

ENTRE

A sua inspiração para a orientação na formação profissional em empreendedorismo

FORMAÇÃO PARA FORMADORES EM PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO NO ENSINO PROFISSIONAL

INSTRUÇÕES PARA O



PREFÁCIO

Bem-vindo às Instruções para Formadores do programa de formação C-Entre.

Este documento foi elaborado 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 Profissionais (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.

Este manual foi elaborado como um complemento prático ao caderno de exercícios dos formandos e serve como um guia estruturado para os formadores que implementam a metodologia C-Entre em contextos de ensino e formação profissionais (EFP). Enquanto o caderno de exercícios apoia os participantes na sua jornada de aprendizagem, este manual fornece o contexto pedagógico, orientações de facilitação, fundamentos teóricos e dicas práticas necessárias para ministrar a formação de forma eficaz e com confiança.

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

0 - Guia de leitura 4
0.1 - Esclarecimento da terminologia-chave 4
0.2 - A lógica de aprendizagem do programa 4
0.3 - Pré-requisitos e preparação do formador 5

Unidade 1 - Desenvolvimento do Potencial Empreendedor 8
1.1 - Objetivo 8
1.2 - Fundamentos teóricos 9
1.3 - Exercícios e tarefas 13

Unidade 2 – Mentalidade Empreendedora 27
2.1 – Objetivo 27
2.2 - Fundamentos teóricos 27
2.3 - Exemplos práticos 31
2.4 - Exercícios e tarefas 35

Unidade 3 – Planeamento e Estratégia Empreendedora 43
3.1 – Objetivo 43
3.2 - Fundamentos teóricos 44
3.3 - Exercícios e tarefas 48

Unidade 4 – Planeamento Estratégico e Definição de Objetivos 57
4.1 - Objetivo 57
4.2 - Fundamentos teóricos 57
4.3 - Exemplos práticos 61
4.4 - Exercícios e tarefas 63

Unidade 5 - Integração e Consolidação Prática 68
5.1 - Objetivo 68
5.2 - Fundamentos teóricos 68
5.3 - Exercícios e tarefas 70

Unidade 6 - Tutoria e Mentoria no Empreendedorismo 77
6.1 - Objetivo 77
6.2 - Fundamentos teóricos 77
6.3 - Exercícios e tarefas 79

Considerações finais 86

Créditos e direitos de autor 87

INTRODUÇÃO

Introdução às instruções para formadores.

Este programa é composto por 6 unidades, cada uma das quais constitui uma parte da formação destinada a formadores em programas de empreendedorismo no âmbito do ensino e formação profissionais. Embora encorajemos os formadores a seguirem uma ordem específica, é também possível optar por utilizar uma unidade específica de forma isolada, quando aplicável. O número total de horas de formação é apresentado abaixo:

Unidades	Horas de aprendizagem	Prazo
Unidade 1	3 horas	135 minutos
Unidade 2	3 horas	135 minutos
Unidade 3	3 horas	135 minutos
Unidade 4	3 horas	135 minutos
Unidade 5	3 horas	135 minutos
Unidade 6	3 horas	135 minutos
Total	**18** horas	**810 minutos**

O programa pode ser dividido em dias separados (por exemplo: uma unidade por semana), mas também num bloco dedicado (todas as unidades durante um período intensivo de três dias).

0 - GUIA DE LEITURA

Este documento foi concebido para o apoiar, a si, formador, na implementação do programa de formação C-ENTRE de forma eficaz, com confiança e com uma compreensão clara da sua lógica pedagógica. Enquanto o Caderno de Exercícios se destina aos participantes, este manual dirige-se diretamente a si e fornece explicações mais aprofundadas, orientações de facilitação e fundamentos teóricos.

Não se destina a ser lido apenas uma vez do início ao fim. Em vez disso, deve funcionar como:

- ✓ Um guia de preparação antes da realização de uma unidade.
- ✓ Uma referência durante o planeamento da formação.
- ✓ Uma ferramenta de reflexão após a implementação.

Pode consultar secções específicas consoante as suas necessidades.

0.1 - ESCLARECIMENTO DA TERMINOLOGIA FUNDAMENTAL

Para evitar confusões, os seguintes termos são utilizados de forma consistente ao longo das Instruções:

Formador
Refere-se a si, o facilitador do programa de formação C-ENTRE.

Formando
Refere-se ao participante da formação do C-ENTRE. Na maioria dos casos, será um docente, professor ou formador do ensino profissional.

Aluno
Refere-se aos formandos do formando (ou seja, alunos do ensino e formação profissionais no seu próprio contexto educativo).

É importante manter esta distinção clara, uma vez que a formação decorre em dois níveis:

- ✓ Trabalha com formandos.
- ✓ Os formandos irão, posteriormente, aplicar os métodos aos seus próprios alunos.

0.2 - A LÓGICA DE APRENDIZAGEM DO PROGRAMA

A formação do C-ENTRE está estruturada de acordo com uma versão adaptada do *Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb*, que inclui:



1. Experiência concreta
2. Observação reflexiva
3. Conceitualização abstrata
4. Experimentação ativa

Cada unidade segue esta sequência de forma intencional. Como formador, o seu papel não é «ensinar conteúdos» de forma linear, mas sim orientar os formandos ao longo deste ciclo de aprendizagem.

0.2.1. PONTO DE PARTIDA RECOMENDADO: O TESTE DE KOLB

Antes de ministrar a formação, recomendamos que os formandos — e, opcionalmente, os formadores — realizem o Teste de Estilo de Aprendizagem de Kolb, disponível online em:

c-entre.eu/kolb

Isto ajuda os participantes a:

- ✓ Refletir sobre o seu estilo de aprendizagem preferido.
- ✓ Compreender as diferenças na dinâmica de grupo.
- ✓ Tornarem-se mais conscientes da forma como abordam a aprendizagem e o ensino.

Enquanto formador, compreender o seu próprio estilo de aprendizagem também pode ajudá-lo a equilibrar os métodos de facilitação e a evitar o uso excessivo da sua preferência natural.

Como formador, certifique-se de que, antes do início dos trabalhos da unidade, discute o ciclo de aprendizagem de Kolb e apresenta um modelo, de modo a fornecer uma base de conhecimento suficiente.

0.2.2. COMO CADA UNIDADE ESTБ ESTRUTURADA

Cada unidade destas Instruções contém:

- ✓ Base teórica
- ✓ Orientações detalhadas de facilitação
- ✓ Descrições das atividades com dicas para o formador
- ✓ Questões para reflexão
- ✓ Resultados de aprendizagem esperados

O Caderno de Exercícios fornece instruções aos formandos.

Estas Instruções para o Formador explicam:

- ✓ Por que razão a atividade foi concebida desta forma
- ✓ O que observar
- ✓ Como intervir
- ✓ Como adaptar a atividade, se necessário

0.3 - PRЙREQUISITOS E PREPARAÇÃO DO FORMADOR

Embora o programa seja estruturado e orientado, certas unidades exigem uma preparação ou experiência específicas.

Pré-requisitos gerais para formadores

- ✓ Competências básicas de facilitação
- ✓ Experiência a trabalhar com formandos adultos
- ✓ Disponibilidade para aplicar uma comunicação orientada para o coaching
- ✓ Abertura a métodos reflexivos e experienciais

Não é necessário ser um especialista em empreendedorismo. O foco está na facilitação de processos, e não na consultoria técnica empresarial.

Pré-requisitos específicos da unidade

Unidade 1 – Capacitação

- Não é necessário qualquer conhecimento prévio específico.
- No entanto, é útil estar familiarizado com práticas de facilitação de grupos e de feedback.

Unidade 2 – Mentalidade

- Não há pré-requisitos rigorosos.
- É útil compreender os conceitos relacionados com a mentalidade empreendedora.

Unidade 3 – Estruturação

- Recomenda-se uma familiarização básica com ferramentas empreendedoras, tais como o Business Model Canvas ou o Value Proposition Canvas. Os formadores devem rever a Caixa de Ferramentas de Estruturação antes da realização da formação.

Unidade 4 – Definição de Objetivos

- É útil ter uma compreensão básica das metas SMART ou de quadros semelhantes de definição de objetivos.

Unidade 5 – Experiência

- É importante sentir-se à vontade com métodos de aprendizagem experiencial e com a gestão de atividades de grupo dinâmicas.

Unidade 6 – Orientação dos formandos

- Esta unidade pressupõe, pelo menos, conhecimentos básicos e alguma experiência em coaching ou em comunicação de estilo coaching.

Os formadores devem:

- ✓ Sentir-se à vontade ao utilizar perguntas abertas.
- ✓ Compreender os princípios da escuta ativa.
- ✓ Ser capazes de conduzir conversas de coaching individuais ou em pequenos grupos.

Se tiver experiência limitada em coaching, recomendamos que reveja materiais introdutórios sobre coaching antes de ministrar esta unidade.

UNIDADE 1 - DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL EMPREENDEDOR

A criação de um ambiente de aprendizagem emocionalmente seguro e inclusivo é a base de qualquer processo eficaz de educação empreendedora. Antes de os alunos poderem assumir riscos, expressar criatividade ou abraçar a incerteza — elementos centrais do empreendedorismo —, têm de se sentir apoiados, respeitados e capacitados.

É por isso que esta formação começa com um enfoque no empoderamento, não como um conceito académico, mas como uma prática incorporada na forma como os formadores ouvem, comunicam e se relacionam com os formandos. Ao cultivar a confiança, promover a autorregulação e facilitar o feedback construtivo, os formadores podem criar as condições nas quais o pensamento empreendedor e o crescimento pessoal podem verdadeiramente florescer.

1.1 - OBJETIVO

1.1.1. CONTEXTO

Capacitar os alunos é um primeiro passo fundamental na educação para o empreendedorismo. Antes de os alunos poderem explorar, inovar ou tomar a iniciativa, têm de se sentir seguros, tanto emocional como psicologicamente. Em ambientes de aprendizagem que dão prioridade à empatia, ao respeito mútuo e à comunicação aberta, os alunos estão mais propensos a assumir riscos, a refletir sobre as suas ações e a envolver-se de forma significativa. Os educadores, portanto, desempenham um papel crucial não só na transmissão de conteúdos, mas também na criação das condições emocionais que apoiam o crescimento empreendedor.

1.1.2. OBJETIVOS

Esta unidade visa desenvolver a capacidade dos educadores para:

- ✓ Criar espaços de aprendizagem emocionalmente seguros, inclusivos e respeitosos.
- ✓ Promover a autorregulação e a consciência emocional entre os alunos.
- ✓ Fomentar uma cultura de sala de aula que incentive a abertura, a confiança e o apoio mútuo.
- ✓ Dar e receber feedback de forma a reforçar a empatia e a confiança.

1.1.3. CONHECIMENTOS

No final desta unidade, os participantes saberão:

- ✓ O papel da segurança emocional e da confiança psicológica nos ambientes de aprendizagem.
- ✓ Os principais modelos e estratégias para dar e receber feedback.
- ✓ Os conceitos de autorregulação e as estratégias motivacionais relevantes para a autonomia do aluno.

1.1.4. COMPETKNCIAS

No final desta unidade, os participantes serão capazes de:

- ✓ Facilitar o diálogo aberto e a participação ativa num contexto de grupo.
- ✓ Aplicar técnicas estruturadas para dar feedback construtivo.
- ✓ Incentivar a autorreflexão, a empatia entre pares e a consciência emocional nos alunos.

1.1.5. ATITUDES

No final desta unidade, espera-se que os participantes:

- ✓ Demonstrar tolerância, paciência e curiosidade em relação às diferenças entre os formandos.
- ✓ Utilizar uma comunicação empática, sem julgamentos e respeitosa.
- ✓ Adotar uma abordagem inclusiva que promova a segurança psicológica e a confiança em contextos de aprendizagem diversos.

1.2 - FUNDAMENTOS TEY RICOS

A capacitação é uma condição fundamental para uma aprendizagem empreendedora eficaz. Antes de os formandos poderem explorar ideias, tomar a iniciativa, experimentar ou lidar com a incerteza, têm de se sentir emocionalmente seguros, respeitados e levados a sério. Na educação para o empreendedorismo, especialmente em contextos de EFP, a aprendizagem não é apenas cognitiva, mas também emocional e social. O medo do fracasso, o medo do julgamento ou a falta de confiança podem limitar significativamente os resultados da aprendizagem.

1.2.1. SEGURAN3A EMOCIONAL E PSICOLY GICA NA APRENDIZAGEM

A segurança psicológica refere-se a uma convicção partilhada de que um ambiente de aprendizagem é seguro para a assunção de riscos interpessoais. Em ambientes psicologicamente seguros, os formandos sentem-se capazes de fazer perguntas, admitir erros, expressar dúvidas e partilhar ideias inacabadas sem receio de constrangimento ou punição. A investigação de **Amy Edmondson** demonstra que tais ambientes apoiam fortemente a aprendizagem, a inovação e a colaboração.

Na educação empreendedora, isto é particularmente importante porque:

- os alunos são frequentemente convidados a sair da sua zona de conforto,
- os resultados são incertos,
- e os erros são uma parte essencial do processo de aprendizagem.

Conclusão-chave sobre coaching: sem segurança psicológica, os formandos tendem a jogar pelo seguro, a copiar as respostas esperadas ou a desligar-se. O empoderamento, portanto, não começa com ferramentas ou conteúdos, mas sim com **a forma como os formadores criam e mantêm um espaço** para a aprendizagem.

1.2.2. O PAPEL DO EDUCADOR: DE INSTRUTOR A FACILITADOR

O empoderamento requer uma mudança no papel do educador. Em vez de ser a principal fonte de conhecimento ou de controlo, o educador torna-se um facilitador dos processos de aprendizagem. Isto não significa que o educador seja passivo. Pelo contrário, a facilitação requer uma forte consciência, comunicação intencional e inteligência emocional.

Capacitar os educadores:

- ouvir ativamente e sem julgar,
- fazer perguntas abertas e motivadas pela curiosidade,
- reconhecer as emoções sem tentar «resolvê-las» imediatamente,
- criar estruturas claras, permitindo simultaneamente autonomia no seu âmbito.

Conclusão-chave do coaching: Esta abordagem está em estreita sintonia com os princípios do coaching, em que o objetivo não é fornecer respostas, mas ajudar os formandos a desenvolver a autoconsciência, a responsabilidade e a confiança.

1.2.3. O FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE CAPACITAÇÃO

O feedback desempenha um papel central no empoderamento. Um feedback mal transmitido pode minar a confiança e a segurança, enquanto um feedback construtivo pode reforçar a aprendizagem e a confiança.

As culturas de feedback eficazes partilham várias características:

- o feedback é específico e centrado no comportamento, não pessoal,
- é dado com a intenção de apoiar o crescimento,
- os alunos são encorajados a pedir e a refletir sobre o feedback,
- o feedback flui em várias direções (formador ↔ aluno, colega ↔ colega).

Conclusão-chave para o coaching: O empoderamento não se resume apenas a dar feedback, mas também a **desenvolver a literacia em feedback,** ajudando os formandos a compreender como receber, interpretar e utilizar o feedback de forma construtiva.

1.2.4. AUTORREGULAÇÃO E AUTONOMIA DO ALUNO

A autorregulação refere-se à capacidade dos formandos de gerir as suas emoções, motivação, comportamento e estratégias de aprendizagem. Na aprendizagem empreendedora, a autorregulação é essencial porque os formandos são frequentemente chamados a trabalhar de forma independente, a lidar com a ambiguidade e a persistir perante os contratempos.

Os formadores podem apoiar a autorregulação ao:

- tornando explícitos os objetivos de aprendizagem,

- incentivar a reflexão sobre as emoções e os processos de aprendizagem,
- normalizando as dificuldades e a incerteza,
- oferecendo opções e oportunidades de tomada de decisão partilhada.

Conclusão-chave do coaching: O empoderamento cresce quando os alunos sentem que têm **autonomia,** que as suas ações, decisões e reflexões são importantes.

1.2.5. APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL E REFLEXÃO

Todas as unidades seguem uma abordagem de aprendizagem experiencial inspirada em **David Kolb**, em que a aprendizagem surge através de um ciclo de experiência, reflexão, conceptualização e experimentação. As experiências emocionais, tais como o desconforto, a confusão ou o sucesso, não são efeitos secundários, mas sim material de aprendizagem essencial.

A reflexão permite aos formandos:

- dar sentido às suas experiências,
- relacionar as emoções às ações,
- desenvolverem a consciência das dinâmicas de grupo e dos padrões de comunicação.

Conclusão-chave para o coaching: o empoderamento é reforçado quando os formandos percebem que as suas experiências são fontes válidas e úteis de aprendizagem.

1.2.6. O EMPODERAMENTO COMO PRÁTICA CONTÍNUA

O empoderamento não é uma intervenção pontual, mas sim uma prática contínua. Os acordos de grupo, as normas de comunicação e as cartas de aprendizagem são ferramentas dinâmicas que ajudam a manter a segurança psicológica ao longo do tempo. Proporcionam estrutura sem controlo e clareza sem rigidez.

Na educação para o empreendedorismo, os formandos empoderados têm mais tendência para:

- tomarem a iniciativa,
- envolverem-se profundamente,
- colaborar de forma eficaz,
- e desenvolverem confiança na sua capacidade de aprender e adaptar-se.

Conclusão-chave do coaching: Para os educadores, o empoderamento começa com uma facilitação intencional e prossegue através das interações quotidianas, das escolhas linguísticas e das respostas à incerteza.

1.2.7. REFERÊNCIA

Edmondson, A. (2018). *A organização destemida: Criar segurança psicológica no local de trabalho para a aprendizagem, a inovação e o crescimento*. Wiley.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). O poder do feedback. *Review of Educational Research, 77*(1), 81–112. https://doi.org/10.3102/003465430298487

Kolb, D. A. (1984). *Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento*. Prentice Hall.

Rogers, C. R. (1969). *Liberdade para aprender*. Charles E. Merrill.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Motivações intrínsecas e extrínsecas: definições clássicas e novas orientações. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Zimmerman, B. J. (2002). Tornar-se um aluno autorregulado: uma visão geral. *Theory Into Practice, 41*(2), 64–70. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2

1.3 - EXERCICIOS E TAREFAS

Abaixo, pode encontrar todas as atividades desta unidade. Atenção: os prazos indicados são orientativos. Por isso, considere, com base na sua formação pessoal, ajustar a atividade de acordo com as suas necessidades.

	ATIVIDADE	DURAЗГO TEMPO	INFORMAЗХES ADICIONAIS

1. Concreto Experiência	**Lançado à água** **Objetivo para o formador** Esta atividade de abertura coloca intencionalmente os participantes numa situação de colaboração não estruturada. O objetivo não é produzir um conjunto «perfeito» de regras, mas sim revelar reações emocionais, dinâmicas de grupo e pressupostos implícitos sobre colaboração, feedback e segurança. Como formador, o seu papel é evitar facilitar em excesso e permitir que surja um ligeiro desconforto. Este desconforto torna-se o material de aprendizagem para o resto da unidade. **Nota importante!** Esta unidade é confrontativa e pode ser desconfortável para os participantes. Recomenda-se dedicar algum tempo, antes de iniciar as atividades, a um momento de partilha e a explicar que as próximas atividades foram concebidas propositadamente desta forma. Os seus formandos são profissionais, que provavelmente serão capazes de lidar com esta situação, mas é muito importante gerir as expectativas e garantir que compreendem este formato invulgar. **Preparação do formador** • Prepare quadros de folhas soltas ou certifique-se de que as ferramentas de colaboração digital estão prontas. • Organize os participantes em grupos fixos que se manterão estáveis ao longo da formação. • Defina instruções claras, mas sucintas, para as tarefas; evite explicar como colaborar. **Etapas de facilitação**	30 min	**Dicas para o formador** • Não corrija regras «más». • Evite resumir em demasia; a reflexão vem mais tarde. • Se surgir tensão, registe-a mentalmente, mas não intervenha, a menos que a segurança esteja em risco. O limite de tempo tem um objetivo: proporciona uma sensação de urgência, desconforto e falta de preparação. Os formadores podem conceder mais tempo para as atividades, mas não prolonguem demasiado o tempo disponível; mantenham a urgência própria de um sprint! Se os formandos (ou um grupo) ficarem «demasiado frustrados», explique o objetivo da atividade e incentive-os a avançar e a continuar. Saliente que o objetivo da atividade é aprender, e não ter um desempenho perfeito logo no início da formação. Se a infraestrutura de formação e as competências dos formandos o permitirem, o formador pode facilitar o processo, sugerindo o uso de ferramentas online. Neste caso, o formador pode preparar uma plataforma colaborativa partilhada ou oferecer às equipas a possibilidade de trabalhar com ferramentas digitais. A metodologia de trabalho pode variar, o que torna a facilitação mais difícil, mas as equipas podem escolher a sua própria forma de trabalhar.

	1. Atribua os grupos e indique claramente que este será o seu grupo de base para a formação. 2. Apresente a tarefa e o limite de tempo estrito (10 minutos). É uma corrida de velocidade! 3. Afaste-se. Observe em silêncio: o Quem toma a iniciativa? o Quem se afasta? o Como são tomadas as decisões? 4. Durante a fase de troca de feedback, assegure **uma comunicação direta, mas respeitosa**. 5. Mantenha a troca em plenário breve e dinâmica. **O que observar** • Reações emocionais (frustração, alívio, confiança). • Diferenças entre regras «orientadas para o controlo» e regras «baseadas na confiança». • A forma como o feedback é formulado (julgamento vs. curiosidade).		

2. Reflexão Observação	**Ups! Isso correu bem...** **Objetivo para o formador** Esta atividade ajuda os participantes a reenquadrar o desconforto como aprendizagem. O humor é utilizado intencionalmente para diminuir a defensividade e construir a coesão do grupo. A reflexão centra-se nos aspetos positivos inesperados, reforçando a segurança psicológica e a resiliência — elementos centrais do empoderamento e do empreendedorismo. **Passos de facilitação** 1. Convide os grupos a revisitar a atividade anterior de forma emocional, e não analítica. Os grupos devem discutir a Atividade 1 respondendo à seguinte pergunta: **«O que correu inesperadamente bem, mesmo que não tenha sido uma sensação muito agradável no momento?»** 2. Depois de todos terem partilhado a sua opinião, os grupos transformam um pequeno erro, um momento embaraçoso ou um desafio da atividade anterior **numa manchete engraçada** ou no título de uma notícia. 3. Peça aos grupos que apresentem a sua manchete e uma explicação muito breve da mesma. • Saliente que o constrangimento, os erros e a confusão são valiosos. • Incentive a criatividade e o exagero na criação do «título». • Mantenha as apresentações leves e dinâmicas.	30 minutos	**Dicas para o formador** • Dê o exemplo de vulnerabilidade, partilhando uma observação humorística, se necessário. • Se um grupo tiver dificuldades, dê um exemplo divertido — mas não os ajude demasiado depressa.

	O que observar • Disposição para rir de si próprio. • Mudança da atribuição de culpas para a responsabilidade partilhada. • Alívio emocional em comparação com a Atividade 1.		

4. Resumo Conceitualização	**Por que é que o «Espaço Seguro» é importante** **Objetivo para o formador** Esta atividade estabelece uma ligação entre a experiência vivida e a teoria. Os participantes dispõem agora de dados emocionais; o seu papel consiste em enquadrá-los em conceitos como a segurança psicológica, a cultura de feedback e a autorregulação — sem transformar a sessão numa palestra. **Preparação do formador** • Selecione ou atribua fontes diferentes a cada grupo. • Assegure a diversidade de temas entre os grupos. **Passos de facilitação** 1. Atribua os materiais e esclareça o conceito e a tarefa de mapeamento mental. (Texto 1 – Texto 4 no apêndice desta unidade) • Os grupos dedicam algum tempo a rever o material em conjunto. • Os formandos tomam notas ou sublinham os pontos-chave. • Num flipchart ou numa folha de papel grande, trabalham em conjunto para criar um mapa conceptual ou mapa mental que relacione as ideias principais, os termos-chave e as conclusões práticas retiradas do material. • Cada grupo apresentará o seu mapa conceptual (3 minutos) aos restantes participantes.	50 minutos	**Dicas para o formador** • Faça perguntas esclarecedoras em vez de acrescentar explicações. • Incentive implicações práticas, em vez de resumos académicos. Artigo sobre o Quadro de Segurança Psicológica: https://psychsafety.com/psychological-safety-framework/ Artigo sobre a importância de ouvir, da confiança e de abdicar do controlo no coaching: https://psychsafety.com/coaching-and-psychological-safety-listening-trust-and-letting-go-of-control/ Vídeo de 7 minutos que explica o que é a segurança psicológica: https://youtu.be/GZgmoxOgfig?si=_zq-i1TBLmM891tC Minicurso para identificar os elementos-chave da segurança psicológica e porque é que esta é crucial: https://youtu.be/zZYaI2MomI4?si=7P2shFifa59vQ6cX Guia prático sobre como criar uma cultura de feedback positiva e eficaz: https://feedbackfruits.com/blog/how-to-create-a-positive-effective-feedback-culture Artigo sobre os princípios práticos para melhorar a aprendizagem dos alunos através de uma cultura de feedback positivo: https://www.researchgate.net/publication/322813936_Criar_uma_Cultura_de_Feedback_Positivo_Oito_Princípios_Práticos_Principles_to_Improve_Students'_Learning Artigo que aborda os benefícios e as estratégias de um feedback eficaz na educação:

	2. Incentive os grupos a relacionar explicitamente a teoria com as suas experiências anteriores. 3. Apoie o pensamento visual (diagramas, setas, palavras-chave). 4. Controle rigorosamente o tempo das apresentações (3 minutos por grupo). O que observar • Capacidade de traduzir a teoria na prática. • Profundidade das ligações estabelecidas com atividades anteriores. • Mudança de linguagem (da opinião para a reflexão baseada em conceitos).		https://edustaff.org/blog/6-strategies-for-effective-feedback-in-education/

4. Experimentação	**Recomeçemos e vamos construir a nossa cultura de aprendizagem – juntos** **Objetivo para o formador** Esta atividade ajuda a transformar ideias em acordos claros. O grupo trabalha em conjunto para criar regras de aprendizagem partilhadas que mostrem como é a autonomia na prática. Como formador, o seu papel é garantir que todos sejam incluídos, que os participantes mais reservados tenham espaço para se expressarem e que a comunicação se mantenha solidária e respeitosa. **Passos de facilitação** 1. Reúna o grupo num círculo ou num espaço comum. Facilite uma breve ronda de apresentações, fazendo 1 ou 2 perguntas a cada um. Por exemplo, o nome do participante e a melhor experiência de férias de verão, ou o filme favorito. Isto ajuda todos a acalmarem-se e a abrirem-se. 2. A tarefa dos formandos é criar em conjunto o conjunto de regras. Como grupo, eles criam em conjunto um conjunto de acordos de grupo ou uma «carta de aprendizagem» que irá orientar a forma como eles (vocês) trabalham e comunicam em conjunto durante o resto da formação. Isto pode incluir: • Normas de comunicação (por exemplo, escuta ativa, feedback, alternância de intervenções) • Responsabilidades do grupo • Gestão de conflitos ou tensões	30 minutos	**Dicas para o formador** • Revisite este regulamento nas unidades posteriores, quando surgirem tensões. • Trate-o como algo ajustável, não como algo fixo.

	• Como o feedback é dado e recebido • Apoio e inclusão das vozes mais discretas • Práticas de segurança emocional e psicológica Peça sugestões uma a uma — evite gritar em voz alta. Repita o que foi dito de forma neutra («O que estou a ouvir é...»). Promova o consenso em vez da votação por maioria. Finalize e afixe o regulamento de forma visível. 3. Recorde o objetivo desta unidade e peça aos participantes que reflitam sobre as suas experiências.		

Texto 1 – A segurança psicológica como base para a aprendizagem e a capacitação

A segurança psicológica é uma condição fundamental para a aprendizagem, a colaboração e a inovação eficazes. Refere-se a uma crença partilhada dentro de um grupo de que é seguro assumir riscos interpessoais, tais como fazer perguntas, admitir erros, partilhar dúvidas ou apresentar novas ideias (Edmondson, 2018). Em contextos educativos — especialmente na educação para o empreendedorismo — a segurança psicológica é essencial, pois a aprendizagem envolve frequentemente incerteza, experimentação e fracasso.

Quando os alunos não se sentem psicologicamente seguros, tendem a permanecer em silêncio, a evitar desafios ou a concentrar-se em dar respostas «corretas» em vez de explorar ideias. Isto limita tanto o desenvolvimento individual como a aprendizagem em grupo. Em contrapartida, ambientes psicologicamente seguros incentivam a participação, a reflexão e a melhoria contínua (Edmondson, 2018).

A segurança psicológica não é sinónimo de conforto ou de padrões mais baixos

Um equívoco comum é pensar que a segurança psicológica significa evitar o desconforto, o conflito ou o feedback crítico. Na realidade, os ambientes psicologicamente seguros podem ser exigentes e desafiantes. O que os torna diferentes é que o desafio é combinado com

respeito e confiança. Os alunos são encorajados a esforçarem-se ao máximo, mas sem medo de humilhação ou punição quando as coisas correm mal.
O site PsychSafety.com descreve a segurança psicológica como algo que deve ser criado e mantido intencionalmente, não se deve partir do princípio de que existe automaticamente. É influenciada por comportamentos quotidianos, padrões de comunicação e reações aos erros (PsychSafety, s.d.-a).

Um quadro prático para a construção da segurança psicológica

O Quadro de Segurança Psicológica propõe um ciclo contínuo: **estudar, medir, construir, manter e refletir** (PsychSafety, s.d.-a).

- **Estudo:** Os educadores precisam, em primeiro lugar, de um entendimento comum sobre o que é a segurança psicológica e por que razão é importante.
- **Medir:** A segurança pode ser explorada através de observações, conversas informais ou simples perguntas de reflexão.
- **Construir:** Normas claras, moderação inclusiva e práticas de feedback respeitosas ajudam a estabelecer a segurança.
- **Manter:** A segurança deve ser reforçada, especialmente em situações de stress, conflito ou prazos apertados.
- **Refletir:** A reflexão regular ajuda os grupos a perceber o que fortalece ou enfraquece a segurança e a ajustar-se em conformidade.

Este ciclo destaca que a segurança psicológica não é uma intervenção pontual, mas sim um processo contínuo.

O papel do formador

Os formadores desempenham um papel central na construção da segurança psicológica. A forma como respondem a perguntas, erros ou desacordos envia sinais fortes sobre o que é aceitável. Respostas calmas, curiosas e respeitosas incentivam uma maior participação, enquanto reações desdenhosas ou críticas a inibem rapidamente.
Na educação para o empreendedorismo, onde a assunção de riscos é um objetivo de aprendizagem, a segurança psicológica torna-se um pré-requisito para a capacitação. Os formandos que se sentem seguros têm mais probabilidades de tomar a iniciativa, experimentar e envolver-se profundamente no processo de aprendizagem.

Texto 2 – Comportamentos de coaching que criam segurança psicológica

O coaching e a segurança psicológica estão intimamente ligados. O coaching exige que os formandos pensem em voz alta, reflitam sobre a incerteza e explorem ideias inacabadas. Estes comportamentos só ocorrem quando os formandos se sentem suficientemente seguros para expor o seu pensamento (Garratt, s.d.).
Ao mesmo tempo, os comportamentos de coaching contribuem ativamente para a construção da segurança psicológica. Em vez de se basear na autoridade ou no controlo, o coaching enfatiza a confiança, a curiosidade e a responsabilidade partilhada.

A escuta como sinal fundamental de segurança

Um dos comportamentos de coaching mais poderosos é a escuta ativa. Quando os educadores ouvem atentamente — sem interromper, corrigir ou julgar —, transmitem a mensagem de que as perspetivas dos formandos são importantes. Esta sensação de serem ouvidos aumenta o envolvimento e a vontade de participar (Garratt, s.d.).

A escuta não é apenas uma técnica; é uma mensagem relacional. Os alunos percebem rapidamente se as perguntas são feitas para compreender genuinamente ou simplesmente para testar os conhecimentos.

O papel do silêncio

O silêncio é frequentemente desconfortável para os educadores, especialmente em contextos de grupo. No entanto, a prática do coaching destaca o silêncio como um espaço valioso para o pensamento. Permitir o silêncio dá aos alunos tempo para processar, refletir e formular respostas. Preencher o silêncio demasiado depressa pode, involuntariamente, transmitir a ideia de que a rapidez é mais valorizada do que a profundidade (Garratt, s.d.).

Curiosidade em vez de controlo

Uma mentalidade de coaching substitui o julgamento pela curiosidade. Em vez de avaliar as respostas como certas ou erradas, os educadores fazem perguntas exploratórias, tais como:

- *O que te leva a pensar isso?*
- *Que outra forma poderia haver de abordar isto?*
- *O que irias tentar a seguir?*

Estas perguntas reduzem o medo do fracasso e estimulam uma reflexão mais profunda. Isto é particularmente importante na aprendizagem empreendedora, onde são possíveis múltiplas soluções.

Abandonar o controlo e reduzir a distância de poder

A segurança psicológica aumenta quando os educadores estão dispostos a partilhar o controlo e a admitir que não têm todas as respostas. O coaching parte do princípio de que os formandos são capazes de gerar ideias por si próprios quando recebem o apoio adequado (Garratt, s.d.).

Ao reduzir a distância de poder — envolvendo os formandos na tomada de decisões, na reflexão e na resolução de problemas —, os formadores criam um ambiente de aprendizagem baseado na parceria, em vez de na hierarquia.

Implicações para ambientes de aprendizagem empoderadores

Na unidade «Empoderamento», os comportamentos de coaching não devem ser apenas explicados, mas também demonstrados. A forma como os educadores ouvem, respondem e gerem a incerteza torna-se um exemplo vivo de segurança psicológica na prática.

Texto 3 – Criar uma cultura de feedback positiva e eficaz

O feedback é uma das influências mais poderosas na aprendizagem, mas o seu impacto depende fortemente da forma como é transmitido e integrado no ambiente de aprendizagem. Existe uma cultura de feedback positiva quando o feedback é frequente, construtivo e claramente ligado aos objetivos de aprendizagem, em vez de se limitar a notas ou avaliações finais (FeedbackFruits, s.d.).

Cultura de feedback vs. feedback isolado

Momentos isolados de feedback — tais como comentários após uma avaliação — raramente conduzem a uma aprendizagem significativa. A cultura de feedback, em contrapartida, trata o feedback como um diálogo contínuo que apoia a aprendizagem ao longo de todo o processo (FeedbackFruits, s.d.).

Uma cultura de feedback sólida requer segurança psicológica. Os alunos devem sentir-se seguros para expor trabalhos inacabados, pedir esclarecimentos e agir com base no feedback sem receio de passar vergonha.

Princípios de uma cultura de feedback eficaz

A investigação resumida pela FeedbackFruits destaca vários princípios que apoiam o feedback eficaz na educação:

1. **Foco na aprendizagem de ordem superior:** as tarefas abertas criam oportunidades mais ricas para o feedback do que as simples atividades de memorização.
2. **Clareza das expectativas:** os alunos devem compreender os objetivos e os critérios para dar sentido ao feedback.
3. **Feedback específico e prático:** O feedback deve indicar claramente o que pode ser melhorado e como.
4. **Oportunidade:** O feedback é mais eficaz quando os formandos ainda podem tirar partido dele.
5. **Continuidade:** O feedback contínuo apoia a aprendizagem melhor do que comentários pontuais.
6. **Envolvimento ativo dos formandos:** A autoavaliação e o feedback entre pares ajudam os formandos a interiorizar os padrões de qualidade (FeedbackFruits, s.d.).

O feedback como ferramenta de capacitação

Quando o feedback é construtivo e respeitoso, reforça a confiança e a autorregulação do aluno. Um feedback mal transmitido, no entanto, pode prejudicar a motivação e a confiança. Por esta razão, as práticas de feedback devem estar alinhadas com o objetivo de capacitação, em vez de controlo.

Na educação para o empreendedorismo, o feedback deve apoiar a experimentação e a iteração. Os formandos precisam de compreender que o feedback não é um veredicto sobre a sua capacidade, mas sim um contributo para a melhoria.

Texto 4 – Estratégias práticas de feedback que promovem a segurança psicológica

Para além da cultura de feedback, os educadores precisam de estratégias concretas para transmitir feedback de forma a que este seja percebido como seguro e útil. Competências práticas de feedback ajudam a traduzir boas intenções em comportamentos de ensino no dia-a-dia (Edustaff, s.d.).

Princípios-chave de um feedback eficaz

O feedback eficaz é:

- **Oportuno**, para que os alunos possam agir em conformidade
- **Específico**, centrando-se no comportamento observável
- **Orientado para os objetivos**, ligado aos objetivos de aprendizagem
- **Respeitoso**, separando a pessoa do desempenho

Estes princípios reduzem a atitude defensiva e aumentam a probabilidade de o feedback ser utilizado.

Seis estratégias práticas de feedback

A Edustaff (s.d.) apresenta várias estratégias que os educadores podem aplicar imediatamente:

1. **Utilizar exemplos concretos** para esclarecer o feedback e evitar julgamentos vagos.
2. **Equilibre os pontos fortes e as áreas a melhorar** para manter a motivação.
3. **Concentre-se no comportamento, e não na personalidade**, para proteger a dignidade do aluno.
4. **Utilize estruturas simples** (por exemplo, situação–comportamento–impacto) para aumentar a clareza.
5. **Incentive a autorreflexão** antes de dar feedback, promovendo a responsabilização do aluno.
6. **Crie oportunidades para aplicar o feedback**, tais como revisões ou segundas tentativas.

Feedback, Segurança e Autorregulação

Estas estratégias promovem a segurança psicológica, tornando o feedback previsível, justo e centrado na aprendizagem, em vez de na avaliação. Também reforçam a autorregulação, incentivando os formandos a refletir sobre o seu próprio desempenho e a planear os próximos passos.

Em ambientes de aprendizagem empoderadores, o feedback torna-se uma ferramenta de aprendizagem partilhada, em vez de um julgamento unidirecional.

Referências

PsychSafety. (s.d.). *Quadro de segurança psicológica*. https://psychsafety.com/psychological-safety-framework/
PsychSafety. (s.d.). *Coaching e segurança psicológica: ouvir, confiar e abdicar do controlo*. https://psychsafety.com/coaching-and-psychological-safety-listening-trust-and-letting-go-of-control/
FeedbackFruits. (s.d.). *Como criar uma cultura de feedback positiva e eficaz*. https://feedbackfruits.com/blog/how-to-create-a-positive-effective-feedback-culture
Edustaff. (s.d.). *6 estratégias para um feedback eficaz na educação*. https://edustaff.org/blog/6-strategies-for-effective-feedback-in-education/
Carless, D., & Boud, D. (2018). *Criar uma cultura de feedback positivo: Oito princípios práticos para melhorar a aprendizagem dos alunos*. *Higher Education Research & Development, 37*(7), 1315–1329. https://doi.org/10.1080/07294360.2018.148505
YouTube. (s.d.). *O que é a segurança psicológica?* [Vídeo]. https://youtu.be/GZgmoxOgfig
YouTube. (s.d.). *A segurança psicológica explicada* [Vídeo]. https://youtu.be/zZYaI2MomI4

UNIDADE 2 – MENTALIDADE EMPREENDEDORA

A Unidade de **Mentalidade** constitui o núcleo transformador do programa C-ENTRE. Foi concebida para mudar a perspetiva do formador de EFP, passando de um tradicional «transmissor de conhecimento» para um «facilitador de crescimento». Ao explorar o quadro **EntreComp** e os fundamentos psicológicos da **Mentalidade de Crescimento**, os participantes aprenderão que o empreendedorismo não se resume apenas aos negócios. Trata-se de uma competência para a vida. Esta unidade recorre à aprendizagem experiencial para ajudar os formadores a abraçar a incerteza e a criação de valor como ferramentas para o empoderamento dos formandos

2.1 – OBJETIVO

O objetivo desta unidade é fazer com que os formadores do ensino e formação profissionais (EFP) passem de um papel de ensino tradicional para o de facilitadores empreendedores, através do domínio dos pilares fundamentais da mentalidade empreendedora.

2.1.1. CONHECIMENTO

Definir o empreendedorismo como uma competência de vida abrangente para a criação de valor, utilizando o **Quadro EntreComp** para o distinguir da simples criação de empresas.

2.1.2. COMPETKNCIAS

Aplicar **a lógica da Effectuation**, capacitando os alunos a agir com base nos seus «meios» imediatos (quem são, o que sabem e quem conhecem).

Promover uma **mentalidade de crescimento**, utilizando técnicas pedagógicas que reinterpreitem o fracasso como dados de aprendizagem essenciais.

2.1.3. ATITUDES

Adotar o papel de **facilitador-coach**, passando da transmissão de conhecimento para a orientação do processo através da escuta ativa e do questionamento eficaz.

2.2 - FUNDAMENTOS TEY RICOS

A transformação estrutural de um formador de EFP num facilitador-coach empreendedor depende de uma reestruturação abrangente da forma como a competência é definida, medida e desenvolvida. Na formação profissional tradicional, a educação centra-se fortemente na replicação linear, em critérios de avaliação padronizados e em conhecimentos técnicos especializados. No entanto, cultivar uma mentalidade empreendedora requer uma mudança no sentido da flexibilidade comportamental sistémica, da resiliência cognitiva e da criação de valor adaptativa em contextos de elevada incerteza.

Para construir uma base rigorosa para as atividades da Unidade 2, esta secção teórica enraíza as práticas de coaching diretamente no Quadro Europeu de Competências Empreendedoras (EntreComp). Mapeia explicitamente a forma como a conceção da formação experiencial desencadeia e ativa subcompetências específicas do EntreComp, transformando princípios psicológicos cognitivos abstratos em ações observáveis e práticas num cenário de EFP.

2.2.1 A ARQUITETURA DO ENTRECOMP COMO MAPA DIAGNY STICO EDUCACIONAL

O Quadro Europeu de Competências Empreendedoras (EntreComp), desenvolvido pela Comissão Europeia, estabelece que o empreendedorismo é uma competência transversal aplicável em todos os domínios do crescimento pessoal, social, cívico e profissional. Define o empreendedorismo, em termos gerais, como a capacidade de agir sobre oportunidades e ideias, transformando-as em valor para os outros — quer esse valor seja cultural, social, ambiental ou comercial.

O quadro está estruturado em três áreas de competências estreitamente interligadas, contendo 15 competências distintas que se dividem em 60 linhas conceptuais e são mapeadas num modelo de progressão de 8 níveis que abrange 442 resultados de aprendizagem específicos:

1. **Ideias e Oportunidades:** Inclui Identificar oportunidades, Criatividade, Visão, Valorizar ideias e Pensamento ético e sustentável.
2. **Recursos:** Inclui Autoconsciência e autoeficácia, Motivação e perseverança, Mobilização de recursos, Literacia financeira e económica e Mobilização de outros.
3. **Na Ação:** Inclui Tomar a iniciativa, Planeamento e gestão, Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco, Trabalhar com os outros e Aprender através da experiência.

Para o formador de EFP que utiliza este guia, o quadro EntreComp funciona como um mapa de diagnóstico educativo. Em vez de avaliar a perfeição técnica de um projeto de um aluno ou de se concentrar na criação de empresas num sentido restrito, o formador analisa a situação através do prisma destas 15 competências para conceber experiências de aprendizagem que desafiem e avaliem de forma intencional comportamentos empreendedores específicos. Proporciona aos formadores um vocabulário profissional para avaliar a forma como um aluno lida com um problema, colabora sob pressão e se recupera da adversidade.

A grelha de progressão de 8 níveis do quadro vai desde o nível Básico (Níveis 1–2: Descobrir, Explorar) e Intermédio (Níveis 3–4: Experimentar, Ousar) até ao Avançado (Níveis 5–6: Melhorar, Reforçar) e Especialista (Níveis 7–8: Expandir, Transformar). Num contexto de EFP, o orientador conduz o aluno desde um nível básico de «Fundamentos», em que se limita a reconhecer necessidades, até aos níveis «Intermédios», onde «Experimenta» a criação de valor e «Ousa» assumir responsabilidades no mundo real por um projeto ambíguo.

2.2.2. AS CINCO INTERVENÇÕES CRÍTICAS PARA O COACH DE EFP

Embora todas as 15 competências estejam altamente integradas, a Unidade 2 destaca cinco parâmetros de referência específicos do EntreComp que são vitais para a transição dos formadores de «transmissores de conhecimento» para facilitadores de processos.

I. Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco (Área: Passar à ação)

A educação tradicional recompensa a certeza e penaliza o desvio. O coaching empreendedor exige exatamente o oposto: avançar quando os dados estão incompletos, os resultados d o são imprevisíveis e as regras não estão escritas. Os eixos centrais desta competência exigem que os formandos tomem decisões quando a informação disponível é parcial ou ambígua, lidem prontamente com situações em rápida evolução e criem formas estruturadas de testar protótipos numa fase inicial, para reduzir o risco de falhas críticas. Esta é a competência principal para os formadores que estão a passar de «ensinar sobre» negócios para «ensinar através de» experiências empreendedoras.

O formador limita intencionalmente as instruções durante os exercícios de sprint. Quando os alunos demonstram frustração, o facilitador reflete essa ansiedade com perguntas abertas, em vez de intervir para os «salvar» ou indicar um caminho claro. Isto desenvolve a resistência comportamental necessária para lidar com a volatilidade do mundo empresarial real e incentiva uma transição para a aprendizagem autodeterminada (heutagogia), em que os alunos descobrem como gerir as «incógnitas» nos seus projetos.

II. Autoconsciência e Autoeficácia (Área: Recursos)

Esta competência constitui o núcleo psicológico da investigação de Carol Dweck sobre a «mentalidade de crescimento». A autoeficácia é a crença de um indivíduo na sua capacidade de organizar e executar ações para alcançar resultados específicos. Um aluno com uma mentalidade fixa encara o fracasso como uma crítica permanente ao seu talento. Por outro lado, um aluno com uma mentalidade de crescimento trata o fracasso como dados comportamentais temporários que podem ser melhorados com a prática.

O quadro exige que os alunos analisem atentamente os seus pontos fortes e fracos pessoais, mantendo ao mesmo tempo uma firme convicção na sua capacidade de influenciar o curso dos acontecimentos, apesar da incerteza, dos contratempos e dos fracassos temporários. O facilitador utiliza a técnica do «Poder do Ainda» durante os ciclos de feedback. Se um aluno disser: «Este modelo não vai funcionar», o formador reformula a frase: «Ainda não validaste uma iteração rentável». Isto dissocia a autoestima dos resultados imediatos do projeto, promovendo a resiliência cognitiva a longo prazo e a convicção de que é possível evoluir através do esforço.

III. Mobilização de Recursos (Área: Recursos)

Esta competência sustenta diretamente a teoria da Effectuation de Saras Sarasvathy e o princípio do «pássaro na mão». Os sistemas causais partem do princípio de que um

objetivo é fixo e requer a obtenção de um conjunto altamente específico — e muitas vezes dispendioso — de ativos externos antes de se poder iniciar a ação. Os sistemas de «Effectuation» invertem esta lógica: partem diretamente dos meios imediatos — quem és, o que sabes e quem conheces — e questionam que resultados únicos podem ser criados utilizando esses recursos.

O referencial EntreComp exige que os formandos descubram, reúnam e gerem os recursos materiais, imateriais, digitais e humanos necessários para transformar ideias em ação, com um enfoque explícito em tirar o máximo partido de recursos altamente limitados. Quando os alunos alegam que lhes falta orçamento ou ferramentas para avançar, o formador introduz exercícios de inovação sob restrições. Isto obriga-os a analisar atentamente o que têm e a identificar o capital humano e físico oculto que já se encontra nas suas instalações, como as competências técnicas de um colega ou materiais descartados de uma oficina de EFP, em vez de esperarem por financiamento externo.

IV. Aprendizagem através da experiência (Área: À ação)

Baseada no Ciclo de Aprendizagem Experiencial de David Kolb, esta competência encara a ação como o motor fundamental do desenvolvimento conceptual. Num contexto empreendedor, os erros não são falhas a evitar; são marcos estratégicos necessários e pontos de dados essenciais num ciclo de aprendizagem.

O quadro procura ajudar os alunos a utilizar qualquer iniciativa de criação de valor como uma oportunidade de aprendizagem, avaliando o desempenho e acompanhando a forma como refletem sobre os ciclos de feedback do mundo real para ajustar dinamicamente um conceito de criação de valor. O facilitador estrutura ciclos de feedback de alta frequência. Após um exercício de ritmo acelerado, como o «sprint de inovação com restrições», o formador conduz uma sessão detalhada de observação reflexiva. Isto ajuda os alunos a extrair sistematicamente insights passíveis de aplicação a partir de experiências emocionais e de elevado stress, mostrando-lhes como utilizar os seus sentimentos de frustração ou de avanço como material de aprendizagem fundamental.

V. Criatividade e Identificação de Oportunidades (Área: Ideias e Oportunidades)

As oportunidades raramente são descobertas através da observação passiva. São ativamente concebidas através da combinação de ideias existentes, da análise dos problemas dos utilizadores e da exploração de caminhos alternativos sob restrições rigorosas. É necessário ir além do primeiro pensamento óbvio para descobrir pontos de atrito profundos dos clientes.

O ponto de referência visa explorar e experimentar abordagens inovadoras, estabelecer novas ligações para reunir elementos dispersos e combinar conhecimentos e recursos para alcançar efeitos valiosos. O formador utiliza simulações com pressão de tempo e «caixas misteriosas» contendo itens aleatórios para perturbar os padrões de pensamento convencionais. Ao restringir o tempo e os materiais, o facilitador leva os formandos a ultrapassar conceitos seguros e pouco originais, obrigando-os a aplicar

métodos de design thinking para identificar rapidamente utilizações alternativas para os recursos imediatos disponíveis e transformar uma restrição numa ferramenta inovadora.

2.2.3. REFERÊNCIAS

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: O Quadro de Competências Empreendedoras*. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*. Random House.
- Hase, S., & Kenyon, C. (2000). *Da Andragogia à Heutagogia*. Ulti-BASE In-Service.
- Kolb, D. A. (1984). *Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento*. Prentice Hall.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causação e Efetuação: Rumo a uma Mudança Teórica na Investigação sobre Empreendedorismo. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

2.3 - EXEMPLOS PRÁTICOS

Para fornecer orientações completas e aplicáveis à Unidade de Mentalidade, as seguintes simulações operacionais detalhadas ilustram como fazer a transição do papel de um formador de EFP de um «especialista em conteúdos» tradicional para um «facilitador-coach» orientado para o processo. Estes exemplos utilizam as quatro fases do Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb para ativar, observar e medir parâmetros de referência específicos do EntreComp em condições reais de um centro de formação profissional.

2.3.1. O DESAFIO DO «RECURSO INVISÍVEL» (EFETUAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS)

- **O contexto da EFP:** Os formadores e os alunos de formação profissional enfrentam frequentemente uma paralisia operacional, acreditando que não podem avançar com os seus conceitos de projeto devido à falta de orçamento inicial, de maquinaria especializada para oficinas ou de um espaço de trabalho dedicado. Este obstáculo causal impede-os de tomar medidas imediatas.
- **A Atividade (Experiência Concreta):** Num intervalo estritamente limitado a 15 minutos, as equipas de startups são colocadas num cenário com recursos limitados, em que é totalmente proibido utilizar a Internet, ferramentas de IA ou planear orçamentos financeiros. É atribuída às equipas uma única tarefa: realizar uma «caça ao tesouro de recursos» imediata no edifício onde se encontram, para descobrir, verificar e documentar exatamente cinco recursos locais que custem zero euros, mas que possam resolver diretamente um obstáculo no projeto de um aluno. Os formandos devem identificar e categorizar os recursos em diferentes dimensões:

- *Recursos Humanos:* Identificar a proficiência avançada oculta de um colega no Excel ou na gestão de bases de dados.
- *Recursos físicos:* Obter madeira, metais ou sobras descartadas de uma oficina de construção de formação profissional nas proximidades.
- *Recursos sociais:* Aproveitar um contacto pessoal e direto com um antigo aluno de uma empresa local ou um parceiro da comunidade.

- **Papel e intervenções do facilitador-coach:** O coach circula pela sala para fazer cumprir as restrições. Se um formando afirmar: «Verificámos o que nos rodeia e não temos, literalmente, nada disponível nesta sala», o coach não fornece ideias. Em vez disso, o coach recorre a um questionário estruturado para mudar a perspetiva dos formandos da escassez para a abundância:

«Quem é a pessoa específica nesta instalação a quem todos os funcionários recorrem quando um equipamento técnico essencial avaria e o orçamento para reparações é nulo?»

Esta pergunta leva o formando a reconhecer o capital humano como um ativo ativo e mobilizável.

- **Ativação do EntreComp:** Esta atividade visa **a Mobilização de Recursos** (Área: Recursos) e **a Tomada de Iniciativa** (Área: Passar à Ação). Faz a transição do formador do pensamento causal («Preciso de capital externo para iniciar Y») para um nível intermédio de efetuação («Tenho os ativos A, B e C imediatamente disponíveis; que valor posso criar neste momento?»).

2.3.2. A SIMULAÇÃO DE FEEDBACK «AINDA NÃO» (MENTALIDADE DE CRESCIMENTO E AUTOEFICÁCIA)

- **O contexto da EFP:** Um aluno apresenta uma ideia de projeto pela qual está muito entusiasmado, mas que é tecnicamente impossível de executar com a infraestrutura escolar atual, ou que se baseia em pressupostos profundamente errados e não validados.
- **A Atividade (Experimentação Ativa através da Encenação):** Os formandos são divididos em pares para uma simulação comportamental detalhada de 15 minutos. Um participante interpreta um aluno de EFP desmotivado e altamente defensivo, que está prestes a desistir da sua ideia, enquanto o outro assume o papel do formador que tenta orientá-lo. O exercício divide-se em duas fases distintas para mostrar o contraste nos resultados:
  - *Fase A (A Via Fixa):* Durante 5 minutos, o formador responde recorrendo à autoridade tradicional, explicando exatamente por que razão a ideia é impossível, enumerando os regulamentos do setor que esta viola e explicando por que razão irá falhar com base nos seus 20 anos de experiência técnica.

- *Fase B (A Via do Crescimento):* Os pares trocam de papéis. O formador está agora totalmente proibido de utilizar afirmações avaliativas ou desdenhosas. Deve manter a segurança psicológica, aplicando o quadro «Power of Yet» para reorientar a conversa.

- **Papel e intervenções do facilitador-coach:** O coach monitoriza as escolhas linguísticas de cada par. Se um formador voltar a dar conselhos ou a apontar falhas, o coach interrompe a simulação e sugere uma alteração na formulação:

«Reformule essa crítica. Em vez de lhes dizer por que razão não vai dar lucro, use o "Poder do Ainda" para reformular o problema como uma hipótese não validada.»

O formador adapta a sua resposta:

«Ainda não descobriste uma iteração rentável para este público-alvo. Qual é uma pequena experiência de baixo risco que possamos conceber esta tarde para testar se eles sequer enfrentam este problema?»

- **Ativação do EntreComp:** Esta simulação visa **a Autoconsciência e a Autoeficácia,** a par **da Motivação e da Perseverança** (Área: Recursos). Ensina os formadores a utilizar uma linguagem de feedback estruturada que separa a identidade pessoal do aluno dos resultados do seu projeto, tratando o fracasso inicial como dados claros e objetivos num ciclo contínuo de aprendizagem.

2.3.3. O SPRINT DA CAIXA MISTERIO (LIDAR COM A INCERTEZA)

- **O Contexto da Formação Profissional:** Para acompanhar com sucesso os alunos através do stress emocional decorrente das atualizações e falhas dos projetos, os formadores devem experimentar em primeira mão exatamente a mesma pressão criativa, ambiguidade e falta de instruções claras.

- **A Atividade (Experiência Concreta e Observação Reflexiva):** Os formandos trabalham nas suas equipas fixas de arranque. A cada equipa é entregue uma «Caixa Misteriosa» física contendo uma coleção de itens aleatórios e de baixo custo (por exemplo, um baralho de cartas « » não ordenado, uma garrafa de plástico, elásticos, clipes de papel). A instrução inicial é mínima: *«Têm exatamente 10 minutos para construir um protótipo funcional de uma ferramenta de aprendizagem interativa para a vossa sala de aula de EFP.»*

- **A Mudança Inesperada de Parâmetros:** Exatamente aos 5 minutos, o facilitador introduz uma mudança abrupta sem aviso prévio. O formador percorre a sala e retira um item essencial de cada mesa, ou anuncia uma atualização repentina: *«O público-alvo mudou; a vossa ferramenta tem agora de ser totalmente utilizável por um aluno com deficiência visual.»*

- **Papel e intervenções do facilitador-treinador:** O treinador mantém-se à distância e observa rigorosamente a dinâmica do grupo sem interferir. Durante o ciclo de reflexão subsequente, o treinador utiliza um quadro de reflexão «O quê, E então, E agora?» para se concentrar nas reações comportamentais e somáticas, em vez de nos protótipos finais:

«Qual foi a vossa reação física e emocional imediata quando alterei as regras a meio do sprint? A vossa equipa perdeu o ímpeto ao queixar-se da injustiça da restrição, ou avaliaram imediatamente os itens que vos restavam para reorientar a vossa ideia?»

- **Ativação do EntreComp:** Este sprint centra-se em **«Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco»** (Área: À ação) e **na «Criatividade»** (Área: Ideias e oportunidades). Ajuda os educadores a vivenciar a dissonância cognitiva sob pressão, permitindo-lhes conceptualizar como gerir as respostas emocionais dos seus alunos quando os parâmetros de um projeto do mundo real se alteram.

2.3.4. INVENTARIAÇÃO DA RODA DE PROGRESSÃO (APRENDIZAGEM ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA)

- **O Contexto da EFP:** Estabelecer uma ligação entre as experiências aleatóriass e em ritmo acelerado da sala de aula e as normas formais do quadro europeu é essencial para desenvolver competências profissionais e implementar avaliações estruturadas.
- **A Atividade (Conceitualização Abstrata):** Imediatamente após a reflexão sobre o sprint da «Caixa Misteriosa», são entregues aos grupos um modelo físico em branco da roda de competências EntreComp.
- **Papel e intervenções do facilitador-treinador:** Os formandos são orientados a aceder à documentação do quadro de referência (como entrecomp.eu). A sua tarefa consiste em mapear os seus comportamentos específicos durante o sprint para as 15 competências do EntreComp. O treinador orienta as equipas à medida que estas analisam o seu trabalho:
    - Se uma equipa discutir sobre um item removido, o coach ajuda-a a associar esse comportamento aos eixos *«Trabalhar com Outros»* ou *«Lidar com a Ambiguidade»*.
    - Os formandos devem identificar o seu nível atual na grelha de progressão, determinando se a sua resposta durante o sprint de restrições demonstrou uma capacidade *Intermédia* de «Experimentar» ou uma capacidade *Avançada* de «Melhorar» sistemas sob pressão.

Ativação do EntreComp: Este exercício ativa **a «Aprendizagem através da Experiência»** (Área: À Ação) e **a «Valorização de Ideias»** (Área: Ideias e Oportunidades). Proporciona aos formadores o vocabulário profissional e os parâmetros de referência concretos necessários para avaliar as mentalidades empreendedoras nos seus centros de EFP, garantindo que as suas avaliações se baseiam em padrões educativos reconhecidos, em vez de opiniões subjetivas.

2.4 - EXERCICIOS E TAREFAS

	ATIVIDADE	PRAZO	INFORMAЗХES ADICIONAIS

1. Betão Experiência	**O Sprint «Bird-in-Hand»** As equipas são colocadas num ambiente de execução imediata e com elevadas restrições, para simular a criatividade empreendedora. **Foco do EntreComp:** Mobilização de recursos, criatividade, tomada de iniciativa Instruções: **Organização dos grupos:** Organize os formandos nas suas equipas fixas de startups de formação (3 a 5 participantes por grupo). **O Enquadramento do Desafio:** Forneça a cada equipa um briefing idêntico e altamente ambíguo: *«A vossa equipa tem exatamente 15 minutos para conceber e apresentar um serviço ou produto funcional que resolva uma frustração quotidiana na vossa instituição de ensino. É estritamente proibido recorrer a capital externo, pesquisa online ou planeamento de orçamentos futuros.»* **Distribuição de materiais:** Distribua um pequeno kit restrito de itens físicos (por exemplo, post-its, marcadores e elásticos). Em alternativa, indique que devem utilizar itens que tenham consigo ou ao alcance da mão. **A contagem decrescente:** Ligue um cronómetro bem visível. Ao chegar aos 7 minutos, anuncie uma mudança repentina nos parâmetros: *«O público-alvo mudou; a vossa solução deve agora servir utilizadores com mobilidade ou visão limitadas.»* **A Apresentação:** Exatamente aos 15 minutos, imponha uma paragem absoluta nos preparativos. Cada equipa deve fazer uma apresentação oral de 1 minuto do conceito do seu protótipo diretamente para a sala.	**30 minutos** (5 minutos de instruções, 15 minutos de execução, tos de apresentação)	**Objetivo**: Identificar os fatores que desencadeiam a mentalidade de crescimento (pontos de frustração) e documentá-los numa apresentação oral Mapeie as reações internas ao caos e reinterprete os contratempos como dados de aprendizagem. **Resultado**: Uma lista em grupo documentada dos fatores desencadeantes da mentalidade de crescimento. Dicas de implementação para o formador: • Resista ao impulso de «salvar»: É provável que os formandos demonstrem frustração imediata e peçam esclarecimentos sobre os critérios de avaliação. Responda de forma neutra: «As instruções estão completas; têm de gerir os parâmetros em equipa.» • Aplique rigorosamente os limites de tempo: Interrompa as apresentações exatamente aos 60 segundos. Esta urgência estrutural simula o ritmo acelerado e a pressão vividos por empreendedores reais. • Não corrija regras erradas: se uma equipa conceber um conceito irrealista ou tecnicamente impossível, não o critique. O objetivo

			é avaliar como utilizam os recursos imediatos sob pressão, não avaliar uma ideia de negócio concluída.

2. Reflexivo Observação	**DEBRIEFING DE FRUSTRAÇÃO CONSCIENTE** Um diálogo estruturado em equipa, concebido para extrair os dados emocionais e estratégicos desencadeados durante o sprint inicial. **Foco do EntreComp:** Aprendizagem através da experiência, autoconsciência 1 **Observação entre pares:** Antes de iniciar a revisão interna da equipa, peça aos formandos que dediquem 5 minutos a examinar os protótipos visuais criados pelos grupos vizinhos. 2 **Diálogo estruturado em equipa:** Peça às equipas que se reúnam em torno de um flipchart e realizem uma análise estruturada com base nos modelos de reflexão de Gibbs ou no modelo «O quê? E então? E agora?». Devem responder: • *O quê?* Que comportamentos físicos e emocionais específicos ocorreram quando as diretrizes do projeto foram alteradas aos 7 minutos? • *E então?* De que forma essas reações emocionais internas afetaram a vossa velocidade de tomada de decisão e o vosso estilo de colaboração? • *E agora?* Quando os vossos futuros alunos de EFP enfrentarem bloqueios emocionais idênticos durante tarefas abertas, como podem ajudá-los a lidar com essa frustração? **3. Documentar os fatores desencadeantes:** Cada grupo deve anotar os seus «fatores desencadeantes da mentalidade fixa» numa folha do flipchart e afixá-la num local visível na parede da sala.	**30 minutos**	**Objetivo:** Identificar as reações internas ao caos e reenquadrar os contratempos como dados de aprendizagem. **Resultado:** Uma lista documentada do grupo com os gatilhos da mentalidade de crescimento. **Dicas de implementação para o formador:** • **Concentre-se no processo, não no produto:** Ao passar de grupo em grupo, intervenha se as equipas perderem tempo a discutir sobre o potencial comercial do seu protótipo. Redirecione-as perguntando: *«Como é que o vosso corpo reagiu fisicamente quando vos retirei as orientações que esperavam?»* • **Demonstre vulnerabilidade:** Se um grupo estiver calado ou com dificuldade em partilhar abertamente, conte uma história breve e descontraída sobre uma ocasião em que passou por uma mudança profissional ou cometeu um erro. Isto normaliza as dificuldades e diminui a defensividade em toda a sala.

3. Resumo Conceitualização	**A MATRIZ DE AUDITORIA E ANOTAÇÃO DA ENTRECOMP** Uma sessão silenciosa e puramente analítica de mapeamento, em que cada formando mapeia os seus dados comportamentais diretamente no Quadro Europeu. **Foco da EntreComp:** Valorizar as ideias, aprender através da experiência 1. Distribua a cada formando uma cópia impressa da roda do quadro de referência EntreComp e uma ficha de análise em branco com três colunas. 2. Peça aos formandos que abram os seus dispositivos móveis e acedam às definições oficiais do quadro em entrecomp.eu. 3. Tarefa: Os formandos devem analisar silenciosamente as suas próprias ações específicas durante a Atividade 1 e cruzá-las com os eixos conceptuais do quadro. 4. Na sua folha de matriz, devem preencher individualmente: **Coluna A:** O evento comportamental exato (por exemplo, *«Fiquei paralisado quando o público-alvo mudou»*); **Coluna B:** A competência e o eixo específicos do EntreComp correspondentes (por exemplo, *«Lidar com a incerteza -> Eixo 2»*); **Coluna C:** O nível de progressão estimado (Básico vs. Intermédio).	**30 minutos**	**Objetivo:** Transformar uma experiência emocional bruta em referências educativas formais e padronizadas através da análise individual de dados. **Resultado:** Uma Matriz de Auditoria EntreComp pessoal e completa, com três colunas, que associa comportamentos individuais a indicadores oficiais do quadro de referência. * **Aplique o «Cone do Silêncio»:** Não permita que os formandos falem, consultem os seus pares ou realizem apresentações em grupo. Este é um exercício de metacognição individual e de alinhamento interno com o quadro de referência. * **Lidar com a ansiedade analítica:** Os formandos podem queixar-se de que os 442 resultados de aprendizagem específicos do EntreComp são demasiado densos para serem analisados sozinhos. Lembre-lhes que não precisam de memorizar o quadro; só precisam de localizar o único fio condutor que descreve a sua reação exata durante o sprint caótico.

4. Ativo Experimentação	**O DESAFIO AMBIGUO DO DESIGN** Os formandos aplicam as suas perceções para conceber uma atividade de aprendizagem de elevada incerteza para os seus próprios alunos. **Foco do EntreComp:** Planeamento e Gestão, Tomar a Iniciativa Instruções: 1. **Elaboração** individual **do plano:** Os formandos trabalham individualmente para conceber um desafio de 15 minutos adaptado ao contexto específico da sua sala de aula de EFP. O desafio *não* deve incluir *uma resposta correta predefinida* e deve ter *instruções limitadas,* de forma a testar propositadamente uma mentalidade empreendedora. 2 **A Lista de Verificação dos Critérios de Concepção:** O plano escrito deve descrever explicitamente: 1. A descrição do problema ou os parâmetros de restrição. 2. O objetivo explícito, orientado por valores, para o aluno. 3. Três sugestões de orientação centradas no processo, concebidas para substituir as instruções tradicionais (por exemplo, *«Qual é a forma mais simples possível de testar esta hipótese utilizando apenas o que tens à tua frente?»*). 3. **Coaching entre pares (Círculos GROW):** Os formandos reúnem-se em pares ou trios para apresentar as suas propostas de desafio. O parceiro utiliza o modelo GROW para analisar o plano, garantindo que a atividade promova a ação em vez de uma pesquisa online passiva.	**45 minutos** (20 minutos de elaboração individual do plano, 15 minutos de teste entre pares, 10 minutos de conclusão)	**Objetivo:** Dominar a criação consciente de espaços de aprendizagem de baixo risco e elevada incerteza. **Resultado:** Um plano de desafio para os alunos, escrito e exequível, com a duração de 15 minutos. **Dicas de implementação para o formador:** • **Proíba «tarefas de pesquisa»:** Intervenha imediatamente se um formando conceber um desafio que peça aos alunos para pesquisarem no Google ou elaborarem um plano de negócios. Incentive-os a realizar ações do mundo real, como entrevistar um colega ou construir uma maquete física em papel. • **Trate a Carta como uma ferramenta dinâmica:** Recorra aos acordos de grupo criados em conjunto na Unidade 1. Se um participante der feedback excessivamente brando ou severo durante o coaching entre pares, lembre-o de alinhar os seus comentários com os padrões de segurança psicológica estabelecidos pelo grupo.

TRABALHOS OBRIGATÓRIOS DO PORTFÓLIO (ENVIOS DOS FORMANDOS)

Para concluir a Unidade 2 com sucesso, os participantes devem documentar o seu trabalho e submeter os seguintes três artefactos específicos nas suas pastas de formação:

1. O Mapa Comportamental EntreComp

- Tarefa: Uma cópia fotográfica ou digital do modelo de mapeamento EntreComp preenchido pela equipa.
- Requisito: O mapa deve relacionar explicitamente, pelo menos, três ações do mundo real observadas durante o *«Bird-in-Hand Sprint»* com temas específicos do quadro de referência (por exemplo, a forma como a equipa dividiu as funções sob pressão corresponde ao tema «Trabalhar com os Outros»).

2. O plano do Desafio de Ambiguidade do Aluno

- Tarefa: Um guia de instruções de uma página para um desafio de 15 minutos em sala de aula, concebido durante a fase *de Experimentação Ativa*.
- Requisito: O documento deve descrever o problema do desafio, especificar os parâmetros de restrição (tempo, materiais limitados), indicar o objetivo explícito de criação de valor e detalhar três perguntas de coaching orientadas para o processo que o formador utilizará para orientar os alunos durante momentos de frustração.

3. Diário de Reflexão sobre a Linguagem de Crescimento

- Tarefa: Um registo de reflexão individual que acompanha as mudanças pessoais na linguagem pedagógica.
- Requisito: Os formandos devem reformular três respostas comuns «fixas/causais» dadas em sala de aula (por exemplo, *«Esse modelo de negócio vai falhar porque não tens um orçamento de marketing»*) em sugestões de coaching «de crescimento/eficazes», utilizando o quadro *«Power of Yet»*.

4. A Matriz de Auditoria Individual do EntreComp

- Formato da tarefa: Uma cópia digitada ou digitalizada da matriz de anotações de três colunas do formando individual.

- Requisito: O documento deve conter uma avaliação individual e autodirigida que identifique, pelo menos, três ações comportamentais distintas do sprint inicial de recursos. Cada ação deve ser explicitamente referenciada com um ID de tópico correspondente e um descritor de nível do Quadro Europeu de Competências Empreendedoras oficial, demonstrando que o formador é capaz de reconhecer e medir mudanças de mentalidade de forma objetiva, sem depender de feedback colaborativo externo.

UNIDADE 3 - PLANEAMENTO E ESTRATЎGIA EMPREENDEDORA

Na unidade anterior, focou- e em como desenvolver e manter a mentalidade e a atitude empreendedoras. Agora pode ajudá-los a compreender que, embora a mentalidade seja essencial, para ter sucesso no empreendedorismo são também necessárias algumas competências técnicas e estruturas. Nesta unidade, vamos analisar como ajudar os formandos a dar estrutura às suas ideias, transformando-as em algo mais concreto e realista. Irá explorar ferramentas e métodos simples que apoiam o reconhecimento de oportunidades, a análise de viabilidade e a criação de modelos de negócio. Estruturar não significa limitar a criatividade, mas sim dar-lhe uma forma que possa conduzir a ações concretas.

3.1 - OBJETIVO

3.1.1. CONTEXTO

Na educação empreendedora, a inspiração e a criatividade surgem frequentemente com facilidade, mas a elaboração sistemática (estruturação) nem sempre. Esta unidade centra-se na transformação de ideias em oportunidades e de oportunidades em planos estruturados. Os formadores desempenham um papel fundamental ao ajudar os alunos a reconhecer o potencial das suas ideias, a avaliar a viabilidade e a compreender como o valor é criado e entregue. Ao introduzirem ferramentas e quadros de referência empreendedores fundamentais, os formadores podem orientar os alunos para um pensamento mais estratégico e realista, sem reprimir a sua criatividade.

3.1.2. OBJETIVOS

Esta unidade tem como objetivo:

- ✓ Dotar os participantes das ferramentas necessárias para ajudar os alunos a passar da geração de ideias para o planeamento estruturado.
- ✓ Reforçar a confiança na utilização de métodos básicos de modelação de negócios, tais como o Business Model Canvas.
- ✓ Reforçar a capacidade dos participantes para apoiar o reconhecimento de oportunidades e a avaliação de viabilidade.
- ✓ Promover uma atitude que valorize o pensamento crítico, a estrutura e a iteração como parte do processo empreendedor.

3.1.3. CONHECIMENTOS

No final desta unidade, os participantes serão capazes de:

- ✓ Compreender os elementos centrais dos modelos de negócio (por exemplo, proposta de valor, segmentos de clientes, fontes de receita).
- ✓ Saber utilizar ferramentas como o Business Model Canvas e o Lean Canvas em contextos educativos.

- ✓ Reconhecer métodos e indicadores para a identificação de oportunidades e a validação de ideias.

3.1.4. COMPETKNCIAS

Os participantes serão capazes de:

- ✓ Apresentar e aplicar ferramentas estruturadas para ajudar os formandos a planear e avaliar ideias de negócio.
- ✓ Facilitar pesquisas simples e avaliações de viabilidade.
- ✓ Apoiar os formandos na transformação de ideias criativas em conceitos viáveis e estruturados.

3.1.5. ATITUDES

Os participantes irão:

- ✓ Valorizar o pensamento estruturado como um complemento essencial à criatividade e à intuição.
- ✓ Incentivar os formandos a explorar ideias com uma perspetiva realista e crítica

3.2 - FUNDAMENTOS TEY RICOS

3.2.1. FUNDAMENTOS TEY RICOS

As ideias empreendedoras começam frequentemente com a criatividade, a inspiração ou a intuição. Embora estes elementos sejam essenciais, não são suficientes por si só. Sem estrutura, as ideias permanecem vagas, irrealistas ou difíceis de comunicar. A estruturação é o processo de transformar ideias em conceitos mais claros e exequíveis, que possam ser testados, melhorados e, potencialmente, implementados.

Na educação para o empreendedorismo, a estruturação não consiste em limitar a criatividade. Pelo contrário, proporciona um suporte que ajuda os formandos a passar da imaginação à ação.

3.2.2. DAS IDEIAS AS OPORTUNIDADES

Uma ideia torna-se uma oportunidade quando aborda um problema real, cria valor para um grupo específico e tem potencial para ser sustentável. Muitos alunos enfrentam dificuldades nesta fase porque:

- se concentram de forma demasiado abrangente,
- ignoram as considerações de viabilidade,
- ou se apaixonam pelas soluções antes de compreenderem o problema.

Os formadores desempenham um papel fundamental na orientação dos formandos nesta transição, introduzindo estruturas simples que ajudam a decompor a complexidade e a apoiar o pensamento crítico.

3.2.3. POR QUE RAZГO A ESTRUTURA APOIA A APRENDIZAGEM

A estrutura ajuda os alunos a:

- esclarecer pressupostos,
- tornar as ideias visíveis e passíveis de discussão,
- identificar lacunas e pontos fracos numa fase inicial,
- e comunicar ideias aos outros.

Nos contextos de EFP, a estrutura é particularmente valiosa porque os formandos preferem frequentemente a clareza prática à teoria abstrata. Ferramentas visuais, tais como quadros, diagramas e estruturas passo a passo, reduzem a sobrecarga cognitiva e apoiam a compreensão partilhada no seio das equipas.

3.2.4. A MODELAGEM DE NEGYCIOS COMO FERRAMENTA DE APRENDIZAGEM

Ferramentas como o Business Model Canvas, o Value Proposition Canvas ou o Persona Canvas não se destinam a produzir planos de negócios perfeitos. Em contextos educativos, o seu principal valor reside em:

- fomentar a discussão,
- incentivar a iteração,
- e ajudar os formandos a perceber como os diferentes elementos de uma ideia se interligam.

A modelagem de negócios ajuda os formandos a compreender que o empreendedorismo não se resume apenas ao produto ou serviço, mas também aos clientes, ao valor, aos recursos e à sustentabilidade.

3.2.5. VIABILIDADE E PENSAMENTO CRHTICO

A estruturação apresenta aos formandos o pensamento de viabilidade sem desencorajar a criatividade. Viabilidade não significa prever o futuro com certeza; significa fazer melhores perguntas:

- Para quem é isto, exatamente?
- Por que razão lhes importaria?
- O que é necessário para que isto resulte?
- Quais são as maiores incertezas?

Estas perguntas desenvolvem o pensamento crítico e ajudam os formandos a ir além do pensamento otimista, rumo a uma exploração realista.

3.2.6. APRENDIZAGEM ATRAVЎS DA SIMULAЗГO E DA PRESSГO DO TEMPO

Simulações como pequenos desafios de arranque ou atividades do tipo «panela de pressão» expõem os formandos às realidades da tomada de decisões empreendedoras.

A pressão do tempo obriga à definição de prioridades, à simplificação e ao trabalho em equipa. Os erros tornam-se visíveis rapidamente, criando momentos de aprendizagem marcantes.

Viver este processo ajuda os formadores a compreender melhor os desafios que os seus alunos enfrentam e prepara-os para apoiar os formandos de forma mais eficaz.

3.2.7. ITERAÇÃO E APRENDIZAGEM A PARTIR DA MUDANÇA

Uma competência empreendedora fundamental é a capacidade de iterar — ajustar ideias com base no feedback, na reflexão e em novos insights. As ferramentas de estruturação apoiam a iteração, tornando as alterações visíveis. Os alunos podem comparar versões anteriores e posteriores das suas ideias e ver claramente a melhoria.

Isto reforça uma mentalidade importante: **mudar uma ideia não é um fracasso, mas sim um progresso**.

3.2.8. O PAPEL DO EDUCADOR NA ESTRUTURAÇÃO

Ao facilitar atividades de estruturação, os educadores devem:

- evitar apresentar as ferramentas como «corretas» ou «definitivas»,
- incentivar a adaptação em vez do cumprimento estrito,
- concentrar-se nos resultados de aprendizagem em vez de resultados aperfeiçoados.

O objetivo não é transformar os formandos em especialistas em negócios, mas ajudá-los a pensar de forma mais clara, realista e confiante sobre as suas ideias.

3.2.9. A ESTRUTURAÇÃO COMO EMPODERAMENTO

Em última análise, a estruturação é também uma forma de capacitação. Quando os formandos adquirem ferramentas para organizar o seu pensamento, sentem-se mais capazes de pôr as suas ideias em prática. A estrutura transforma a incerteza de algo avassalador em algo controlável.

Na educação para o empreendedorismo, a estrutura permite aos formandos não só imaginar a mudança, mas também dar os primeiros passos concretos para a concretizar.

3.2.10. REFERÊNCIAS

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *O manual do proprietário de uma startup: O guia passo a passo para construir uma grande empresa*. K&S Ranch.

Brown, T. (2009). *Mudança por design: Como o design thinking transforma as organizações e inspira a inovação*. Harper Business.

Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). Do ofício à ciência: modelos de ensino e processos de aprendizagem na educação para o empreendedorismo. *Journal of European Industrial Training, 32*(7), 569–593. https://doi.org/10.1108/03090590810899838

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Geração de modelos de negócio: Um manual para visionários, revolucionários e desafiadores*. Wiley.

Ries, E. (2011). *A startup enxuta: como os empreendedores de hoje usam a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. Crown Business.

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2018). *Cognição empreendedora: explorando a mentalidade dos empreendedores*. Springer

3.3 - EXERCÍCIOS E TAREFAS

Abaixo, pode encontrar todas as atividades desta unidade. Atenção: os prazos indicados são orientações gerais. Por isso, considere, com base na sua formação pessoal, ajustar a atividade de acordo com as suas necessidades.

	ATIVIDADE	DURAÇÃO	INFORMAÇÕES ADICIONAIS

1. Concreto Experiência	**Panela de pressão** **Objetivo**: Esta simulação mergulha os participantes na urgência empreendedora. A pressão do tempo, a informação incompleta e a tomada de decisões em grupo reproduzem a realidade com que os alunos se deparam. O seu papel é manter o ímpeto e evitar que se pense demasiado. **Preparação do formador** • Prepare três descrições de desafios claras e contrastantes por grupo. (exemplos de desafios no apêndice: Ficha de desafio «Panela de pressão») • Certifique-se de que as ferramentas de controlo de tempo estão visíveis. 1. Nesta atividade, os formandos trabalharão em grupos, atuando como equipas de startups. Cada equipa receberá três desafios ou problemas preparados, escolherá um e apresentará uma solução criativa e prática, que possa ser transformada numa iniciativa empreendedora real. • proposta de valor • conceito de negócio • grupo-alvo • necessidades de recursos • oportunidades de mercado • oportunidades de receitas Numa apresentação de, no máximo, 2 minutos, os grupos apresentam as suas ideias 2. Explique as regras de forma clara e firme. 3. Dê prioridade à ação em detrimento da perfeição. 4. Faça cumprir ativamente os limites de tempo.	45 minutos	**O que observar** • Como a viabilidade rivaliza com a criatividade. • O surgimento da liderança. • Estratégias de simplificação sob pressão. **Dicas do formador** • Interrompa de forma firme a utilização da Internet ou da IA. • Se um grupo ficar parado, lembre-lhes: «Escolham e avancem.» • O papel do formador é o de facilitador e observador. Só deve interagir com os formandos se observar discrepâncias ou desvios. O objetivo é que os formandos experimentem a pressão do tempo e a limitação de conhecimentos e recursos de que dispõem. Algum dos grupos tem o seu próprio desafio? Pode sempre permitir que os participantes utilizem nesta atividade uma ideia ou desafio que eles próprios tenham trazido. Neste caso, certifique-se de que não se trata de um negócio já elaborado e pronto.

	5. Durante as apresentações, concentre a atenção na lógica, não no acabamento.		

2. Reflexão Observação	**Acalmar a pressão** **Objetivo para o formador**: Esta reflexão estruturada ajuda os participantes a extrair significado da intensidade. O quadro «O quê – E então? – E agora?» apoia a metacognição e prepara-os para transferir a aprendizagem para a prática de ensino. 1. Os grupos dispõem de 20 minutos para discutir e concluir as **três fases de reflexão** abaixo. Os formandos utilizam um flipchart ou uma ficha de trabalho para registar as suas reflexões: ○ **O QUÊ?** – O que aconteceu no vosso grupo durante a simulação? ○ **E DAÍ?** – Por que é que esta experiência é importante? ○ **E AGORA?** – De que forma esta experiência irá influenciar o seu trabalho como educador? Os grupos selecionam uma conclusão da sua reflexão e partilham-na com o resto do grupo. (1 minuto/grupo, opcional) Afixe as folhas do flipchart na parede e incentive os formandos a reservarem algum tempo para conhecer as reflexões dos outros durante os intervalos. 2. **Passos de facilitação** • Apresente brevemente o quadro de reflexão. • Deixe que os grupos escolham por si próprios quais as questões a explorar. • Incentive a honestidade em vez de histórias de sucesso. • A partilha opcional ajuda a manter o equilíbrio energético.	20 minutos	**O que observar** • Capacidade de expressar a aprendizagem para além dos resultados. • Empatia em relação à experiência dos alunos. • Mudança do pensamento centrado na «ideia» para o pensamento centrado no «processo». **Dicas para o formador** • Circule pela sala e ouça; intervenha apenas para aprofundar a reflexão. • Destaque paralelos com situações em sala de aula. Sobre o método de reflexão desta atividade, pode encontrar mais informações aqui: https://reflection.ed.ac.uk/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience/what-so-what-now-what

3. Resumo Conceitualização	**Dê estrutura à sua inovação!** **Objetivo para o formador**: Os participantes deparam-se agora com ferramentas de estruturação após terem vivido uma experiência de caos. Esta sequência é intencional. O seu papel é garantir que as ferramentas sejam vistas como apoios ao pensamento, e não como modelos rígidos. 1. Os formandos consultam a «Caixa de Ferramentas de Estruturação» adicional (1 página) e escolhem, cada um, um modelo ou quadro de referência. Certifique-se de que os formandos do mesmo grupo escolhem, todos, algo diferente. 2. Os formandos realizam uma pesquisa online (Internet, IA) para obter informações e compreender a ferramenta escolhida. (25 minutos) 3. Os formandos partilham os seus resultados nas equipas de startups e discutem-nos! (3 minutos/pessoa) **Passos de facilitação** 1. Certifique-se de que cada participante escolhe uma ferramenta diferente. 2. Mantenha a pesquisa individual breve e focada. 3. Facilite o ensino entre pares dentro das equipas. 4. Incentive a comparação crítica entre as ferramentas.	40 minutos	**O que observar** • Discussões sobre a adequação entre ferramentas e problemas. • Atitude crítica em relação aos modelos. • Transferibilidade para contextos de EFP. **Dicas para formadores** • Normalize a confusão; os modelos são representações simplificadas. • Incentive o cepticismo e a adaptação A atividade requer pesquisa individual online. Os formandos também podem recorrer à IA para explicar o modelo/quadro escolhido, mas é fundamental salientar que a IA pode cometer erros e induzir em erro. A informação deve ser sempre verificada duas vezes. Pode encontrar na página seguinte vários modelos de desenvolvimento de negócios, que poderá utilizar: https://www.designabetterbusiness.tools/tools

4. Ativo Experimentação	**Reestruture e aperfeiçoe!** **Objetivo para o formador:** Esta atividade final simula a iteração, uma competência empreendedora fundamental. Os participantes experimentam como a estrutura clarifica, em vez de limitar, a criatividade. 1. As equipas voltam à sua ideia original da atividade «Panela de pressão». 2. Em equipa, escolhem uma das ferramentas apresentadas nesta unidade para reformular e rever o seu conceito. Aplicam a ferramenta escolhida (modelo/estrutura) à ideia de startup que desenvolveram anteriormente. 3. As equipas apresentam um breve resumo (3 minutos) de como a sua ideia mudou. **Passos de facilitação** 4. Leve os grupos de volta à sua ideia original. 5. Apoie a seleção da ferramenta com base na necessidade, e não na popularidade ou simplicidade. 6. Incentive mudanças visíveis da versão 1 para a versão 2. 7. Mantenha as apresentações centradas na aprendizagem, e não na venda.	30 minutos	**O que observar** • Qualidade do aperfeiçoamento. • Capacidade de articular melhorias. • Pensamento realista sobre a viabilidade. **Dicas para o formador** • Pergunte: «O que ficou mais claro?» • Reforce a ideia de que a iteração é um sucesso, não um fracasso.

Caixa de ferramentas de estruturação

	Canvas do Modelo de Negócio	Canvas de Personas	Canvas da Jornada do Cliente	Os 5 Porquês	5W + 1H
Objetivo **PORQUE É QUE DEVE UTILIZÁ-LO?**	Utilize-o se pretender **delinear a lógica geral de um negócio** ou projeto. Ajuda-o a compreender como o valor é criado, entregue e sustentado.	Utilize-o se quiser **compreender** melhor **o seu cliente-alvo**. Ajuda-o a desenvolver empatia e a tomar decisões com base nas necessidades reais dos utilizadores.	Utilize-o se quiser **compreender como os clientes vivenciam** um produto ou serviço do início ao fim. Ajuda a identificar experiências positivas, bem como pontos de fraca.	Utilize-o se quiser **identificar a causa real de um problema**, em vez de se limitar a tratar apenas dos seus sintomas. Facilita uma análise mais aprofundada e uma melhor tomada de decisões.	Utilize-o se quiser **definir claramente uma situação ou um problema** antes de procurar soluções. Ajuda-o a recolher toda a informação essencial de forma estruturada.
Fase de desenvolvimento do negócio **QUANDO UTILIZÁ-LO?**	Utilize-o ao desenvolver uma nova ideia de negócio, ao melhorar um negócio existente ou ao preparar-se para a implementação e o crescimento.	Utilize-o no início do processo de desenvolvimento, quando precisar de compreender quem são os seus clientes e quais são as suas necessidades.	Utilize-o ao conceber ou melhorar um serviço, produto ou experiência do cliente. É especialmente útil antes de lançar ou redesenhar uma solução.	Utilize-o sempre que surgir um problema recorrente ou quando a causa de uma questão não for clara. É útil durante os processos de melhoria e avaliação.	Utilize-o no início de um projeto, durante o planeamento ou sempre que precisar de analisar uma situação antes de tomar decisões.
Resultado **O QUE ESPERAR?**	Uma visão geral clara de como a empresa funciona, a quem se destina, como cria valor e como pode tornar-se sustentável.	Uma descrição detalhada do seu cliente ideal que o ajuda a conceber produtos, serviços e comunicação mais relevantes.	Uma visão geral visual da experiência do cliente, destacando interações importantes, frustrações e oportunidades de melhoria.	Uma melhor compreensão da causa principal de um problema, levando a soluções mais eficazes e sustentáveis.	Um problema ou situação bem definido, com toda a informação essencial organizada, facilitando a escolha de soluções adequadas e dos próximos passos.

Ficha de desafio «Panela de pressão»

As pessoas esquecem-se de compromissos e prazos importantes	Muitas pessoas falham compromissos, pagamentos ou prazos porque os lembretes estão espalhados por e-mails, aplicações e notas. Isto causa stress, custos adicionais e frustração.
As filas e os tempos de espera fazem perder tempo	As pessoas perdem muito tempo à espera em filas (lojas, serviços, escritórios) sem saber quanto tempo demorará. A espera parece ineficiente e irritante.
É difícil encontrar serviços locais de confiança	As pessoas têm frequentemente dificuldade em encontrar canalizadores, serviços de limpeza, explicadores ou serviços de reparação de confiança. As avaliações não são fiáveis ou estão desatualizadas.
É difícil gerir tantas assinaturas	As pessoas esquecem-se das assinaturas que têm e de quanto pagam mensalmente. Cancelá-las ou acompanhá-las exige esforço e tempo.
Os espaços de habitação partilhados geram pequenos conflitos	Em casas partilhadas ou apartamentos de estudantes, as tarefas de limpeza, as contas e as responsabilidades partilhadas são frequentemente pouco claras. Isto leva a tensões e discussões.
As pessoas perdem ou esquecem-se dos seus objetos pessoais	Chaves, carregadores, documentos ou malas são frequentemente extraviados em casa, no trabalho ou na escola. Substituí-los custa tempo e dinheiro.
Organizar atividades em grupo é complicado	Encontrar um horário para reuniões, desporto ou atividades sociais é frustrante quando há muitas pessoas envolvidas. As mensagens intermináveis atrasam as decisões.
As pessoas não sabem o que cozinhar com o que têm	Muitas pessoas têm comida em casa, mas não sabem que refeições podem preparar com ela. Isto leva ao desperdício alimentar ou a compras desnecessárias.
É difícil descobrir eventos locais	Muitas vezes, as pessoas ficam a saber dos eventos locais demasiado tarde ou nem sequer ficam a saber. A informação está espalhada por diferentes plataformas.
Tarefas simples são esquecidas em dias agitados	Tarefas pequenas, mas importantes (regar as plantas, tomar medicamentos, devolver artigos) são facilmente esquecidas. O esquecimento causa inconvenientes ou prejuízos.
Os pais e cuidadores perdem informações importantes	As mensagens das escolas, clubes ou serviços de apoio perdem-se entre e-mails e conversas. Ficam-se sem saber de atualizações importantes.
As pessoas não sabem onde obter ajuda rápida	Quando surgem pequenos problemas (bicicleta avariada, problema técnico, preenchimento de formulários), as pessoas não sabem a quem pedir ajuda ou onde se dirigir rapidamente.
Os objetos que não são utilizados ficam em casa	As pessoas têm objetos que raramente usam, mas que não querem vender nem deitar fora. O espaço de arrumação fica desorganizado.

Os recém-chegados não sabem como as coisas funcionam	As pessoas que se mudam para uma nova cidade ou escola têm dificuldade em obter informações básicas: transportes, serviços, regras ou hábitos. Fazer perguntas parece estranho.
As pessoas esquecem-se de dar seguimento aos seus objetivos	As pessoas estabelecem pequenos objetivos (exercício físico, aprendizagem, tarefas administrativas), mas perdem o fio à meada ao fim de alguns dias. A motivação esmorece sem lembretes ou apoio.

UNIDADE 4 - PLANEAMENTO ESTRATЎGICO E DEFINIЗГO DE OBJETIVOS

Capacitar os formadores do ensino e formação profissionais com técnicas ágeis de definição de objetivos, concebidas para ambientes de elevada incerteza. O foco é passar de um planeamento rígido para uma «aprendizagem validada» dinâmica, em que os objetivos funcionam como hipóteses a testar através de acompanhamento, experimentação e adaptação constante.

4.1 - OBJETIVO

No final desta unidade, os formadores de EFP serão capazes de:

4.1.1. IMPLEMENTAR O COACHING БGIL (MODELO GROW):

- **Ação:** Aplicar o modelo Objetivo-Realidade-Opções-Vontade para facilitar a descoberta liderada pelos alunos.
- **Ligação ao EntreComp:** *Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco.* (Ao utilizar o método GROW, o educador ajuda o aluno a orientar-se no desconhecido sem lhe fornecer um «mapa», promovendo assim a autossuficiência).

4.1.2. DIFERENCIAR OS TIPOS DE OBJETIVOS PARA A PERSISTКNCIA:

- **Ação:** Distinguir entre **objetivos de desempenho** (resultados) e **objetivos de aprendizagem** (competências) para gerir a ansiedade do aluno.
- **Ligação ao EntreComp:** *Autoconsciência e autoeficácia.* (Concentrar-se nos objetivos de aprendizagem reforça a confiança do aluno na sua própria capacidade de evoluir e ter sucesso, apesar dos contratempos iniciais).

4.1.3. GERIR A INCERTEZA ATRAVЎS DO MAPEAMENTO ESTRATЎGICO:

- **Ação:** Utilizar a **Matriz de Objetivos-Incerteza** para determinar quais os elementos que requerem testes experimentais em oposição a um planeamento fixo.
- **Ligação ao EntreComp:** *Visão.* (Compreender como lidar com a incerteza permite aos educadores ajudar os alunos a transformar uma visão ampla numa série de passos exequíveis e testáveis).

4.2 - FUNDAMENTOS TEY RICOS

Em ambientes de elevada incerteza, como a educação para o empreendedorismo, os métodos tradicionais de planeamento linear e definição estática de objetivos falham frequentemente. Quando os alunos do ensino e formação profissionais (EFP) são pressionados a criar valor em condições voláteis, basear-se em referências rígidas e de longo prazo pode aumentar a ansiedade e conduzir à paralisia operacional.

Para contrariar isto, a Unidade 4 desloca o foco da execução preditiva tradicional para um quadro ágil, em que os objetivos funcionam como hipóteses testáveis. Ao dominar a forma de redigir e estruturar marcos flexíveis utilizando modelos específicos de

empreendedorismo, um formador capacita os alunos para manterem o ímpeto do projeto e se adaptarem dinamicamente ao feedback do mercado real.

4.2.1. TRANSIÇÃO DA ESTRUTURA SMART PARA A ESTRUTURA DE OBJETIVOS RÁPIDOS

Durante décadas, os currículos educativos basearam-se na estrutura SMART (Específica, Mensurável, Alcançável, Relevante, com Prazo definido). Embora altamente eficaz para tarefas estáveis e previsíveis, os componentes «Alcançável» e «com Prazo definido» da estrutura SMART podem, inadvertidamente, encorajar os alunos a reduzir as suas ambições para garantir o cumprimento, ou prendê-los na execução de um plano falho simplesmente porque foi definido um prazo.

Na educação para o empreendedorismo, os parâmetros de mercado e os comportamentos dos consumidores mudam rapidamente, exigindo que as metas sejam definidas utilizando a **estrutura FAST**:

- **Frequentemente discutidas:** as metas definidas por escrito devem servir como o eixo estrutural das sessões semanais de orientação, em vez de um critério de avaliação pontual, permitindo que os alunos ajustem a sua abordagem ou perseverem com base na recolha contínua de dados.
- **Ambiciosas:** As metas devem desafiar explicitamente as capacidades técnicas e operacionais percebidas pelos alunos, a fim de promover a resolução inovadora de problemas e ultrapassar as fronteiras estruturais convencionais.
- **Específicas:** Os marcos devem estar ligados a ações concretas e observáveis e a resultados comportamentais (por exemplo, em vez de escrever «trabalhar no marketing», um aluno escreve «obter duas cartas de intenção assinadas por fornecedores locais»).
- **Transparentes:** As metas são publicadas de forma visível na incubadora ou centro de EFP, utilizando a transparência entre pares para promover a responsabilização e redes de apoio colaborativo.

Conclusão-chave do coaching: Definir objetivos através do quadro FAST transforma a relação psicológica do aluno com o planeamento, passando de um contrato rígido para um mecanismo de orientação ativo e em evolução.

4.2.2. REENQUADRAMENTO DAS METAS COMO HIPÓTESES TESTÁVEIS (O MODELO LEAN STARTUP)

Para definir objetivos que resistam a um mercado ou ambiente altamente incerto, os alunos devem ser formados para traduzir marcos académicos tradicionais, baseados em tarefas, em experiências de aprendizagem explícitas e validadas, com base nos princípios do Lean Startup.

Quando um aluno define um objetivo de tarefa padrão como *«Escrever um plano de marketing de 20 páginas»* ou *«Lançar um site completo de comércio eletrónico»,* está a utilizar lógica causal — partindo do princípio de que consegue prever o que o

consumidor deseja. Um coach empreendedor obriga o aluno a eliminar essas suposições não validadas e a reescrever o marco como uma **Hipótese Lean**, utilizando um formato estrutural rigoroso:

Formato da meta da hipótese: *«Acredito que [Público-alvo específico] irá [Ação mensurável no mundo real] devido a [Proposta de valor central].»*

Uma vez redigida neste formato, a meta dita naturalmente as suas próprias métricas de execução. O sucesso já não é medido pelo facto de o aluno ter concluído uma tarefa burocrática (por exemplo, redigir o documento), mas sim pelo facto de ter gerado **Aprendizagem Validada** através da interação no mundo real.

4.2.3. A MATRIZ OBJETIVO-INCERTEZA E A CLAREZA DO OBJETIVO

Nem todos os marcos de um currículo de EFP apresentam o mesmo grau de risco. Para ajudar os alunos a determinar como uma meta deve ser redigida e testada, os formadores utilizam a **Matriz de Metas e Incerteza**, uma grelha de dois por dois que compara a «Clareza da Meta» com o «Nível de Incerteza».

- **Quadrante de Baixa Incerteza / Alta Clareza:** Redigidos como tarefas operacionais padrão (por exemplo, registar um nome de domínio, calcular os custos dos materiais de base). Estes seguem percursos previsíveis e não requerem o teste de hipóteses.
- **Quadrante de Elevada Incerteza / Baixa Clareza:** Redigido exclusivamente como **Objetivos de Aprendizagem,** em vez de Objetivos de Desempenho. Por exemplo, se uma equipa tem grande incerteza quanto ao seu modelo de entrega, definir um objetivo de desempenho como *«Vender 50 unidades online»* provoca uma ansiedade intensa. Reformular e redigir esse objetivo como um objetivo de aprendizagem — *«Validar se o nosso público-alvo utiliza o checkout móvel ou plataformas de computador»* — altera completamente a motivação comportamental.

Conclusão-chave para o coaching: Centrar a meta escrita na *aprendizagem,* em vez de *no desempenho*, protege a autoeficácia do aluno, normaliza os erros e trata os contratempos como pontos de dados, em vez de falhanços pessoais.

4.2.4. A MATRIZ DO MODELO GROW ORIENTADO PARA A AÇÃO

Para garantir que os objetivos escritos se transformem em resultados imediatos, o coach facilita a definição de marcos utilizando o **Modelo GROW** estruturado (Objetivo, Realidade, Opções, Vontade), com especial ênfase na execução da fase «Vontade»:

- **Objetivo:** Identificar o marco geral de criação de valor.
- **Realidade:** Analisar as limitações e restrições atuais de recursos.
- **Opções:** Brainstorming de experiências ou protótipos alternativos de gestão enxuta.

- **Vontade:** Redigir um compromisso específico e inabalável com uma ação de baixo risco nos próximos 7 dias.

Ao lidar com elevada incerteza, o plano de ação final por escrito deve evitar comportamentos passivos de «investigação» (como pesquisar concorrentes no Google ou ler artigos) e exigir um **Teste MVP (Produto Mínimo Viável) de Um Passo**. A ação deve ser redigida de forma a ser exequível num **prazo de 24 horas**, forçando os alunos a afastar-se da análise teórica e levando-os diretamente para uma validação imediata e de baixo risco no mundo real.

4.2.5. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS EFETIVOS (O MODELO «O PÁSSARO NA MÃO»)

No planeamento empresarial tradicional, os empreendedores definem objetivos com base num resultado futuro idealizado e, em seguida, tentam obter os meios necessários para os alcançar. A teoria da efetuação inverte este paradigma. A definição de objetivos efetual baseia-se no **princípio do «pássaro na mão»**, que exige que um empreendedor defina os seus objetivos com base exclusivamente nos meios imediatos e disponíveis:

- **Quem são:** as suas características pessoais, gostos e capacidades únicas.
- **O que sabe:** os seus conhecimentos especializados, formação técnica e experiência prática.
- **Quem conhecem:** as suas redes profissionais e pessoais imediatas.

Em vez de definir um objetivo como *«Angariar 5 000 € para a produção»,* um empreendedor que pratique a definição de objetivos eficazes define um objetivo orientado para os meios: *«Identificar três parceiros locais dentro da nossa rede existente que possam fornecer gratuitamente matérias-primas para a oficina.»* Isto ancora o objetivo na execução imediata, eliminando a dependência de recursos externos.

4.2.6. REFERÊNCIAS

- Blank, S. (2020). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Wiley.
- Kerr, S., & Landauer, S. (2004). Utilizar objetivos ambiciosos para promover a eficácia organizacional e o crescimento pessoal. *Academy of Management Executive*.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterar do Plano A para um Plano que Funciona*. O'Reilly Media.
- Osterwalder, A., et al. (2014). *Design da Proposta de Valor*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *O Lean Startup: Como os empreendedores de hoje usam a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. Crown Business.

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causação e efetuação: rumo a uma mudança teórica na investigação sobre empreendedorismo. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sull, D., & Sull, C. (2018). Em termos de objetivos, o método FAST supera o SMART. *MIT Sloan Management Review*.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching para o Desempenho: Os Princípios e a Prática do Coaching e da Liderança*. Nicholas Brealey Publishing.

4.3 - EXEMPLOS PRÁTICOS

Na formação em empreendedorismo, estes exercícios levam o aluno do **Raciocínio Causal** (prever o futuro) para **a Ação Eficaz** (criar o futuro)

4.3.1. O «CAFÉ DOS 10 CLIENTES» (OBJETIVO DE VALIDAÇÃO)

- **Base teórica: Descoberta do cliente e adequação problema/solução.** Este exemplo parte da premissa de que os empreendedores têm de «sair do edifício» para validar a existência de um problema antes de criarem uma solução.
- **Referências académicas:**

Blank, S. (2020). Os Quatro Passos para a Epifania: Estratégias de Sucesso para Produtos Vencedores. Wiley. Osterwalder, A., et al. (2014). Design da Proposta de Valor. Wiley. (Especificamente as secções sobre «Perfil do Cliente» e «Comprovar a Proposta de Valor»).

4.3.2. A PÁGINA DE DESTINO DO «TESTE DE FUMO» (OBJETIVO DE COMPROMISSO)

- **Base teórica: O Lean Startup e o Produto Mínimo Viável (MVP).** Esta atividade centra-se na «Aprendizagem Validada». Em vez de perguntar aos clientes o que *poderiam* fazer, o objetivo consiste em medir o que eles *realmente* fazem (um clique é um indicador comportamental de compromisso).
- **Referência académica:**

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: Iterar do Plano A para um plano que funcione. O'Reilly Media.

4.3.3. A PARCERIA «BIRD-IN-HAND» (OBJETIVO DE RECURSOS)

- **Base teórica: Teoria da Efetuação.** Este exemplo aplica o princípio «Bird-in-Hand», em que o empreendedor começa com os seus meios (quem conhece e o que possui), em vez de esperar por capital externo (lógica causal).
- **Referência académica:**

Sarasvathy, S. D. (2001). Causação e efetuação: Rumo a uma mudança teórica na investigação sobre empreendedorismo. Academy of Management Review, 26(2), 243-263. Read, S., et al. (2016). Empreendedorismo Efetual. Routledge.

4.3.4. O «SPRINT "PIVOTAR OU PERSEVERAR"» (OBJETIVO ÁGIL)

- **Base teórica: Definição ágil de objetivos e teoria do pivô.** Os objetivos empreendedores devem ser «FAST» (frequentes, ambiciosos, específicos e transparentes), em vez de «SMART» e estáticos. A capacidade de «pivô» é, por si só, um objetivo estratégico quando a incerteza é elevada.
- **Referência académica:**

Sull, D., & Sull, C. (2018). No que diz respeito a objetivos, o FAST supera o SMART. MIT Sloan Management Review. Kerr, S., & Landauer, S. (2004). Utilizar objetivos ambiciosos para promover a eficácia organizacional e o crescimento pessoal. Academy of Management Executive.

4.3.5. FACILITAÇÃO DO MODELO GROW

- **Base teórica: Teoria da Autodeterminação e Psicologia do Coaching.** Ao utilizar o modelo GROW, o formador apoia a **autonomia** e **a competência** do aluno, que são os principais motores da motivação intrínseca na aprendizagem empreendedora.
- **Referência académica:**

Whitmore, J. (2017). Coaching para o Desempenho: Os Princípios e a Prática do Coaching e da Liderança. Nicholas Brealey Publishing. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). A teoria da autodeterminação e a facilitação da motivação intrínseca, do desenvolvimento social e do bem-estar. American Psychologist

4.4 - EXERCICIOS E TAREFAS

	ATIVIDADE	PRAZO	INFORMAЗХES ADICIONAIS

1. Concreto Experiência	**A ARMADILHA DA PREVISÃO** As equipas são obrigadas a definir e a comprometer-se com uma meta de desempenho rígida para uma tarefa totalmente desconhecida antes de recolherem quaisquer dados de referência, demonstrando as falhas do planeamento preditivo. Instruções: 1. Separe os formandos nas suas equipas fixas de início de formação. 2. Apresente uma tarefa manual desconhecida e ambígua (por exemplo, adivinhar o custo exato, a origem ou o peso de um contentor sem identificação com materiais de formação profissional espalhados, ou ordenar um baralho complexo de cartões com critérios aleatórios). 3. **A restrição estática:** antes de tocar nos materiais ou testar a tarefa, as equipas têm exatamente 5 minutos para anotar a sua meta de desempenho quantitativa, exata e inalterável. 4. As equipas devem executar imediatamente a tarefa sob uma contagem decrescente rigorosa de 10 minutos para atingirem exatamente a meta que escreveram. MATERIAIS A FORNECER: * Recipientes sem etiqueta, cheios de elementos, ferramentas ou itens em bruto aleatórios da oficina de EFP. * Marcadores permanentes e fichas grandes para definir metas. * Um cronómetro de contagem decrescente bem visível.	**45 minutos**	**Objetivo:** Experiência direta de como a definição de objetivos preditiva falha em ambientes não validados, causando uma intensa má alocação de esforços. **Resultado:** Uma meta de desempenho escrita e não validada, comparada com métricas de execução do mundo real. Dicas de implementação para o formador: Experiência direta da frustração e da necessidade de adaptar os objetivos em tempo real. **Fazer cumprir o compromisso prévio:** Os formandos tentarão negociar um teste piloto ou recolher dados primeiro. Recuse todos os pedidos de forma neutra: *«Tem de anotar a sua métrica-alvo exata, baseando-se inteiramente nas suas hipóteses atuais.»* **Não altere as regras:** Mantenha as regras totalmente inalteradas ao longo de toda a fase de execução. A aprendizagem surge inteiramente da grande discrepância entre a meta preditiva que escreveram e a realidade imprevista.

2. Reflexão Observação	**Reação à mudança Debriefing** Uma avaliação da equipa que analisa padrões comportamentais e estratégicos ao lidar com marcos arbitrários. Instruções: 1. Incentive os grupos a avaliarem o seu processo utilizando o quadro de reflexão *«O quê? E então? E agora?»*. 2. Oriente as equipas a debater questões específicas: *«A vossa meta escrita motivou-vos ou causou pânico quando a realidade se desviou da vossa estimativa inicial?»* e *«De que forma o compromisso com uma estimativa não validada alterou o foco tático da vossa equipa?»* 3. Assegure-se de que cada participante reflita profundamente sobre os seus padrões cognitivos. Materiais a fornecer: * Cópias do guia de reflexão «O quê? E então? E agora?». * Diários de reflexão individuais ou páginas de caderno de exercícios. * Marcadores para quadro branco e folhas de flipchart.	**40 minutos**	**Objetivo:** Desenvolver uma consciência explícita da ansiedade e da cegueira estratégica que surgem quando se tenta prever o desconhecido. **Resultado:** Uma breve anotação nos diários de reflexão individuais, registando as reações a exigências métricas não validadas. **Dicas de implementação para o formador:** **Identificar o apego ao alvo:** Esteja atento às equipas que deram prioridade a atingir a sua estimativa arbitrária escrita em vez de se adaptarem às propriedades físicas reais da tarefa. Oriente-as a identificar a ligação entre números arbitrários e a ansiedade operacional. **Recolha dados brutos:** Certifique-se de que os participantes anotam as suas suposições iniciais exatas em comparação com os resultados finais antes de passarem à teoria.

3. Resumo Conceitualização	**OFICINA DE ESTRUTURAÇÃO DE HIPÓTESES** Um workshop de definição de objetivos, no qual os participantes convertem as suas metas especulativas arbitrárias em hipóteses de aprendizagem testáveis. Instruções: 1. Crie uma grande matriz «2×2 » na parede, com as colunas «Clareza do Objetivo» e «Nível de Incerteza». 2. Peça aos formandos que coloquem os seus objetivos especulativos iniciais, do Exercício 1, no quadrante de elevada incerteza. **3. A intervenção:** obrigue os formandos a eliminar os números baseados em suposições e a reescrever exatamente o mesmo objetivo exclusivamente como um **«Objetivo de Aprendizagem»,** utilizando o modelo rigoroso do Lean Startup. Materiais a fornecer: * Fita adesiva (para traçar a grande matriz de2×2 no chão/parede). * Notas adesivas codificadas por cores (verde para as suposições iniciais, rosa para as hipóteses reescritas). * Câmaras digitais ou smartphones para fotografar os resultados da matriz.	**45 minutos**	**Objetivo: Dominar a forma de redigir objetivos que substituam a ansiedade em relação aos resultados por métricas de validação claras.** **Resultado:** Uma matriz fotografada com métricas especulativas de elevada incerteza convertidas em hipóteses. **Objetivo:** **Dicas de implementação para o formador:** * Impor o formato rigoroso: Não permita que os formandos escrevam tarefas genéricas. Devem utilizar a estrutura exata: *«Acredito que [Alvo] irá [Ação] devido a [Valor]*». * Concentre-se na mudança de perspetiva: Saliente que reescrever o objetivo como um marco de aprendizagem transforma o facto de não se ter adivinhado corretamente numa oportunidade para recolher dados fiáveis.

4. Ativo Experimentação	**OS CÍRCULOS DE DESENCADEAMENTO DE AÇÃO** Um círculo de coaching dinâmico, onde os participantes concebem experiências de validação imediatas, reais e de baixo risco, com base nos seus objetivos reformulados. Instruções: 1. Divida os formandos em trios (círculos de coaching). 2. Cada participante seleciona a sua hipótese reformulada do Exercício 3. 3. Os formandos dispõem de 25 minutos para preencher um modelo rigoroso **de Plano de Teste MVP de Um Passo,** concebido para execução imediata sem atrasos pré-definidos no calendário. 4. As equipas utilizam a estrutura de coaching GROW para aperfeiçoar e testar a resistência do plano. Materiais a fornecer: *** Modelos impressos do Plano de Teste MVP em Uma Etapa** (incluindo o Quadro de Hipóteses Lean, a coluna de Métricas Comportamentais e os limiares de Ação/Pivô). * **Guia «GROW Coaching Log & Script Matrix»** (com instruções de coaching pré-impressas para serem lidas em voz alta sobre Objetivo, Realidade, Opções e Vontade). * **Fichas de avaliação da «Lista de Verificação de Auditoria: Ação vs. Investigação Passiva»** (para colocar no centro das mesas). * **Carta de Aprendizagem da Unidade 1** afixada de forma visível na sala.	**60 minutos**	**Objetivo:** Conseguir a transição do planeamento teórico em sala de aula para uma ação imediata e de baixo risco no mundo real. **Resultado:** Um registo de coaching GROW completo e exequível, de uma página, e um esboço do teste MVP. **Dicas de implementação para o formador:** **Elimine tarefas passivas:** Intervenha imediatamente se um formando propor uma tarefa como «pesquisar concorrentes no Google» ou «ler relatórios de mercado». Exija tarefas de interação ativa, como *«ligar a um concorrente»* ou *«entrevistar um potencial cliente»*. **Audite as métricas de proxy:** Certifique-se de que os limiares de validação medem uma *ação* física ou um compromisso, e não uma *opinião* geral do utilizador.

UNIDADE 5 - INTEGRAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO PRÁTICA

Na unidade anterior, os seus formandos aprenderam a definir objetivos utilizando o modelo GROW e outras ferramentas. Refletiram sobre as suas próprias decisões e tiveram a experiência de trabalhar em equipa para concretizar na vida real ideias que, inicialmente, estavam apenas no papel.

Esta unidade centra-se na aprendizagem experiencial, em que os formandos irão além dos exercícios teóricos e assumirão a responsabilidade por experiências empreendedoras realistas. O objetivo é ajudá-los a compreender o que significa agir como um empreendedor, enfrentar desafios, tomar decisões em situações de incerteza e aprender com os resultados (tanto sucessos como fracassos).

5.1 - OBJETIVO

Os formandos passam da conceção conceptual de negócios para a ação empreendedora experiencial. Como formador, o seu papel é facilitar experiências de aprendizagem estruturadas nas quais os formandos se envolvem em desafios empresariais realistas e refletem sobre as suas decisões, comportamentos e resultados.

Durante esta unidade, os formandos irão:

- testar a viabilidade e a rentabilidade das suas ideias de negócio em pequenos grupos;
- tomar decisões em situações de incerteza e sob pressão de tempo;
- enfrentar contratempos e adaptar estratégias;
- refletir tanto sobre competências técnicas (planeamento, raciocínio financeiro, execução) como sobre competências interpessoais (trabalho em equipa, iniciativa, resiliência);
- analisar como os processos experienciais moldam o pensamento e o comportamento empreendedores.

No final da unidade, os formandos compreenderão melhor o empreendedorismo, não só como um conceito empresarial, mas também como um processo cognitivo, emocional e comportamental.

5.2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Esta unidade baseia-se na teoria da aprendizagem experiencial e construtivista. Segundo David Kolb (1984), a aprendizagem ocorre através de um processo cíclico de experiência concreta, observação reflexiva, conceptualização abstrata e experimentação ativa. A educação para o empreendedorismo adapta-se particularmente bem a este modelo, uma vez que o reconhecimento de oportunidades e a criação de empreendimentos exigem ação e reflexão iterativas.

De uma perspetiva cognitiva, o empreendedorismo envolve a tomada de decisões em condições de incerteza. Saras Sarasvathy (2001) introduziu a Teoria da Efetuação, demonstrando que os empreendedores experientes não se dedicam principalmente a

prever o futuro, mas, em vez disso, agem com base nos meios disponíveis, formam parcerias e tiram partido de contingências. Isto contrasta com modelos puramente preditivos e baseados no planeamento e fornece uma base teórica para simulações e exercícios adaptativos.

Os exercícios orientados para a inovação baseiam-se no Design Thinking (Brown, 2009), que enfatiza a empatia com o utilizador, a prototipagem rápida e os testes iterativos. Estes princípios estão em consonância com os modelos contemporâneos de processos empreendedores que encaram a criação de empreendimentos como um processo experimental, em vez de linear.

As dinâmicas motivacionais baseiam-se na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1959), que distingue entre fatores de higiene e motivadores intrínsecos, tais como a realização, a responsabilidade e o crescimento. Os desafios experienciais ativam a motivação intrínseca, conferindo aos formandos autonomia e responsabilidade.

Além disso, a investigação na área da educação empreendedora destaca a importância da autoeficácia (Bandura, 1997) na formação da intenção e da persistência empreendedoras. Os desafios práticos reforçam a perceção de controlo comportamental e a confiança, indicadores-chave da ação empreendedora.

As simulações e a reflexão estruturada funcionam, portanto, não apenas como ferramentas pedagógicas, mas como mecanismos para o desenvolvimento da cognição, do afeto e da agência empreendedores. Através da reflexão guiada, os formandos relacionam a experiência vivida com os conceitos teóricos, transformando a atividade em aprendizagem.

Fontes:

- Bandura, A. (1997). *Autoeficácia: O exercício do controlo.* W. H. Freeman.
- Brown, T. (2009). *Mudança por design: Como o design thinking cria novas alternativas para as empresas e a sociedade.* Harper Business.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *A motivação para trabalhar* (2.ª ed.). John Wiley & Sons.
- Kolb, D. A. (1984). *Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento.* Prentice Hall.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causalidade e efetuação: Rumo a uma mudança teórica da inevitabilidade económica para a contingência empreendedora. *Academy of Management Review, 26*(2), 243–263. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020

5.3 - EXERCICIOS E TAREFAS

Todos os exercícios desta unidade estão relacionados com o Resultado de Aprendizagem: *Os participantes serão capazes de facilitar oportunidades de aprendizagem experiencial que permitam aos alunos assumir responsabilidades, apresentar as suas ideias e aprender através da prática.*

Nota: os prazos indicados são orientativos. Por isso, considere ajustar a atividade de acordo com as suas necessidades.

	ATIVIDADE	DURAЗГO	INFORMAЗХES ADICIONAIS

1. Concreto Experiência	**TORNAR UMA IDЙA RENTЬVEL** Na unidade anterior, os seus formandos desenvolveram uma ideia de negócio utilizando uma ferramenta específica. Peça-lhes que trabalhem nos mesmos grupos que utilizaram nesse exercício. Para começar, desafie os seus formandos a descobrirem, por conta própria, como tornar a sua ideia de negócio rentável, sem recorrer a teorias, modelos ou orientações passo a passo. Isto incentiva a criatividade, a experimentação e o pensamento prático. Para este primeiro passo, a tarefa é aberta: cada grupo deve fazer um brainstorming sobre rentabilidade e delinear como a sua ideia de negócio poderia gerar lucro, explorando possibilidades, riscos e abordagens práticas por conta própria. Quando terminarem, peça aos formandos que descrevam a sua ideia e as conclusões desta atividade utilizando o modelo fornecido no caderno de exercícios. Formador: por favor, ensine aos formandos um método de brainstorming que conheça ou utilize um dos referidos na coluna da direita «Informações adicionais». Durante o brainstorming, não intervenha em momento algum, limite-se a observar. Ao fazê-lo, estará a facilitar uma experiência concreta.	30 minutos • 5 minutos de instruções • 20 minutos de sessão de brainstorming • 5 minutos para preencher o modelo	Materiais: o manual de trabalho fornece um modelo no qual os formandos descrevem individualmente como a sua ideia de negócio poderia tornar-se rentável, incluindo a indicação de aspetos fáceis e difíceis. Métodos alternativos: em vez do brainstorming, também pode utilizar os seguintes métodos para determinar como tornar a ideia de negócio rentável: • Pré-venda antes de construir (Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Empreendedorismo orientado por hipóteses: The Lean Startup. *Documento de Trabalho da Harvard Business School n.º 12-092*.) • Engenharia reversa da concorrência (Chen, M.-J. (1996). Análise da concorrência e rivalidade entre empresas: Rumo a uma integração teórica. *Academy of Management Review, 21*(1), 100–134. https://doi.org/10.2307/258631) • Teste «Pode apresentar-me?» (Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5.ª ed.). Pearson.)

2. Reflexivo Observação	**REFLEXÃO: COMPETÊNCIAS SOFT E HARD** Em seguida, oriente os seus formandos para uma reflexão estruturada sobre o processo que acabaram de vivenciar. O objetivo é ajudá-los a reconhecer o que aconteceu na sua equipa, tanto em termos de conteúdo empresarial como de dinâmicas interpessoais. Peça a cada grupo que analise a forma como abordaram a rentabilização da sua ideia de negócio. Peça-lhes que reflitam sobre duas dimensões: • Competências técnicas. Considerem os resultados concretos: a qualidade da descrição do seu modelo de negócio, a viabilidade da sua ideia, a clareza das suas conclusões e o que consideram ser o próximo passo lógico para o seu conceito. • Competências sociais. Peça-lhes que avaliem como funcionaram enquanto equipa: coesão do grupo, entusiasmo, contribuição proativa, motivação, comunicação e como estes aspetos afetaram o seu processo e resultados. Depois de terem explorado ambos os aspetos, peça-lhes que discutam as diferenças que observaram entre competências técnicas e competências interpessoais e que relacionem essas conclusões com o que consideram que um empreendedor deve ser capaz de fazer. O objetivo é fazer com que compreendam que o sucesso empreendedor requer mais do que apenas ferramentas analíticas. Indique aos formandos que utilizem o modelo incluído no seu manual de trabalho para formular uma conclusão concreta. Formador: O seu papel é questionar, não informar. Concentre as suas perguntas nas competências sociais, relacionadas com a sessão de brainstorming anterior (passo 1): • Como é que o grupo colaborou? • O que os motivou?	30 minutos • 5 minutos de instruções • 5 minutos para refletir sobre as competências técnicas • 5 minutos de reflexão sobre competências interpessoais • 10 minutos de reflexão sobre as diferenças	Reflexão: incentive os seus formandos a utilizarem o método de reflexão de Gibbs para uma reflexão aprofundada sobre a sua experiência: 1. Descrição | 2. Sentimentos | 3. Avaliação 4. Análise | 5. Conclusão | 6. Plano de ação Mais informações sobre Gibbs e os 6 passos acima mencionados: *https://reflection.ed.ac.uk/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience/gibbs-reflective-cycle* Tarefa para todos os formandos: olhem para trás e reflitam sobre as competências técnicas e interpessoais. Materiais: o caderno de exercícios fornece um modelo no qual os formandos podem anotar individualmente os pontos relacionados com as suas observações e reflexões.

	• Onde é que o ímpeto estagnou? Desta forma, os participantes tomam consciência de quaisquer lacunas ou elementos em falta. Evite dar explicações; permita que a conclusão surja da própria análise deles.		

3. Resumo Conceitualização	**MELHORES PRЮTICAS** Os estudantes empreendedores precisam de mais do que conhecimento sobre modelos de negócio. Têm também de desenvolver competências sociais, tais como lidar com o stress, tomar decisões sob pressão, gerir riscos e responder a desafios. Para orientar os alunos de forma eficaz, os formandos precisam de compreender eles próprios esses desafios. Ao vivenciarem uma situação empreendedora realista, ganham uma perspetiva sobre o que os alunos passam e podem apoiá-los melhor. Esta unidade utiliza **métodos de aprendizagem experiencial**, tais como simulações de apresentações de negócios, desafios competitivos ou exercícios com prazos a cumprir, para criar uma experiência empreendedora autêntica. Sempre que possível, os estágios proporcionam o maior efeito de aprendizagem; quando tal não for viável, os jogos de simulação constituem uma alternativa sólida. Programas existentes, como os da JA Europe, oferecem estruturas comprovadas para este tipo de aprendizagem. Utilize a apresentação **em PowerPoint** fornecida para apresentar os diferentes métodos e discutir as suas vantagens e desvantagens. Em seguida, explique a simulação de apresentação de negócio utilizada nesta unidade. **Formador**: comece por utilizar a apresentação em PowerPoint fornecida para partilhar métodos e ferramentas gerais, seguida de instruções detalhadas sobre o negócio. Por fim, peça aos formandos que utilizem o seu caderno de exercícios para descreverem aquilo em que pretendem centrar-se durante a sua apresentação de negócio.	**30 minutos** • 15 minutos de teoria geral • 10 minutos de instruções sobre o «Shark Tank» • 5 minutos: os formandos trabalham no plano	**Material do formador:** consulte a apresentação em PowerPoint nesta secção intitulada «Unidade 5 — Métodos de Aprendizagem Experiencial». **Outros materiais**: o caderno de exercícios fornece um modelo onde os formandos descrevem os pontos de aprendizagem e elaboram um plano de ação para a apresentação do negócio. **Fontes**: abaixo, encontrará fontes que o ajudarão a compreender a teoria de forma mais aprofundada. • Apresentação do negócio: McSweeney, Jordan J. & McSweeney, Kevin T. & Allison, Thomas H. & Anglin, Aaron H., 2025. «The entrepreneurial pitching process: A systematic review using topic modelling and future research agenda», Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 40(5). • Kolb, D. A. (1984). Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento. Prentice Hall. • Gibbs, G. (1988). Aprender fazendo: Um guia para métodos de ensino e aprendizagem. Oxford Polytechnic. • Programas da JA Europe e parceiros nacionais afiliados: *https://jaeurope.org/*

4. Ativo Experimentação	**EXPERIMENTE O EMPREENDEDORISMO** Peça aos seus formandos que preparem uma apresentação empresarial na qual demonstrem a rentabilidade da sua ideia de negócio. A apresentação não deve demorar mais de 2 minutos por grupo. Refira especificamente que irá interromper a apresentação se esta se prolongar, tal como aconteceria num contexto formal de apresentação empresarial. Isto cria uma certa tensão, algo que os verdadeiros empreendedores também vivem no seu dia-a-dia. Todos os grupos assistirão às apresentações uns dos outros. Após cada apresentação, o formador (ou os formandos) fará perguntas, atuando como investidores. Dicas para manter a motivação: • Concentre-se na aprendizagem, na criatividade e no esforço, e não apenas em ganhar. • Um pequeno prémio é opcional; se for utilizado, que seja simbólico (por exemplo, «ideia mais criativa» ou «melhor trabalho de equipa»). • Dê feedback positivo para reconhecer as contribuições de todos. Após todas as apresentações, reflitam em grupo sobre as experiências vividas. Está disponível um formulário de reflexão no caderno de exercícios. Depois de preencher o formulário, iniciem uma conversa em grupo na qual os formandos partilhem as suas reflexões. Concentrem-se em: • O que funcionou bem? • Como é que as equipas lidaram com a pressão ou os desafios? • Que competências ou estratégias poderiam ser aplicadas em situações empresariais reais? Isto mantém a atividade divertida, segura e motivadora, ao mesmo tempo que simula uma experiência empreendedora real.	90 minutos • 20 minutos para preparar apresentações de negócios • 30-45 minutos: apresentações, incluindo perguntas do formador *(duração dependente do número de grupos)* • 25-35 minutos de reflexão sobre as apresentações • 5 minutos: encerramento da unidade 5	Materiais: o caderno de exercícios fornece um modelo no qual os formandos podem refletir sobre as suas apresentações e descrever os principais ensinamentos retirados.

	Formador: concentre-se principalmente no tema central da experiência empreendedora; o que aprenderam os formandos, quais são as principais lições a reter, como podem aplicar as ideias desta unidade e/ou alguns dos casos de melhores práticas nas suas próprias aulas? Isto encerrará esta unidade.		

UNIDADE 6 - TUTORIA E MENTORIA NO EMPREENDEDORISMO

Na unidade anterior, deu aos formandos uma amostra do que é ser um verdadeiro empreendedor. Eles tiveram a experiência de tomar decisões por conta própria, no entanto, sem instruções e/ou orientação adequadas. Esta unidade final centra-se em como orientar os formandos para que assumam a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, em vez de lhes dizer o que fazer.

6.1 - OBJETIVO

Nesta unidade, a sua tarefa como formador é desenvolver a capacidade dos formandos para orientarem os outros de forma eficaz. Irá concentrar-se em ajudá-los a compreender os princípios da orientação centrada no aluno, como dar feedback construtivo e como apoiar os colegas a *assumirem a responsabilidade* pela sua própria aprendizagem. Durante esta unidade, irá proporcionar aos formandos:

- uma visão sobre os fundamentos teóricos das etapas de orientação, por exemplo, o coaching;
- técnicas práticas para fazer perguntas eficazes e incentivar a reflexão;
- formas de dar feedback claro e orientado para objetivos;
- formas de desenvolver a capacidade de retirar gradualmente o apoio;
- exercícios em que aplicam técnicas de coaching em cenários realistas;
- um momento para refletir sobre a sua própria abordagem com base no feedback.

No final desta unidade, os seus formandos terão uma compreensão mais profunda da diferença entre dar uma aula e orientar/fazer coaching. Além disso, serão capazes de fazer coaching a estudantes empreendedores, permitindo-lhes, assim, assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. Certifique-se de que o seu papel como formador é o de atuar como coach. Desta forma, os seus formandos irão experimentar o que isto realmente significa e poderão aprender consigo durante a unidade.

6.2 - FUNDAMENTOS TEY RICOS

A orientação e o coaching eficazes assentam em princípios de aprendizagem claros. Ao contrário do ensino, que se centra na transmissão de conhecimento, ou da mentoria, que partilha experiência, a orientação eficaz é centrada no aluno e apoia os indivíduos a assumirem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. Os adultos aprendem melhor através da experiência, da reflexão e da experimentação, que constituem a base da aprendizagem experiencial (Kolb, 1984). Um coach facilita este processo fazendo perguntas, incentivando a reflexão e apoiando os alunos à medida que aplicam novas competências.

A Zona de Desenvolvimento Próximo (Vygotsky, 1978) destaca que os formandos crescem mais quando desafiados um pouco além do seu nível atual, com um apoio que

vai diminuindo gradualmente. Na educação para o empreendedorismo, esta necessidade de ajustar a orientação à capacidade em evolução dos formandos é fundamental. O quadro da Orientação Situacional (Luimes, 2015) descreve como os formadores mudam de papel (de instrutor para coach e para facilitador) dependendo da fase em que o formando se encontra.

O feedback é uma ferramenta fundamental no coaching: deve ser específico e estar ligado aos objetivos. A utilização do Ciclo Reflexivo de Gibbs (Gibbs, 1988) ajuda os formandos a avaliar e aperfeiçoar a sua abordagem de coaching através de uma reflexão estruturada.

Fontes:

- Gibbs, G. (1988). Aprender fazendo: Um guia para métodos de ensino e aprendizagem. Oxford Polytechnic.
- Kolb, D. A. (1984). Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento. Prentice Hall.
- Luimes, M.D. (2015). Orientação situacional. Como um professor deve apoiar o aluno de hoje no processo de autorregulação.
- Vygotsky, L. S. (1978). A mente na sociedade: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner e E. Souberman, Eds.). Harvard University Press.

6.3 - EXERCÍCIOS E TAREFAS

Todos os exercícios desta unidade estão relacionados com o Resultado de Aprendizagem: *Os participantes serão capazes de utilizar técnicas de coaching para apoiar a aprendizagem dos alunos e distinguir entre as funções de coaching, mentoria e ensino.*

Nota: os prazos indicados são orientações gerais. Por isso, considere ajustar a atividade de acordo com as suas necessidades.

	ATIVIDADE	DURAÇÃO	INFORMAÇÕES ADICIONAIS

1. Concreto Experiência	**TREINO DE COACHING** Divida a turma em grupos de 3 pessoas cada e explique o exercício. Deixe que os membros do grupo escolham livremente quem assume cada papel: • Coachee: O colaborador/aluno com um problema relacionado com o trabalho ou os estudos, que procura uma solução. Por exemplo: dificuldade em concentrar-se, lidar com um orçamento limitado, conciliar os estudos/trabalho com a vida privada, angariar clientes, etc. • Coach: O formador/coach cujo objetivo é ajudar o coachee a encontrar uma solução, fazendo perguntas e orientando a reflexão. • Observador: Observa a conversa e toma notas sobre o que ajuda o coachee e sobre as técnicas de coaching utilizadas. Dica: o observador deve ser o formando com mais experiência semelhante à de um coach. Instruções para os formandos: • O coach inicia a conversa pedindo ao coachee que explique o problema. • Em seguida, tem lugar a conversa sobre a procura de uma solução. • A terceira pessoa limitar-se-á a observar e a tomar notas, sem intervir. • Cada conversa terá uma duração aproximada de 10 minutos, após o que todas as pessoas trocam de papéis. • Peça aos seus formandos que utilizem o modelo do caderno de exercícios para descreverem as suas conclusões sobre a conversa com o formador. Formador: não irá intervir numa sessão de coaching em momento algum, apenas observe.	30 minutos • 5 minutos de instruções • 10 minutos de prática – ronda de conversas n.º 1 • troca • 10 minutos de prática – ronda de conversas n.º 2	Tarefa para o observador: determinar quem está no comando na procura de uma solução para o problema: o coach ou o coachee? O observador pode encontrar indicações úteis no caderno de exercícios. Materiais: o manual fornece um modelo com vários indicadores de nível que serão preenchidos individualmente por todos os formandos.

2. Reflexão Observação	**REFLETIR SOBRE O PROCESSO** Mantenha os grupos de 3 pessoas. Instruções para refletir sobre a primeira conversa do formador durante a prática: • Primeiro, o observador partilha as suas observações com a ajuda do modelo. • Em seguida, tanto o coach como o coachee reagem ao feedback. • Todos os participantes refletem sobre a eficácia da sessão de coaching (ver abaixo) Formador: interaja nos processos de reflexão, faça perguntas sobre a eficácia e dê pequenos exemplos de técnicas de coaching melhoradas. Distribua o seu tempo por todos os grupos da melhor forma possível. Após a primeira ronda de reflexão, partilhe estas ideias com a turma: • Coach: apresentou ativamente uma solução para o problema ou foi o coachee que a encontrou durante a conversa? • Coachee: achas que, caso te depares com um problema totalmente diferente, serás capaz de o resolver sem a ajuda do teu formador/coach, com base na tua experiência nesta conversa? Após a partilha, deixe que todos os grupos reflitam sobre a segunda conversa de treino. No entanto, saliente a importância de ter em conta as reflexões anteriores. • Primeiro, o observador partilha as reflexões com a ajuda do caderno de exercícios. • Em seguida, tanto o coach como o coachee podem reagir ao feedback. • Todos refletem sobre a eficácia da sessão de coaching (consulte o modelo para conhecer os critérios de eficácia). Por fim, peça a todos os grupos que partilhem as suas ideias mais importantes com a turma. Peça também a todos que tomem notas sobre o que aprenderam ou perceberam.	45 minutos • 15 minutos para refletir sobre a palestra n.º 1 • 5 minutos para partilhar ideias • 15 minutos para refletir sobre a palestra n.º 2 • 10 minutos de reflexão	Reflexão: incentive os seus formandos a utilizarem o modelo de reflexão de John para uma reflexão aprofundada sobre a sua experiência: 1. Descrição da experiência | 2. Reflexão 3. Fatores influentes | 4. Questões contextuais | 5. Aprendizagem Mais informações sobre o modelo de John e os 5 passos acima mencionados: *https://www.toolshero.com/personal-development/johns-model-of-reflection/* Tarefa para todos os formandos: descrevam as vossas principais conclusões ao refletirem sobre as conversas práticas. Materiais: o caderno de exercícios fornece um modelo no qual os formandos indicam individualmente os pontos.

3. Resumo Conceitualização	**OBSERVAR O COACHING PROFISSIONAL** Nesta etapa, irá aprofundar os conceitos de **orientação profissional e coaching prático**. A turma começará por aprender a partir da teoria, após o que realizará ativamente uma sessão de coaching com um dos formandos. Certifique-se de que o(s) seu(s) formando(s) **se apropriem** do processo. Na primeira parte, utilize a apresentação em PowerPoint fornecida, com a qual poderá explicar as diferentes fases do desenvolvimento de um adolescente. Cada fase requer uma orientação específica; por isso, um formador tem de ser capaz de determinar a fase em que os alunos se encontram e adaptar a sua orientação a essa fase. Este quadro é designado por **«Orientação Situacional»**. Com este quadro, os formandos compreenderão as várias formas de desenvolver a capacidade de retirar gradualmente o apoio. Depois de compreenderem as fases, irá abordar técnicas práticas para fazer perguntas eficazes e incentivar a reflexão. Após a teoria, convide alguém da sua turma para realizar uma sessão de coaching perante todos. Como agora irá desempenhar o papel de coach, explore o problema e comece a orientar o coachee sobre o mesmo (de preferência, um problema relacionado com a educação). Tente criar exemplos de coaching com base nos tipos de orientação. O objetivo da sessão é **colocar o coachee no comando**: certifique-se de não fornecer uma solução, mas deixe que o coachee descubra o próximo passo por si próprio. Faça isto **apenas fazendo perguntas**. *(se se sentir desconfortável a fazer coaching, consulte os exemplos de boas perguntas de coaching à direita)* Assim que a sessão de coaching terminar, pergunte ao grupo o que experimentaram e mencione os principais ensinamentos.	**45 minutos** • 10 minutos de teoria • 25 minutos de sessão de coaching profissional • 10 minutos de reflexão	**Material do formador:** consulte a apresentação em PowerPoint desta parte intitulada «Unidade 6 – Orientação Situacional». **Perguntas do formador**: tente utilizar formulações específicas, mas abertas, que incentivem a proatividade do formando, tais como: • «Pode falar-me mais sobre o que o está a desafiar?» • «Que opções já considerou até agora?» • «Como gostaria que a situação fosse, idealmente?» • «Que recursos ou competências poderiam ajudá-lo a avançar?» • «Qual é o teu próximo passo depois desta conversa?» • «De que forma é que esta solução se enquadra nos teus objetivos ou valores?» **Outros materiais**: o manual de trabalho fornece um modelo onde os formandos descrevem individualmente os pontos de aprendizagem e um plano de ação. **Fontes**: abaixo, encontrará fontes que o ajudarão a compreender a teoria de forma mais aprofundada. • Johns, C. (2022). *Becoming a reflective practitioner* (6.ª ed.). Wiley-Blackwell. • Graf, E.-M., Dionne, F. e Fleischhacker, M. (2025). *Como os coaches e os clientes*

	Todos os formandos têm de elaborar um pequeno plano de ação relativo ao desenvolvimento do seu próprio estilo de coaching, utilizando os insights da teoria. Podem utilizar este plano de ação para descrever como pretendem fazer coaching na próxima etapa, mas também como um ensinamento para o futuro.		*utilizam o questionamento no coaching, Research and Practice, 1–25*. • Luimes, M.D. (2015). Orientação Situacional.

4. Ativa Experimentação	**APLICAR O COACHING PROFISSIONAL** Divida a sua turma em novos grupos de 3 pessoas cada e explique o exercício abaixo. Saliente que o coachee deve tentar — não — apresentar soluções, mas apenas fazer coaching. Deixe que os membros do grupo escolham livremente quem assume cada papel: • Coachee: O colaborador/aluno com um problema relacionado com o trabalho ou os estudos, que procura uma solução. Por exemplo: dificuldade em concentrar-se, lidar com um orçamento limitado, conciliar os estudos/trabalho com a vida privada, angariar clientes, etc. • Coach: O formador/coach cujo objetivo é ajudar o coachee a encontrar uma solução, fazendo perguntas e orientando a reflexão. • Observador: Observa a conversa e toma notas sobre o que ajuda o coachee e sobre as técnicas de coaching utilizadas. Instruções: • Saliente que cada formando deve tentar aplicar os seus novos conhecimentos sobre coaching. • O coach inicia a conversa pedindo ao coachee que explique o problema. • Em seguida, tem lugar a conversa sobre a procura de uma solução. • A terceira pessoa limitar-se-á a observar e a tomar notas, sem intervir. • Cada conversa terá uma duração aproximada de 10 minutos, após o que todas as pessoas trocam de papéis. • Peça aos seus formandos que utilizem o modelo do caderno de exercícios para descrever as suas conclusões sobre a conversa de coaching. Formador: deverá intervir ativamente numa sessão de coaching a qualquer momento, a fim de otimizar a sessão e melhorar a técnica dos coaches. Objetivo: o coachee deverá, eventualmente, assumir a responsabilidade pelo seu próprio processo.	60 minutos • 5 minutos de instruções • 15 minutos de prática e ronda de conversas n.º 1 • troca • 15 minutos de prática – ronda de discussão n.º 2 • troca • 15 minutos de prática de conversação – ronda n.º 3 • 10 minutos de conclusão da unidade 6	Outros materiais: o caderno de exercícios fornece um modelo no qual os formandos indicam individualmente os itens e um plano de ação.

	Assim que todos os membros do grupo tiverem praticado, reserve um minuto para avaliar o processo com toda a turma. Quais são as principais lições aprendidas? Há algo a partilhar? Dê a todos um minuto para reverem o seu plano de ação anterior e fazerem alterações no seu plano de ação futuro. Isto encerrará esta unidade.		

CONSIDERAЗХES FINAIS

O programa de formação C-ENTRE assenta na ideia de que a educação para o empreendedorismo no ensino e formação profissionais é mais eficaz quando os formadores combinam um desenho de aprendizagem estruturado com uma abordagem orientada para o coaching. As seis unidades do programa — Capacitação, Mentalidade Empreendedora, Definição de Objetivos, Estruturação, Experiência e Coaching — formam, em conjunto, um quadro coerente que apoia os formadores na orientação dos formandos, desde as ideias iniciais até à prática empreendedora reflexiva.

Ao longo da formação, os participantes são encorajados a ir além do ensino tradicional centrado no professor e a experimentar métodos que mobilizem os alunos como criadores, solucionadores de problemas e aprendizes reflexivos. Ao criar ambientes de aprendizagem psicologicamente seguros, apoiar a experimentação e facilitar a reflexão estruturada, os formadores podem ajudar os alunos a desenvolver a confiança e as competências necessárias para explorar oportunidades empreendedoras.

A formação também destaca a importância de equilibrar criatividade e estrutura na educação para o empreendedorismo. Embora o pensamento empreendedor exija abertura à experimentação e à incerteza, os processos de aprendizagem eficazes beneficiam de objetivos claros, testes iterativos e avaliação reflexiva. As ferramentas e métodos apresentados na formação visam ajudar os educadores a gerir este equilíbrio na sua própria prática de ensino.

Por fim, o programa salienta que o coaching na educação não consiste em fornecer soluções pré-definidas. Em vez disso, centra-se em apoiar os alunos a colocarem melhores perguntas, a analisarem as suas experiências e a assumirem a responsabilidade pela sua própria aprendizagem e desenvolvimento. Ao aplicar estas abordagens, os educadores podem criar ambientes de aprendizagem onde os alunos não só compreendem o empreendedorismo, mas também o vivem como um processo de exploração, colaboração e aprendizagem contínua.

O projeto C-ENTRE espera que as ideias e os métodos apresentados nesta formação inspirem os formadores a continuar a desenvolver uma educação para o empreendedorismo envolvente e orientada para a prática no âmbito do ensino e formação profissionais, e a continuar a experimentar abordagens pedagógicas baseadas no coaching nos seus próprios contextos.

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 cumpra 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