacto teve como objetivo fornecer insights rigorosos sobre os resultados que são importantes tanto para a garantia da qualidade educativa como para o desenvolvimento futuro do programa.

Os participantes neste estudo incluíram ex-alunos do programa «Student Company» e um grupo de controlo emparelhado de licenciados que não participaram no programa. Especificamente, foram inquiridos 207 ex-alunos do ensino profissional e da

universidade que concluíram o programa entre 2014 e 2019, tendo sido comparados com 170 pares que não participaram no programa. Estes grupos foram avaliados com base em vários indicadores educativos e relacionados com a carreira, incluindo a rapidez na obtenção de emprego após a conclusão dos estudos, a incidência de funções de gestão e as atitudes empreendedoras auto-relatadas. A recolha de dados incorporou ainda inquéritos distribuídos por e-mail e apoiados por perspetivas qualitativas adicionais provenientes das interações com os ex-alunos, garantindo uma compreensão abrangente dos efeitos do programa, tanto a nível individual como institucional.

5.1.2. RELEVBNCIA E LIGAЗГO A ESTA UNIDADE

Este caso está diretamente relacionado com esta unidade de formação centrada na vivência do empreendedorismo através de métodos de aprendizagem experiencial. O programa «Student Company» incorpora os princípios fundamentais desta unidade, «Experimentar», ao colocar os formandos em situações empreendedoras autênticas, nas quais têm de criar, gerir e avaliar um negócio real. Em vez de aprenderem sobre empreendedorismo de forma teórica, os alunos experimentam ativamente a tomada de decisões, a incerteza, o trabalho em equipa e a interação com o mercado, que são elementos-chave enfatizados na abordagem C-ENTRE.

Para a educação em empreendedorismo no âmbito do ensino e formação profissionais (EFP), esta experiência é particularmente relevante, uma vez que se alinha com os objetivos de aprendizagem orientados para a prática e com a educação baseada em competências. Os formandos do EFP beneficiam grandemente de métodos práticos que refletem as condições reais de trabalho, tornando as competências empreendedoras tangíveis e aplicáveis. O caso demonstra como programas experienciais estruturados podem desenvolver eficazmente a mentalidade empreendedora, as competências transversais e a empregabilidade, proporcionando simultaneamente um impacto mensurável a longo prazo.

No âmbito desta unidade, este caso serve como um forte exemplo de uma boa prática escalável e baseada em evidências que apoia educadores e formadores na conceção de experiências de aprendizagem em empreendedorismo significativas para contextos de EFP.

5.1.3. SOLUЗГO E BOA PRBTICA

O programa «Empresa dos Alunos» implementa uma abordagem estruturada e prática à educação para o empreendedorismo, que permite aos alunos do EFP criar e gerir um negócio real num ambiente de aprendizagem seguro, mas realista. Equipas de alunos desenvolvem uma ideia de negócio, elaboram um plano de negócios e executam atividades operacionais, incluindo marketing, vendas, gestão financeira e elaboração de relatórios. Ao longo do programa, os alunos são orientados por educadores e mentores, combinando supervisão com autonomia, o que promove a aprendizagem autodirigida e a aquisição de competências práticas.

Esta abordagem pode ser considerada uma boa prática, pois faz a ponte entre a teoria e a prática de forma mensurável. Os alunos não são apenas expostos a conceitos

abstratos, como análise de mercado, geração de receitas e estratégia empresarial, mas aplicam ativamente esses conceitos em situações autênticas. O programa também dá ênfase a competências transversais, como trabalho em equipa, comunicação, resolução de problemas e resiliência perante a incerteza, que são essenciais para o sucesso empreendedor, mas difíceis de ensinar através de aulas tradicionais.

Os métodos e ferramentas experienciais utilizados no programa incluem trabalho colaborativo em projetos, tomada de decisões em equipa e rotação de funções. Os alunos assumem funções como CEO, gestor financeiro, responsável de marketing e representante de vendas. Além disso, sessões de reflexão e análises pós-atividade permitem que os alunos avaliem criticamente as suas decisões, desafios e resultados. Em algumas edições, competições de apresentação de projetos ou «Investor Days» simulam experiências ao estilo do programa «Shark Tank», exigindo que os alunos apresentem as suas ideias a um painel de especialistas e recebam feedback construtivo. Estes métodos criam um ambiente de aprendizagem imersivo , onde o empreendedorismo é aprendido através da ação, da reflexão e da prática orientada.

O programa «Student Company» é um modelo replicável que ilustra como a aprendizagem experiencial estruturada pode desenvolver eficazmente tanto competências empreendedoras como competências sociais transferíveis nos alunos do ensino e formação profissionais, tornando-o uma boa prática altamente relevante e escalável para esta unidade «Experimentar».

5.1.4. LIÇÕES APRENDIDAS, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CASO

A implementação do programa «Student Company» proporcionou insights valiosos para formadores, formandos e partes interessadas na educação para o empreendedorismo no âmbito do EFP. Os alunos desenvolveram competências empresariais práticas a par de competências sociais essenciais, tais como o trabalho em equipa, a comunicação e a adaptabilidade. As técnicas de coaching (tais como perguntas abertas, estímulos à reflexão e orientação que promove a autonomia) ajudaram os alunos a avaliar criticamente as decisões, a refletir sobre os desafios e a desenvolver estratégias de resolução de problemas de forma independente.

Os formandos relataram uma maior confiança na apresentação de ideias, na tomada de decisões sob pressão e na resposta a desafios. Muitos destacaram que as sessões de reflexão estruturadas e as conversas de mentoria os ajudaram a relacionar as experiências com a teoria, a assumir a responsabilidade pela sua aprendizagem e a reforçar a sua mentalidade empreendedora. Os formadores observaram que o equilíbrio entre autonomia e orientação permitiu aos alunos tomar decisões reais enquanto se sentiam apoiados, reforçando a motivação e o envolvimento para além do que a aprendizagem tradicional em sala de aula proporciona.

Um estudo de impacto realizado pela Jong Ondernemen, com base em inquéritos a antigos alunos e comparações com não participantes, confirmou efeitos positivos a longo prazo na empregabilidade, na liderança e no pensamento empreendedor. Estas

conclusões sublinham a importância de combinar experiência empresarial autêntica com reflexão orientada, coaching e mentoria estruturada.

As ações de acompanhamento incluem a expansão das sessões de reflexão e de feedback entre pares, a integração de técnicas de coaching para apoiar a autonomia e o pensamento crítico, e o alargamento das oportunidades de mentoria com encontros regulares para definição de objetivos, resolução de problemas e orientação estratégica. As experiências baseadas em simulações, tais como apresentações de propostas a painéis externos, podem ser melhoradas com momentos de coaching para feedback construtivo e autorreflexão. As implicações futuras sugerem a expansão destes programas experienciais a mais instituições de EFP, a sua adaptação a contextos diversos e a integração de ferramentas digitais para monitorizar o desempenho empresarial e adaptar o coaching às trajetórias de aprendizagem individuais.

As áreas a melhorar incluem garantir uma qualidade consistente da mentoria, disponibilizar quadros de acompanhamento financeiro mais claros e criar oportunidades adicionais de envolvimento com o mercado. Em geral, as lições aprendidas demonstram que experiências de empreendedorismo práticas e cuidadosamente estruturadas, apoiadas por coaching e reflexão, proporcionam um valor educativo substancial e servem de modelo para outros programas de EFP.

5.1.5. RECURSOS / LINKS

Principais fontes relacionadas com este estudo de caso:

- Jong Ondernemen – Programa de Empresas Estudantis: https://www.jongondernemen.nl/
- Estudo de impacto da Empresa Estudantil 2023 (PDF): https://www.jongondernemen.nl/wp-content/uploads/2024/06/JongOndernemen_Onderzoeksrapport_Impact-Onderzoek_StudentCompany_2023.pdf

Recursos adicionais sobre a aprendizagem experiencial do empreendedorismo:

- Comissão Europeia. (2016). Quadro de Competências Empreendedoras (EntreComp): https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp
- Kolb, D. A. (2015). Aprendizagem Experiencial: A Experiência como Fonte de Aprendizagem e Desenvolvimento (2.ª ed.). Pearson Education.

Citações e mini-entrevistas com formadores e mentores envolvidos no programa:

- Formador convidado, Programa MBO: «Ver os alunos a tomarem decisões reais sob pressão de tempo é a parte mais gratificante. Eles desenvolvem confiança de formas que as aulas tradicionais não conseguem proporcionar.»
- Mentor, Programa de Antigos Alunos da Empresa Estudantil: «As sessões de reflexão após a apresentação permitem aos alunos avaliar criticamente as suas próprias escolhas empresariais e aprender com os colegas.»

- Esther (turma de 2019): «Ao trabalharmos em conjunto com um objetivo e um prazo, focámo-nos mais na equipa. Percebemos os pontos fortes uns dos outros e aprendemos a utilizá-los de forma eficaz.»
- Alexander (turma de 2018): «Embora não tenha dado continuidade ao negócio naquela altura, o que aprendi continuou a ser útil no emprego que aceitei posteriormente. Nos últimos anos, aprendi ainda mais, mas essa experiência foi o ponto de partida.»
- Anthony (turma de 2016/2017): «A Student Company foi uma excelente jornada de aprendizagem. Aprendi todo o tipo de coisas sobre empreendedorismo e isso também tornou a escola muito mais agradável.»

5.1.6. REFERÊNCIAS

- Jong Ondernemen. (2023). Estudo de impacto da Student Company 2023 [PDF]. Fundação Jong Ondernemen. https://www.jongondernemen.nl/wp-content/uploads/2024/06/JongOndernemen_Onderzoeksrapport_Impact-Onderzoek_StudentCompany_2023.pdf
- Comissão Europeia. (2016). Quadro de competências em empreendedorismo (EntreComp). Serviço das Publicações da União Europeia. https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp
- Kolb, D. A. (2015). Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento (2.ª ed.). Pearson Education.

5.2 – ESTUDO DE CASO: APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL ATRAVÉS DE SIMULAÇÃO EMPRESARIAL

5.2.1. DESCRIÇÃO DO CASO

Este caso explora a utilização de jogos sérios e simulações empresariais como método de aprendizagem experiencial na formação profissional em empreendedorismo. Os alunos participam numa simulação estruturada em que gerem uma empresa virtual, tomando decisões sobre operações, vendas, inventário e alocação de recursos. A simulação cria um ambiente realista, mas de baixo risco, no qual os alunos podem experimentar a tomada de decisões empreendedoras, praticar o trabalho em equipa e aplicar na prática os conhecimentos teóricos sobre gestão empresarial.

O principal desafio abordado pelo programa é a dificuldade que os alunos frequentemente enfrentam ao tentar relacionar conceitos abstratos (tais como a dinâmica de mercado, o planeamento financeiro e os processos operacionais) com situações do mundo real. A simulação permite que os alunos vejam as consequências das suas escolhas em tempo real e reflitam sobre as suas estratégias, colmatando a lacuna entre a teoria e a prática.

Os participantes no estudo foram estudantes de licenciatura em gestão e de ensino e formação profissionais, que trabalharam em pequenas equipas. Colaboraram na tomada de decisões, observaram os resultados das suas ações e participaram em sessões de reflexão estruturadas após cada ronda de simulação. Foram realizados inquéritos e

autoavaliações para medir o envolvimento, os resultados de aprendizagem e a motivação, permitindo aos formadores avaliar a eficácia da simulação como ferramenta de aprendizagem.

5.2.2. RELEVÂNCIA E LIGAÇÃO A ESTA UNIDADE

Este caso está intimamente alinhado com esta unidade sobre a experiência do empreendedorismo, pois demonstra uma aprendizagem imersiva e orientada para a prática. As simulações empresariais proporcionam um contexto realista no qual os formandos lidam com a incerteza, tomam decisões, colaboram em equipas e refletem sobre os resultados; competências-chave para a educação empreendedora.

Para os formandos do ensino e formação profissionais (EFP), a aprendizagem baseada em simulações é particularmente valiosa, pois faz a ponte entre a teoria e a prática, proporcionando aos alunos experiência prática com processos empresariais e tomada de decisões. Estes métodos desenvolvem tanto conhecimentos técnicos como competências sociais essenciais, tais como o trabalho em equipa, o pensamento crítico e a adaptabilidade. O caso fornece um modelo replicável e baseado em evidências que futuros formadores podem utilizar para conceber módulos de aprendizagem experiencial em empreendedorismo no âmbito do EFP.

5.2.3. SOLUÇÃO E BOAS PRÁTICAS

O programa utiliza jogos de simulação empresarial para envolver os alunos na aprendizagem experiencial. Pequenas equipas gerem uma empresa virtual num ambiente competitivo e interativo, tomando decisões sobre produção, vendas, marketing e gestão financeira. Após cada ronda, sessões de balanço estruturadas permitem aos alunos refletir sobre os resultados, analisar estratégias e aprender com os erros.

Esta abordagem constitui uma boa prática, uma vez que insere a aprendizagem em cenários empresariais realistas. Os alunos aplicam ativamente os conhecimentos teóricos, praticam a tomada de decisões sob pressão e desenvolvem competências de trabalho em equipa e de comunicação. O feedback imediato dos resultados da simulação reforça a aprendizagem e mantém os alunos envolvidos.

Os principais métodos experienciais utilizados incluem:

- Tomada de decisões em equipa: os alunos assumem funções como CEO, responsável financeiro ou gestor de operações;
- Ambiente empresarial simulado: cenário interativo com consequências dinâmicas para as decisões;
- Sessões de análise e reflexão: ligando a experiência da simulação aos desafios empresariais do mundo real;
- Elementos de gamificação: pontos, acompanhamento do progresso ou tabelas de classificação para aumentar a motivação.

Este modelo experiencial reflete os desafios que os empreendedores enfrentam, tais como gerir a incerteza, interpretar dados e ajustar estratégias em tempo real. É, por isso, altamente relevante para a formação em empreendedorismo no âmbito do ensino e formação profissionais e transferível para outras atividades experienciais, como empresas estudantis ou exercícios de apresentação de projetos.

5.2.4. LIÇÕES APRENDIDAS, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CASO

A simulação empresarial revelou várias lições fundamentais:

- Para os alunos: maior envolvimento, compreensão mais profunda dos processos empresariais e competências transversais reforçadas, tais como trabalho em equipa, resolução de problemas e tomada de decisões sob pressão. Sessões de reflexão estruturadas e análises guiadas ajudaram os alunos a estabelecer a ligação entre as decisões e os resultados, promovendo o pensamento crítico e a autoavaliação.
- Para os formadores: as simulações oferecem um ambiente seguro para a experimentação e proporcionam feedback imediato sobre as capacidades dos alunos. Os formadores desempenham um papel fundamental de orientação, facilitando a reflexão, colocando perguntas perspicazes, orientando a resolução de problemas e apoiando a dinâmica de equipa. As sessões de análise são essenciais para transformar a experiência em aprendizagem e para ajudar os alunos a interiorizar os ensinamentos tanto dos sucessos como dos contratempos.
- Avaliação da eficácia: Os inquéritos e as avaliações pós-simulação revelaram um aumento do conhecimento, da motivação e da confiança. O estudo confirmou que a aprendizagem baseada em simulações é simultaneamente envolvente e eficaz do ponto de vista educativo.

As ações de acompanhamento incluem a integração de simulações numa fase mais precoce dos programas de EFP, combinando-as com exercícios de apresentação de projetos ou desafios empreendedores, e o alargamento das atividades de reflexão. Os fatores de sucesso incluíram uma atribuição clara de funções, um ambiente interativo e debriefings estruturados. As áreas a melhorar envolveram orientação adicional para participantes que participavam pela primeira vez e ciclos de simulação mais longos para aprofundar a aprendizagem.

De um modo geral, as simulações empresariais representam um método escalável e de grande impacto para o desenvolvimento de competências empreendedoras nos formandos do EFP, especialmente quando os formadores atuam como mentores que facilitam a reflexão, apoiam a colaboração em equipa e desafiam os formandos a pensar estrategicamente, alinhando-se fortemente com os objetivos de formação desta unidade.

5.2.5. RECURSOS / LINKS

Principais fontes relacionadas com este estudo de caso:

- Beranič, T., & Heričko, M. (2022). O impacto dos jogos sérios na educação económica e empresarial. Sustainability, 14(2), 683. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/683
- ERPsim / Visão geral da simulação empresarial: https://www.erp-sim.com/

Citações e mini-entrevistas com formadores e mentores envolvidos no programa:

- Formador convidado: «Os alunos envolvem-se imediatamente com o ambiente empresarial e começam a aplicar a teoria sem receio das consequências no mundo real.»
- Mentor do curso: «As sessões de análise são cruciais; os alunos relacionam os resultados da simulação com o pensamento estratégico e as competências de trabalho em equipa.»

Feedback representativo parafraseado (com base em Jong Ondernemen, 2023):

- Os formandos referiram que a simulação os ajudou a compreender como as decisões individuais afetam os processos empresariais globais e exigem colaboração, tendo a maioria dos participantes atribuído uma classificação elevada a este impacto.
- A maioria dos alunos considerou a simulação agradável e motivadora, indicando que a recomendariam aos colegas e que poderia aumentar o envolvimento em trabalhos futuros do curso.
- As equipas ajustaram frequentemente as estratégias durante as rondas de simulação, e os alunos referiram que a reflexão partilhada após cada ronda contribuiu para melhores resultados e aprendizagem.

5.2.6. REFERÊNCIAS

- Beranič, T., & Heričko, M. (2022). O impacto dos jogos sérios na educação económica e empresarial. Sustainability, 14(2), 683. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/683
- ERPsim / Visão geral da simulação empresarial (s.d.): https://www.erp-sim.com/

UNIDADE 6 – TUTORIA E MENTORIA NO EMPREENDEDORISMO

Neste capítulo, encontrará estudos de caso que ilustram como o coaching é aplicado na educação para o empreendedorismo em contextos de EFP. Os casos descrevem situações da vida real em que empreendedores e formandos são apoiados através de uma orientação centrada no formando, em vez de instrução direta.

Cada caso destaca como as técnicas de coaching (tais como fazer perguntas reflexivas, dar feedback construtivo e retirar gradualmente o apoio) ajudam os formandos a assumirem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. Os estudos de caso apresentam boas práticas, lições aprendidas e perspetivas práticas diretamente ligadas a esta unidade de formação. Oferecem exemplos concretos para futuros educadores e formadores sobre como orientar formandos empreendedores de forma eficaz e sustentável.

6.1 – ESTUDO DE CASO: COACHING EM EMPREENDEDORISMO ATRAVÉS DE UMA ABORDAGEM BASEADA EM DADOS

6.1.1. DESCRIÇÃO DO CASO

Este caso descreve a abordagem de coaching desenvolvida pela Qredits, uma organização europeia de microfinanças que apoia (aspirantes a) empreendedores através de uma combinação de produtos financeiros, formação e coaching. A Qredits opera num contexto em que muitos empreendedores são adultos com origens diversas, tempo limitado e níveis variáveis de experiência empreendedora. Estes empreendedores precisam frequentemente de mais do que apenas financiamento; necessitam de orientação para desenvolver competências, refletir sobre decisões e assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento dos seus negócios.

O desafio inicial abordado neste caso foi como apoiar eficazmente um grande número de empreendedores sem recorrer a modelos de coaching tradicionais e intensivos, que são dispendiosos e difíceis de escalar. Muitos empreendedores tinham dificuldade em aplicar conteúdos de formação genéricos ao seu próprio contexto empresarial e necessitavam de orientação personalizada sem se tornarem dependentes de supervisão constante. A Qredits precisava de uma abordagem que equilibrasse a eficiência com o apoio pessoal, ao mesmo tempo que incentivasse os empreendedores a manterem-se responsáveis pela sua própria aprendizagem e tomada de decisões.

Entre os participantes desta abordagem contavam-se empreendedores aspirantes e em fase inicial, formadores empresariais experientes e responsáveis pela conceção de programas na Qredits. Os formadores tinham frequentemente a sua própria experiência empreendedora e foram formados para orientar, em vez de instruir. Em vez de dizer aos participantes o que fazer, os formadores concentraram-se em fazer perguntas, incentivar a reflexão e ajudar os empreendedores a definir objetivos realistas. Os empreendedores interagiram com materiais de aprendizagem digitais de forma

independente e utilizaram as sessões de coaching para refletir sobre o progresso, os desafios e os próximos passos.

Este caso ilustra um modelo centrado no coaching que se alinha estreitamente com os princípios da aprendizagem de adultos e proporciona uma solução escalável para a educação e o apoio ao empreendedorismo.

6.1.2. RELEVBNCIA E LIGAЗГO A ESTA UNIDADE

Este caso está diretamente relacionado com esta unidade, uma vez que exemplifica uma orientação centrada no aluno, em vez de um ensino diretivo. A abordagem da Qredits demonstra como os orientadores podem apoiar o desenvolvimento empreendedor, ajudando os alunos a assumirem a responsabilidade pelo seu processo de aprendizagem, o que se alinha fortemente com o objetivo da unidade de passar da forma de ensino expositiva para o coaching.

Para a educação em empreendedorismo no âmbito da Formação Profissional, esta experiência é altamente relevante, uma vez que os futuros educadores e formadores precisam frequentemente de orientar alunos que estão a desenvolver ideias de negócio reais. O caso mostra como o coaching pode ser estruturado em torno de questionamento eficaz, reflexão e libertação gradual do apoio, em vez de fornecer respostas pré-definidas. Destaca também como o feedback pode ser orientado para objetivos e ligado aos desafios reais dos formandos.

No âmbito do quadro C-ENTRE, este caso oferece um exemplo concreto de como princípios de coaching, tais como a aprendizagem experiencial, a Zona de Desenvolvimento Próximo e a prática reflexiva, podem ser aplicados em contextos empresariais reais. Proporciona inspiração e práticas transferíveis para formadores do ensino e formação profissional que pretendam orientar em vez de instruir.

6.1.3. SOLUЗГO E BOAS PRБTICAS

A Qredits implementou uma abordagem de coaching mista e altamente personalizada, que combina ferramentas de aprendizagem digitais com sessões de coaching individuais, curtas e focadas. Os empreendedores começam por interagir de forma autónoma com recursos online, tais como módulos de e-learning, modelos, ferramentas de diagnóstico e painéis de controlo. Estas ferramentas geram e visualizam dados (como pontuações de autoavaliação, marcos do projeto e métricas de desempenho) que ajudam os formandos a estruturar o seu raciocínio, acompanhar o progresso e preparar perguntas específicas.

As sessões de coaching centram-se, então, na reflexão sobre estes dados, em vez de na transmissão de conteúdos. Os formadores fazem perguntas abertas, questionam pressupostos e apoiam os empreendedores na definição de objetivos e no planeamento dos próximos passos. Isto garante que o coaching se mantém centrado no aluno, prático e eficiente.

Este modelo está em consonância com os princípios da aprendizagem de adultos e da aprendizagem experiencial. Os formandos aplicam ativamente conceitos, observam

resultados e ajustam estratégias, enquanto os formadores reduzem gradualmente o apoio, reforçando a autonomia e o sentido de responsabilidade. Para os formadores, este caso enquadra-se particularmente bem na fase de Observação Reflexiva do ciclo de KOLB, em que os formandos analisam experiências e os formadores orientam a reflexão sobre os resultados e a tomada de decisões.

Os métodos e ferramentas experienciais incluem:

- Conversas de coaching individuais centradas na reflexão e na definição de objetivos;
- Conteúdos de aprendizagem digitais (e-learning, modelos, diagnósticos);
- Painéis de dados para visualizar o progresso e apoiar a reflexão baseada em evidências;
- Coaches empreendedores experientes para garantir credibilidade e relevância prática

A abordagem é escalável, flexível e adaptável a diferentes contextos de aprendizagem, tornando-a adequada para a formação profissional em empreendedorismo, onde os dados representam resultados de autoavaliação, marcos de projetos ou evidências de competências aplicadas.

6.1.4. LIÇÕES APRENDIDAS, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CASO

Deste caso emergiram várias lições importantes. Para os empreendedores, a abordagem mista aumentou o envolvimento e a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. Os participantes aprenderam a preparar-se para as sessões de coaching, a articular claramente os seus desafios e a refletir sobre as suas ações. Isto conduziu a conversas de coaching mais significativas e a uma maior confiança na tomada de decisões.

Para os orientadores, o caso reforçou a importância das competências de orientação em detrimento do ensino da matéria em si. O questionamento eficaz, a escuta ativa e o feedback orientado para objetivos revelaram-se mais impactantes do que dar conselhos. Os orientadores também aprenderam a reduzir gradualmente o apoio, permitindo que os empreendedores crescessem de forma independente.

A Qredits avaliou a eficácia da abordagem através de monitorização interna, feedback dos participantes e indicadores de resultados, tais como a continuidade do negócio e a satisfação com o coaching. Os resultados indicaram que o modelo misto melhorou a eficiência sem sacrificar a qualidade e promoveu resultados de aprendizagem sustentáveis.

As ações de acompanhamento incluem o investimento contínuo na formação de mentores, o aperfeiçoamento das ferramentas digitais e uma maior integração de insights baseados em dados nas conversas de mentoria. As implicações futuras sugerem que este modelo pode ser adaptado a contextos educativos, incluindo programas de EFP (Educação e Formação Profissional) em que os formandos estão a aprender a orientar alunos ou colegas.

O que funcionou particularmente bem foi a estrutura clara, o enfoque na reflexão e a credibilidade dos orientadores com experiência empreendedora. As áreas a melhorar incluem garantir uma qualidade consistente do acompanhamento em todas as regiões e apoiar os participantes que necessitem de uma estrutura adicional nas fases iniciais.

6.1.5. RECURSOS / LINKS

- Qredits. Uma abordagem de alto contacto e baseada em dados para a microfinança europeia: https://cdn.qredits.nl/shared/files/documents/qredits-a-data-driven-high-touch-approach-to-european-microfinance.pdf
- Programas de Coaching e Formação da Qredits: https://www.qredits.nl
- Kolb, D. A. (1984). Aprendizagem Experiencial
- Vygotsky, L. S. (1978). A mente na sociedade.
- Gibbs, G. (1988). Aprender Fazendo: Um Guia para Métodos de Ensino e Aprendizagem.

Feedback representativo parafraseado dos coachees (com base em Qredits, s.d.):

- Os empreendedores referiram que a combinação de ferramentas online e sessões curtas de coaching os ajudou a prepararem-se melhor e a assumirem maior responsabilidade pelas suas decisões empresariais, em vez de dependerem dos conselhos dos coaches.
- Os participantes indicaram que as sessões de coaching eram mais valiosas quando se centravam na reflexão e na definição de objetivos, em vez de receberem instruções diretas.
- Os empreendedores sentiram um aumento da confiança porque foram encorajados a analisar os seus próprios dados e a traduzir os insights em ações concretas.

Feedback representativo parafraseado dos formadores (com base em Qredits, s.d.):

- Os mentores observaram que os empreendedores que se preparavam ativamente utilizando ferramentas digitais faziam perguntas mais específicas e progrediam mais rapidamente durante as sessões de mentoria.
- Os responsáveis pela conceção do programa observaram que os mentores com experiência empreendedora eram vistos como mais credíveis e mais capazes de desafiar os participantes de forma construtiva.
- A abordagem mista permitiu aos formadores reduzir gradualmente o apoio, permitindo que os empreendedores se tornassem mais autónomos ao longo do tempo.

6.1.6. REFERÊNCIAS

- Qredits. (s.d.). Uma abordagem à microfinança europeia baseada em dados e com um elevado nível de contacto pessoal. Qredits Microfinance.

https://cdn.qredits.nl/shared/files/documents/qredits-a-data-driven-high-touch-approach-to-european-microfinance.pdf

- Kolb, D. A. (1984). Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento. Prentice Hall.
- Vygotsky, L. S. (1978). A mente na sociedade: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. Harvard University Press.
- Gibbs, G. (1988). Aprender fazendo: Um guia para métodos de ensino e aprendizagem. Oxford Polytechnic.

6.2 – ESTUDO DE CASO: ACOMPANHAMENTO DE PEQUENAS EMPRESAS ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM ORIENTADA PARA A PRÁTICA

6.2.1. DESCRIÇÃO DO CASO

Este caso centra-se no programa «Goldman Sachs 10,000 Small Businesses» (10KSB), uma iniciativa internacional concebida para apoiar o crescimento de pequenas empresas através da formação, do coaching e da aprendizagem entre pares. O programa destina-se a proprietários de pequenas empresas já estabelecidos que pretendem expandir os seus negócios, melhorar o desempenho e reforçar a sustentabilidade a longo prazo. Os participantes gerem, normalmente, empresas em funcionamento e enfrentam desafios reais relacionados com o crescimento das receitas, a gestão de pessoal, a gestão financeira e a tomada de decisões estratégicas.

O desafio inicial abordado pelo programa era o facto de muitos proprietários de pequenas empresas não terem acesso a orientação estruturada e a formação empresarial prática adaptada às suas necessidades imediatas. Os cursos empresariais tradicionais centram-se frequentemente na teoria e em conteúdos genéricos, oferecendo um apoio limitado à implementação em contextos empresariais reais. Consequentemente, os empreendedores tinham dificuldade em traduzir o conhecimento em ação e em medir o progresso de forma eficaz.

Entre os participantes do programa contavam-se proprietários de pequenas empresas, formadores empresariais experientes e formadores responsáveis pela ministração do currículo. Os empresários trabalharam nas suas próprias empresas ao longo do programa, apoiados por formadores e grupos de pares. Os formadores orientaram os participantes através de tarefas orientadas para a prática, incentivando a reflexão, a responsabilização e o estabelecimento de objetivos, em vez de fornecerem instruções diretas. Os formadores conceberam o currículo em torno de desafios empresariais reais, garantindo a sua relevância e aplicabilidade.

O programa enfatizou a aprendizagem pela prática, o intercâmbio entre pares e o feedback do coaching, criando um ambiente no qual os empreendedores eram responsáveis por aplicar os conhecimentos adquiridos aos seus próprios negócios. Este caso ilustra como o coaching estruturado e as tarefas práticas podem impulsionar um crescimento empresarial mensurável e resultados de aprendizagem.

6.2.2. RELEVÂNCIA E LIGAÇÃO A ESTA UNIDADE

Este caso está fortemente alinhado com esta unidade «Coaching», uma vez que demonstra como o coaching pode ser utilizado para apoiar os formandos a assumirem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. O programa 10KSB distingue claramente entre ensino e coaching, centrando-se em orientar os participantes através da reflexão, do questionamento e do feedback, em vez de apresentar soluções prescritivas.

No âmbito da formação profissional em empreendedorismo, esta experiência é particularmente relevante, uma vez que muitos formandos estão a desenvolver ideias

de negócio reais ou já gerem pequenos empreendimentos. O caso mostra como o coaching pode ser integrado num currículo estruturado que incentiva a aprendizagem ativa, a responsabilidade e a melhoria contínua. Salienta também a importância de objetivos claros e resultados mensuráveis no coaching de formandos adultos.

No âmbito do quadro do C-ENTRE, este caso constitui um exemplo forte de como o coaching centrado no aluno, combinado com tarefas práticas e reflexão, pode conduzir a um impacto tanto educativo como económico. Oferece insights transferíveis para formadores que pretendem orientar eficazmente alunos empreendedores.

6.2.3. SOLUÇÃO E BOAS PRÁTICAS

O programa 10KSB aplica um modelo de coaching orientado para a prática que integra trabalhos estruturados, tarefas do mundo real e feedback contínuo do coaching. Os participantes trabalham em tarefas concretas diretamente ligadas aos seus negócios, tais como desenvolver um plano de crescimento, melhorar a gestão do fluxo de caixa, testar estratégias de marketing e avaliar a preparação para o investimento.

O coaching desempenha um papel central no programa, atuando como moderador para garantir que o feedback entre pares se mantenha construtivo e orientado para os objetivos. Os formadores apoiam os participantes colocando questões reflexivas, questionando pressupostos e ajudando-os a traduzir os insights em ação. Em vez de dar conselhos diretos, os formadores orientam os empreendedores a analisar os seus próprios dados, definir prioridades e tomar decisões informadas. A aprendizagem entre pares reforça ainda mais este processo, uma vez que os participantes partilham experiências e feedback com outros empreendedores.

Esta abordagem é considerada uma boa prática porque combina a aprendizagem experiencial com um apoio estruturado. Os empreendedores aplicam imediatamente os novos conhecimentos nos seus próprios negócios, refletem sobre os resultados e aperfeiçoam as suas estratégias. O programa utiliza também indicadores de desempenho claros (tais como o crescimento das receitas, a criação de emprego, a retenção de clientes e a preparação para o investimento) para acompanhar o progresso e avaliar o impacto.

Os principais métodos e ferramentas experienciais incluem:

- Trabalhos práticos ligados aos próprios negócios dos participantes;
- Sessões de coaching individuais e em grupo centradas na reflexão e na definição de objetivos;
- Grupos de aprendizagem entre pares para feedback e responsabilização;
- Avaliação baseada em dados, utilizando métricas de desempenho empresarial

Este modelo apoia eficazmente os formandos adultos, tornando o coaching tangível, relevante e orientado para os resultados.

6.2.4. LIÇÕES APRENDIDAS, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CASO

Várias lições importantes surgiram da implementação do programa 10KSB. Os participantes aprenderam que a reflexão estruturada, combinada com ações concretas, melhora significativamente a tomada de decisões empresariais. Os empreendedores relataram maior clareza na definição de objetivos, na priorização de ações e no acompanhamento do progresso. A ênfase em resultados mensuráveis ajudou-os a compreender o impacto real das suas escolhas.

Para os formadores e educadores, o programa destacou a importância de alinhar o acompanhamento com tarefas práticas. O acompanhamento revelou-se mais eficaz quando se centrou em fazer perguntas, dar feedback e incentivar a responsabilização, em vez de oferecer soluções. A utilização de indicadores-chave de desempenho (KPI) claros permitiu aos formadores orientar as conversas para os resultados e a melhoria contínua.

A eficácia do programa foi avaliada através da recolha de dados longitudinais, medindo indicadores como o crescimento das receitas, o crescimento do emprego e a sustentabilidade empresarial. O relatório de impacto mostra que os participantes registaram melhorias significativas em todas estas métricas, demonstrando que a abordagem de coaching proporcionou resultados tanto a nível de aprendizagem como a nível económico.

As ações de acompanhamento incluem apoio contínuo aos ex-participantes, acesso permanente a redes de coaching e aperfeiçoamento do conteúdo curricular com base no feedback dos participantes. As implicações futuras sugerem que este modelo pode ser adaptado à formação profissional em empreendedorismo, particularmente para formandos que beneficiam de orientação estruturada e objetivos mensuráveis.

O que funcionou bem foi a integração do coaching, de tarefas orientadas para a prática e da avaliação do desempenho. As áreas a melhorar incluem a adaptação do apoio a participantes com níveis iniciais muito diferentes e a garantia de uma qualidade consistente do coaching em todos os locais.

6.2.5. RECURSOS / LINKS

- Goldman Sachs. Relatório de Impacto do Programa «10 000 Pequenas Empresas» de 2018: https://www.laguardia.edu/uploadedfiles/ce/content/business_services/10ksb/10ksb-impact-report-2018.pdf
- Programa «10 000 Pequenas Empresas» da Goldman Sachs: https://www.goldmansachs.com/our-commitments/10ksb/
- Kolb, D. A. (1984). Aprendizagem Experiencial.
- Vygotsky, L. S. (1978). A mente na sociedade.
- Gibbs, G. (1988). Aprender Fazendo.

Feedback representativo e parafraseado dos participantes do programa (com base em Goldman Sachs, 2018):

- Os empreendedores referiram que trabalhar em tarefas concretas, tais como planos de negócios, gestão de fluxo de caixa e experiências de marketing, os ajudou a aplicar imediatamente o que aprenderam nos seus próprios negócios.
- Os participantes indicaram que as sessões de coaching centradas na reflexão e no feedback foram mais valiosas do que as sessões em que os formadores forneciam soluções diretas.
- Os empreendedores destacaram que a utilização de KPIs mensuráveis (tais como o número de entrevistas a clientes ou iterações de protótipos e até mesmo a receita) facilitou o acompanhamento do progresso e a compreensão do impacto das suas decisões.

Feedback representativo parafraseado dos formadores (com base em Goldman Sachs, 2018):

- Os formadores observaram que os empreendedores que se empenharam nas tarefas e chegaram preparados para as sessões de coaching foram mais capazes de definir objetivos realistas e implementar mudanças de forma eficaz.
- Os criadores do programa observaram que a integração de tarefas práticas com o coaching aumentava o envolvimento e garantia que a aprendizagem fosse aplicada diretamente aos desafios empresariais.
- Os formadores salientaram que a redução gradual do apoio e o facto de deixarem os empreendedores assumirem a responsabilidade pelas decisões reforçavam a autonomia e a aprendizagem a longo prazo.

6.2.6. REFERÊNCIAS

- Goldman Sachs. (2018). Relatório de impacto sobre 10 000 pequenas empresas. Goldman Sachs. https://www.laguardia.edu/uploadedfiles/ce/content/business_services/10ksb/10ksb-impact-report-2018.pdf
- Kolb, D. A. (1984). Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento. Prentice Hall.
- Vygotsky, L. S. (1978). A mente na sociedade: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. Harvard University Press.
- Gibbs, G. (1988). Aprender fazendo: Um guia para métodos de ensino e aprendizagem. Oxford Polytechnic.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos de caso apresentados nesta compilação demonstram que a educação para o empreendedorismo no ensino e formação profissionais é mais eficaz quando vai além da instrução teórica e cria oportunidades para a experimentação ativa, a reflexão e a aprendizagem orientada. Em diferentes países e contextos educativos, os casos mostram como os educadores podem apoiar os formandos no desenvolvimento de competências empreendedoras através do coaching, de atividades experienciais, de feedback estruturado e de desafios do mundo real.

Uma mensagem fundamental que emerge destes exemplos é que o papel do educador muda gradualmente, passando de instrutor tradicional para facilitador e orientador. Ao criar ambientes de aprendizagem favoráveis, incentivar a experimentação e orientar a reflexão, os educadores podem ajudar os formandos a desenvolver confiança, resiliência e a capacidade de transformar ideias em iniciativas práticas.

Embora cada caso reflita uma situação específica, as práticas aqui descritas são adaptáveis e transferíveis para muitos contextos de EFP. Destacam que uma educação para o empreendedorismo significativa não requer necessariamente recursos complexos, mas sim uma pedagogia ponderada, processos de aprendizagem estruturados e a vontade de abraçar a incerteza e de aprender com a experiência.

Esperamos que estes casos inspirem educadores, formadores e instituições a explorar novas abordagens à educação para o empreendedorismo e a continuar a desenvolver ambientes de aprendizagem onde os alunos possam experimentar, colaborar e crescer como pensadores e profissionais empreendedores.

CRÉDITOS E DIREITOS DE AUTOR

Informações sobre o projeto

Título do projeto: C-ENTRE – Coaching na Educação para o Empreendedorismo

Programa: Programa Erasmus+ – Parcerias de Cooperação no Ensino e Formação Profissionais (KA220-VET)

Número do projeto: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403

Parceiros do projeto:

M-Around Kft.
Hungria

Nuances
Países Baixos

Bragamob
Portugal

Site do projeto: c-entre.eu

Direitos de autor e licença

© 2026 Consórcio do Projeto C-ENTRE

Esta publicação está licenciada ao abrigo da licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial – Sem Derivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

Pode partilhar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato, desde que sejam respeitadas as seguintes condições:

- ✓ Atribuição: Deve ser dado o devido crédito ao projeto C-ENTRE e aos seus parceiros.
- ✓ Não Comercial: O material não pode ser utilizado para fins comerciais.
- ✓ Sem Derivações: Se remixar, transformar ou desenvolver o material, não poderá distribuir o material modificado.

O texto completo da licença está disponível em:

CC BY-NC-ND 4.0