

CENTRE

A sua inspiração para o coaching na Educação para o Empreendedorismo

COMO DESENVOLVER UM CENTRO DE EMPREENDEDORISMO NA EFP

GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO



PREFÁCIO

Bem-vindo ao guia How to HUB do projeto C-ENTRE.

Este guia foi desenvolvido 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 (EFP) no desenvolvimento de abordagens orientadas para o coaching na educação para o empreendedorismo. Este guia centra-se no local onde essa aprendizagem pode ocorrer: o Centro de Empreendedorismo. Reúne os workshops de cocriação com alunos e professores, a investigação documental realizada na Hungria, nos Países Baixos e em Portugal, e as visitas de estudo a centros de empreendedorismo nos Países Baixos. A partir deste material, traça um percurso prático para a criação de um centro de empreendedorismo no contexto do ensino e formação profissionais (EFP).

O guia destina-se a gestores de formação do EFP, professores, gestores de projetos, decisores políticos e organizações parceiras. Em vez de impor um modelo único, apresenta perguntas, exemplos, listas de verificação e modelos que podem ser adaptados a diferentes contextos educativos. O guia complementa os restantes materiais de formação do C-ENTRE: enquanto estes apoiam os formadores na sala de aula, este guia apoia as instituições na criação do ambiente em torno dela.

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

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

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

Co-funded by the European Union

ÍNDICE

Introdução 3
Guia de leitura 4
1 – Nível MICRO: Necessidades institucionais 6
1.1 - Cocriação com alunos e professores 6
1.2 - Principais conclusões 9
1.3 - Hierarquização com recurso ao método MoSCoW 13
1.4 - Princípios de conceção do HUB 15
1.5 - Papel dos orientadores empresariais 16
1.6 - Lista de verificação para a implementação 18
2 – Nível MESO: Ecossistema regional 20
2.1 - Investigação documental e análise comparativa 20
2.2 – Conclusões a nivel regional 21
2.3 - Mapeamento das partes envolvidas e modelos de parceria 23
2.4 - Adequação em termos de políticas, financiamento e instituições 26
2.5 – Funções do HUB no contexto regional 29
2.6 - Lista de verificação para a implementação 33
3 – Nível MACRO: análise comparativa europeia 37
3.1 - Visitas internacionais ao local 37
3.2 - Fatores chave de sucesso europeus 45
3.3 - Adaptação vs. replicação 48
3.4 - Lista de verificação da implementação 51
4 – Arquitetura integrada do HUB 53
4.1 - Estrutura de governação e gestão 53
4.2 - Modelo de aprendizagem 54
4.3 - Modelo de sustentabilidade 55
4.4 - Orientadores empresariais 55
4.5 - Lista de verificação da implementação 56
5 – Percurso de implementação 57
5.1 - Fase 1: Preparação e conceção 57
5.2 - Fase 2: Implementação piloto 57
5.3 - Fase 3: Aperfeiçoamento e expansão 57
5.4 - Lista de verificação das etapas de implementação 58
6 – Ferramentas, modelos e resumo visual 59
6.1 - Ferramentas práticas e modelos 59
6.2 - Resumo visual de uma página 62
Considerações finais 63
Créditos e direitos de autor 65
Anexo 1 - Organização de uma sessão de cocriação 66

INTRODUÇÃO

Este guia tem como objetivo fornecer inspiração, dicas, truques e ferramentas práticas para a criação de um HUB de Empreendedorismo numa instituição de ensino e formação profissional (EFP). Ele traduz a investigação, os workshops de cocriação e as visitas de estudo do projeto C-ENTRE num percurso prático, desde a ideia inicial até um HUB em funcionamento, independentemente do seu ponto de partida ou região.

Não existe um modelo único para um HUB no context educativo e de formação profissional. O sucesso da sua concretização depende das necessidades dos seus alunos e professores, da estratégia da sua instituição e do ecossistema que o rodeia. Por isso, o guia não impõe uma solução. Apresenta-lhe exemplos dos Países Baixos, da Hungria e de Portugal, bem como as ferramentas para que possa tomar as suas próprias decisões.

COMECE COM A AUTOAVALIAÇÃO ONLINE



O teste em c-entre.eu/hub-test demora cerca de 7 a 10 minutos. Compreende 30 afirmações, às quais deve responder com Sim, Talvez ou Não. As afirmações abrangem os três níveis deste guia:

- MICRO: alunos e professores
- MESO: ecossistema regional e nacional
- MACRO: parâmetros de referência europeus

O resultado indica o seu nível de prioridade e por onde deve começar neste guia.

GUIA DE LEITURA

A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA

Responsáveis pela EFP, professores, gestores de projetos, decisores políticos e organizações parceiras que desenvolvem, gerem ou ampliam ambientes de aprendizagem empreendedora. É adequado tanto para instituições que partem do zero como para aquelas que pretendem melhorar uma iniciativa já existente.

COMO O GUIA ESTÁ ESTRUTURADO

O guia está organizado em três níveis, seguidos de uma síntese e de ferramentas práticas:

1. **MICRO**: alunos e professores, práticas diárias de aprendizagem e necessidades dos utilizadores.
2. **MESO**: o ecossistema regional e nacional, as políticas, as parcerias e o financiamento.
3. **MACRO**: referências europeias e modelos transferíveis.
4. **Arquitetura HUB integrada**: como os três níveis se articulam na governação, no modelo de aprendizagem, na sustentabilidade e nos formadores.
5. **Percurso de implementação**: três fases, desde a preparação até à expansão.
6. **Ferramentas, modelos e resumo visual**: materiais que pode utilizar diretamente.

COMO UTILIZAR ESTE GUIA

Fez o teste online em c-entre.eu/hub-test? Se sim, por favor, avance para o capítulo associado ao resultado do seu teste:

O resultado do seu teste aponta para	Comece por
MICRO alunos e professores: funções, tempo, espaço e ferramentas	Capítulo 1
MESO ecossistema regional e nacional: parcerias, financiamento e redes	Capítulo 2
MACRO Referências europeias: aprender com os exemplos europeus	Capítulo 3

O teste identifica o nível com maior margem de crescimento. Também pode ler os outros níveis; os capítulos 4 e 5 reúnem os três.

Claro que também pode ler o guia do início ao fim ou saltar para o que precisar. Cada um dos capítulos 1 a 5 termina com uma lista de verificação ou um roteiro. Os capítulos 1 a 3 também contêm secções intituladas « Nota de orientação para o seu HUB » na maioria das secções, que transformam um exemplo numa ação, e modelos que pode adaptar.

Os exemplos deste guia provêm de três países. Considere-os como inspiração para adaptar ao seu próprio contexto, e não como modelos a copiar.

1 – NÍVEL MICRO: NECESSIDADES INSTITUCIONAIS

A análise de nível MICRO começa com os intervenientes que irão participar e usufruir do HUB: alunos e professores do ensino e formação profissionais (EFP). A sua realidade quotidiana, motivações e limitações determinam se um HUB Empreendedor é funcional, inspirador e frequentado. Este capítulo advém das solicitações dos alunos e professors participantes nas oficinas de cocriação. como esses requisitos foram priorizados e o que se segue em termos de conceção, formação e implementação do seu próprio HUB.

Este capítulo tem dois objetivos. Explica como o C-ENTRE recolheu contributos em três países (Países Baixos, Hungria e Portugal) e fornece-lhe as ferramentas para fazer o levantamento do microambiente da sua própria instituição. Cada país realizou o seu próprio workshop de cocriação, pelo que as conclusões diferem em pormenores. Por conseguinte, este capítulo destaca o que os workshops têm em comum e o que se destaca, servindo mais como inspiração do que como um modelo a seguir.

O capítulo tem seis partes. O Capítulo 1.1 descreve como os workshops foram organizados e apresenta perguntas para que possa realizar a sua sessão de cocriação. O Capítulo 1.2 apresenta as principais conclusões. O Capítulo 1.3 demosntra como foram hierarquizados os requisitos com recurso ao método MoSCoW. O Capítulo 1.4 traduz as prioridades em princípios de implementação. O Capítulo 1.5 descreve o papel dos orientadores empresariais. O Capítulo 1.6 é uma lista de verificação que pode utilizar com a sua própria equipa.

1.1 - COCRIAÇÃO COM ALUNOS E PROFESSORES

Um HUB que os alunos e professores ajudaram a conceber é um HUB que irão efetivamente utilizar. Em vez de specular sobre o que uma instituição de formação profissional necessita, os parceiros organizaram um workshop participativo de cocriação com as pessoas que irão frequenter e trabalhar no espaço todos os dias, utilizando ferramentas de ideação e técnicas de mapeamento visual. O mesmo formato pode ser repetido em qualquer instituição.

QUEM PARTICIPA

A qualidade do workshop depende da seleção dos intervenientes. Os parceiros selecionaram os participantes com base em quatro critérios:

- Envolvimento na formação profissional e no empreendedorismo.
- Os participantes possuem um enquadramento local, em contraste com um perfil apenas internacional.
- O grupo é heterogénio composto por alunos e professores, numa proporção igual.
- Sempre que possível, outras partes interessadas do empreendedorismo no âmbito do EFP juntam-se ao grupo, para alargar as perspetivas.

Em Szeged (Hungria), por exemplo, o workshop reuniu quatro estudantes do EFP e quatro professores do EFP.

O WORKSHOP DE DUAS HORAS

O workshop tem a duração de duas horas e decorre em cinco fases. Em conjunto, estas fases conduzem o grupo de uma mentalidade partilhada para uma lista de requisitos por ordem de prioridade.

Fase	O que acontece	Resultado
1. Aquecimento e reflexão sobre a mentalidade empreendedora	Discussão aberta em grupo sobre o que significa, na prática, uma mentalidade empreendedora: criatividade, autonomia, resolução de problemas do quotidianol e consciência de exposição ao risco.	Código e entendimento partilhado comum
2. Contexto e definição de tendências	Breve apresentação de exemplos de HUBs europeus, práticas de inovação na EFP e do projeto C-ENTRE.	Um quadro de referência comum
3. Avaliação de necessidades em pares	Pares de alunos e professores preenchem um questionário estruturado sobre obstáculos, recursos em falta, motivações pessoais e expectativas em relação ao espaço físico.	Necessidades, obstáculos e motivações
4. Mapeamento visual e conceção de plantas	Os grupos desenham plantas baixas e quadros inspiracionais que mostram zonas, equipamento e ambiente.	Plantas e quadros inspiracionais
5. Hierarquização com método MoSCoW	As ideias são agrupadas por temas e classificadas em É imprescindível, Deve, Poderia e «Não vai ter (ainda)».	Uma lista de requisitos transparente e exequível

FERRAMENTAS PARA MAPEAR O SEU PRY PRIO MICROAMBIENTE

Pode realizar o mesmo workshop na sua própria instituição. Utilize o material abaixo e adapte a formulação ao seu contexto.

PERGUNTAS PARA A AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES EM PARES

Entregue a cada par de aluno-professor estas perguntas em papel e peça-lhes que escrevam as respostas separadamente antes de as compararem.

- O que vos faria querer passar tempo neste espaço?
- O que o impede de trabalhar nos seus próprios projetos na escola atualmente? (espaço, tempo, regras, armazenamento, dinheiro)
- Do que necessitam para implementar uma ideia de forma rápida e económica?

- Que personalidades gostariam de estabelecer uma relação de aprendizagem, e como?
- Quais os constrangimentos em iniciar algo concreto? (risco, questões legais, financeiras, fiscais)
- Quais as espetativas acerca do outro grupo (alunos dos professores, professores dos alunos)?

SUGESTÕES PARA O QUADRO DE INSPIRAÇÃO E DESENHO DA PLANTA

- Que tipo de zonas são essenciais para este tipo de espaço? (aberta, que promova a concentração, de reuniões, social, de arrumação)
- Quais são as três palavras que descrevem o ambiente?
- Onde se sentam os orientadores e os visitantes?
- Qual a primeira impressão quando entram no espaço?

RESUMO DE UMA PÁGINA

Após o workshop, registe os teus resultados numa tabela como esta:

Tema	Escuta ativa	Deve / Deveria / Poderia / Não vai (ainda)	Responsável
Espaço e disposição			
Ferramentas e infraestrutura			
Pessoas e rede			
Apoio e orientação			
Ambiente e instalações			

Compare a sua tabela com os pontos em comum apresentados no capítulo 1.2. Nos pontos em que concorda, está em boa companhia. Nos pontos em que diverge, é isso que torna o seu HUB específico.

WORKSHOP DE DUAS HORAS, PASSO A PASSO

O Apêndice 1 contém a versão completa para facilitadores deste workshop, com preparação, materiais, uma agenda detalhada e dicas. Segue os mesmos cinco passos da tabela acima, mas agrupa-os em etapas e utiliza tempos de duração ligeiramente diferentes. A tabela no Apêndice 1 mostra qual a etapa a que pertence cada fase. Utilize os tempos indicados neste capítulo como uma visão geral rápida e também o Apêndice 1 quando planear e conduzir a sessão.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Junte cada aluno a um professor na avaliação de necessidades. Cada um ouve em primeira mão os obstáculos do outro, e é essa compreensão partilhada que facilita o

consenso sobre as prioridades posteriores. O Capítulo 1.6 transforma este formato em passos que pode seguir.

1.2 - PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os workshops produziram moodboards, plantas de espaços e longas listas de requesitos. Como cada país realizou a sua própria sessão, as listas diferem entre si. A tabela abaixo coloca-as lado a lado e mostra onde se sobrepõem. Essas sobreposições são o sinal mais fiável para o seu próprio HUB.

PONTOS DE CONCORDÂNCIA ENTRE OS WORKSHOPS

Tema	Países Baixos	Portugal e Hungria	Pontos em comum
Ambiente	Um ambiente acolhedor e natural, com elementos em vidro e madeira.	Luz natural, plantas e assentos confortáveis.	Um ambiente de estúdio, em vez de uma sala de aula.
Espaço de trabalho flexível	Espaço aberto junto a áreas mais pequenas destinadas ao trabalho individual, com quadros brancos, quadros negros e zonas silenciosas.	Mobiliário modular, quadros brancos móveis, quadros de avisos e zonas tranquilas para concentração.	Uma combinação flexível de áreas abertas e de concentração.
Conhecimento e pessoas	Empresários experientes, consultores, masterclasses e livros.	Acesso estruturado a empreendedores ativos e mentores.	Empresários reais ao nosso alcance.
Igualdade e comunidade	Todos são «iguais», um quadro de «quem é quem» e um quadro de pedidos.	Hierarquia horizontal, eventos comunitários e uma cultura de partilha de conhecimento.	Estudantes, professores e empreendedores em pé de igualdade.
Apoio	Um orientador que ajuda a conciliar a escola com o empreendedorismo.	Um ponto de contacto central e zonas de mentoria.	Uma pessoa de referência a quem se pode recorrer.
Espaço social	Uma área semelhante a um café, com café e chá	Uma kitchenette ou recanto de café e lazer.	Locais informais para se encontrar.

Tema	Países Baixos	Portugal e Hungria	Pontos em comum
	gratuitos, e jogos como o pingue-pongue.		

Dois aspetos surgiram apenas num conjunto de workshops: um espaço de armazenamento de longo prazo com fechadura para protótipos, Wi-Fi e eletricidade fiáveis. Ambos são requisitos práticos indispensáveis, por isso verifique-os localmente.

As secções abaixo descrevem as conclusões com mais pormenor.

O QUE MOSTRAM OS MOODBOARDS E AS PLANTAS DOS ESPAÇOS IDEALIZADOS

Os quadros de inspiração mostram um escritório moderno: aberto e transparente, com espaço para trabalho individual e para reuniões. As fontes de conhecimento e as opções de relaxamento encontram-se nas proximidades. Vidro, elementos em madeira e possibilidades criativas para sessões de brainstorming estão presentes na decoração. As plantas fazem uma distinção clara entre um espaço aberto e áreas dedicadas mais pequenas para trabalho individual, e prevêem tanto áreas de trabalho como espaços de relaxamento.

FUNÇÕES PRETENDIDAS PARA O HUB

- **Um espaço flexível para pensar e agir.** Um estúdio experimental para estudantes e uma «Incubadora de Professores», onde os educadores podem experimentar métodos de aprendizagem ativa.
- **Zonas de mentoria e colaboração.** Áreas para acompanhamento individual, mesas partilhadas, quadros de avisos, quadros brancos, quadros negros e zonas tranquilas para concentração.
- **Equipamento e prototipagem de baixo custo.** Computadores, ecrãs, projetores e impressoras, além de quadros brancos, flipcharts, cartolina, cola e ferramentas manuais.
- **Um ponto de acesso central.** Um único ponto de entrada ou pessoa de contacto para kits de ferramentas curriculares, orientação jurídica e administrativa, financiamento e acesso a empreendedores ativos.

BARREIRAS E DESAFIOS

Barreira	Como se apresenta
Espaço	As salas de aula tradicionais com secretárias fixas limitam a variedade de atividades e o trabalho em equipa flexível.
Currículo e administração	Horários lotados, regras curriculares rígidas e uma carga administrativa pesada para os professores.

Barreira	Como se apresenta
Projetos interrompidos	Falta de um espaço de armazenamento seguro, com fechadura e de longa duração, pelo que os protótipos não podem permanecer no local entre as sessões.
Incerteza	Receio do fracasso e confusão sobre questões legais, financeiras e fiscais na transposição da teoria para um empreendimento real.

FATORES MOTIVACIONAIS

- Desenvolvimento da criatividade, autonomia, consciência do risco e resolução prática de problemas.
- Tratar os alunos do ensino profissional como adultos responsáveis e autónomos, que são donos dos seus próprios projetos.
- Apresentar resultados anteriores dos alunos e protótipos no espaço como exemplos inspiradores.
- Oferecer aos professores um espaço seguro e de baixo risco para experimentarem métodos como o Lean Startup e o Design Thinking.

CONCLUSX ES PARA OS ALUNOS

Os alunos agruparam os seus desejos em seis temas:

Tema	O que os alunos pediram
Local de trabalho	Número de secretárias suficientes, espaços de trabalho individuais, quadros negros, quadros brancos, quadros de avisos, salas de reuniões e áreas silenciosas.
Instalações	Um ambiente acolhedor e natural, café, chá e chocolate quente gratuitos, estacionamento gratuito e material para sessões de brainstorming.
Objetivos	Um ambiente motivador, sério e ambicioso, com autonomia, propósito e acompanhamento.
Inspiração e conhecimento	Consultores, empreendedores experientes, livros, masterclasses e orientadores com experiência na área.
Rede de contactos	Salas de reuniões, encontros com empreendedores, ajuda mútua, um quadro de «quem é quem», um

Tema	O que os alunos pediram
	quadro de pedidos, uma área social semelhante a um café e jogos como o pingue-pongue.
Apoio	Prazos claros, avaliações realistas e um orientador que ajuda a conciliar a vida académica com o empreendedorismo.

CONCLUSÕES PARA OS PROFESSORES

Os professores agruparam os seus desejos em cinco temas:

Tema	O que os professores solicitaram
Igualdade	Todos são «iguais», com um espírito proativo, um bom fluxo de trabalho e a capacidade de dar e receber feedback.
Inspiração e conhecimento	Empresários a frequentar o edifício, sessões de orientação e workshops, várias áreas de conhecimento e empresários de todos os programas de EFP.
Estrutura	Regras claras e prazos definidos, com flexibilidade. Estão presentes tanto alunos como professores.
Colegas	Encontros entre os participantes, com um pequeno grupo central a gerir o HUB.
Instalações	Um espaço aberto com uma variedade de pessoas, tanto do meio escolar como freelancers, que pode ser utilizado como local de trabalho ou sala de aula.

Os professores também esperam horários flexíveis, utilização eficiente dos recursos e apoio estruturado para estabelecer ligações entre as suas salas de aula e empresas e empreendedores da região.

AS TRÊS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS:

Os participantes destacaram três aspetos como essenciais:

1. Igualdade entre alunos, professores, empreendedores e outros.
2. Inspirar-se mutuamente através da partilha de conhecimentos e experiências.
3. Um ambiente natural que nos dá *vontade* de trabalhar ali.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

A maior parte do que as pessoas pediram tem um custo reduzido e diz respeito ao ambiente, à flexibilidade e às pessoas, e não a equipamento dispendioso. Comece por aí.

1.3 – HIERARQUIZAÇÃO COM RECURSO AO MÉTODO MOSCOW

Uma longa lista de desejos não é um plano. No final do workshop, os participantes agruparam todas as conclusões em temas e, em seguida, classificaram os temas com o método MoSCoW. O MoSCoW classifica cada ideia num de quatro níveis, o que mantém o processo transparente e exequível, ao mesmo tempo que o âmbito se mantém ambicioso.

Nível	Significado
Imprescindível	Sem isto, o HUB não pode funcionar.
Deveria ter	É importante, mas o HUB pode abrir sem ele.
Pode ter	Seria bom ter, se o tempo e o orçamento o permitirem.
Não vai ter (por enquanto)	Adiado conscientemente, não esquecido.

PRIORIDADES DOS WORKSHOPS EM PORTUGAL E NA HUNGRIA

Nível	Conclusões
É imprescindível	Um espaço reconfigurável com mobiliário modular. Wi-Fi de alta velocidade fiável e tomadas elétricas suficientes. Armazenamento com fechadura para projetos de longo prazo. Ferramentas básicas de prototipagem de baixo custo (quadros brancos, flipcharts, cartão, cola, ferramentas manuais). Equipamento essencial para apresentações: computadores, monitores, projetores, impressoras. Acesso estruturado a mentores, como horários de atendimento ou mentoria rápida com empreendedores em atividade. Um ponto de contacto central ou pessoa de contacto.
Deveria ter	Mesas de colaboração partilhadas e um segundo ecrã. Eventos comunitários regulares: encontros, dias de demonstração e apresentações de projetos. Uma plataforma digital para partilhar ideias e documentos entre sessões. Kits de ferramentas de coaching e orientações entre pares para formadores.
Poderia ter	Conforto e ambiente: pufes, sofás, uma kitchenette ou recanto de café, plantas, ar condicionado. Feedback entre

Nível	Conclusões
	pares, em que professores e alunos são parceiros em pé de igualdade. Cooperação formal com incubadoras ou aceleradoras externas. Intercâmbio internacional virtual.
Não terá (ainda)	Um espaço de criação de alta tecnologia totalmente equipado, porque a instalação e a manutenção são dispendiosas. Serviços jurídicos e administrativos complexos no local, que são mais bem organizados através de parceiros. Participação obrigatória, porque o HUB deve permanecer voluntário para proteger a motivação intrínseca.

Ferramentas avançadas, como impressoras 3D e cortadores a laser, foram classificadas como «Poderia ter» num workshop e como «Ainda não» noutro. As duas tabelas não têm de coincidir. Cada grupo classificou as ideias de acordo com a sua própria situação, e as diferenças mostram até que ponto as prioridades certas dependem do contexto. Analise as tabelas para identificar padrões comuns: a motivação e o conhecimento partilhado são Obrigatório ou Deve independentemente da classificação; a igualdade varia entre Deve e Poderia.

PRIORIDADES POR GRUPO

O workshop na Holanda classificou os temas separadamente para alunos e para professores.

Nível	Alunos	Professores
Imprescindível	Um ambiente motivador: gratificante, que promova a autonomia e a paixão, e que crie um sentido de propósito.	Um espaço onde o conhecimento e a inspiração são partilhados.
Deveria ter	Interação para o estabelecimento de contactos: intercâmbio, um café ou bar, quadro branco e giz.	Sem distinção entre professores e alunos: parceiros em pé de igualdade.
Poderia ter	Um local que promova a interação, o feedback e uma parceria em pé de igualdade entre professores e alunos.	Boas instalações e boa disposição do espaço de trabalho.
Não terá (ainda)	Apoio no cumprimento de prazos, no planeamento e na definição de objetivos realistas.	Estrutura, espírito de equipa e forças do mercado.

NA PRÁTICA

As duas perspetivas não estão em conflito. Os alunos colocam a motivação e o propósito em primeiro lugar, e os professores colocam o conhecimento partilhado e a inspiração em primeiro lugar. Ambos os grupos descrevem o mesmo HUB: um local onde as pessoas querem estar e onde aprendem umas com as outras.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Realize a sessão MoSCoW no seu próprio workshop, em vez de copiar esta tabela. Os seus «Imprescindíveis» dependerão do que a sua instituição já possui, como salas, Wi-Fi ou espaço de armazenamento. Utilize as listas acima como ponto de partida e anote o que adiou, para que «Não (ainda)» não se transforme em «nunca».

1.4 - PRINCÍPIOS DE CONCEÇÃO DO HUB

As conclusões e prioridades conduzem a um conjunto de princípios de conceção. Estes abrangem o que o HUB deve oferecer (requisitos funcionais), como deve ser a experiência (qualidades experienciais) e a quem se destina (acesso e inclusão).

REQUISITOS FUNCIONAIS

Princípio	O que significa
Configuração dinâmica do espaço	Substituir filas de secretárias por mobiliário modular, mesas de projeto partilhadas, quadros brancos móveis, quadros de avisos e zonas dedicadas à orientação. Uma combinação de áreas abertas e espaços para trabalho concentrado, reuniões e brainstorming.
Infraestrutura digital e física	Wi-Fi de alta velocidade, tomadas elétricas em abundância, monitores, impressoras, materiais de prototipagem, ferramentas manuais e armários com fechadura para armazenamento de longo prazo de protótipos.
Instalações sociais e de bem-estar	Áreas de encontro informais, um café ou recanto de cozinha e atividades recreativas, como pingue-pongue, para promover o networking e o bem-estar.
Ambiente saudável e confortável	Luz natural, ventilação, plantas e um interior agradável, para que as pessoas queiram dedicar tempo às suas ideias.

QUALIDADES EXPERIENCIAIS

- **Um ambiente de estúdio profissional.** Um espaço aberto e inspirador que se assemelha a um estúdio de coworking, e não a um edifício escolar.
- **Motivação e Objetivos.** Um espaço que incentiva a autonomia, a paixão e um objetivo claro.
- **Inspiração e partilha de conhecimentos.** Acesso a orientadores, empreendedores experientes, livros e masterclasses.
- **Networking e colaboração.** Contacto informal entre estudantes, professores e empreendedores externos, apoiado por um quadro visível de «quem é quem» e um quadro de pedidos.
- **Aprendizagem entre pares.** Os membros partilham os seus próprios conhecimentos e aprendem uns com os outros, para além dos limites do seu programa de estudos.

ACESSO E INCLUSÃO

- **Igualdade.** Alunos, professores e parceiros externos participam em pé de igualdade.
- **Voluntário e aberto.** O HUB é uma oportunidade, não uma obrigação, e está aberto a todos os alunos do ensino profissional, independentemente da sua disciplina, nível ou estilo de aprendizagem.
- **Acesso flexível.** Organize o acesso e os recursos de forma a que todos possam participar, independentemente do programa ou da função.
- **Uma porta de entrada visível.** Um coordenador ou ponto de contacto central ajuda os alunos de diferentes disciplinas a orientarem-se.
- **Concepção inclusiva.** Espaços e programas que se adaptem a diferentes estilos de aprendizagem, contextos e capacidades.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Pode aplicar a maioria destes princípios numa sala que já tenha à sua disposição. Mover as secretárias, adicionar um armário com fechadura e nomear uma pessoa de contacto custa pouco e cobre três dos elementos indispensáveis.

1.5 - PAPEL DOS MENTORES EMPRESARIAIS

Os mentores empresariais fazem a ligação entre a educação, o empreendedorismo e o apoio aos estudantes. O seu papel decorre diretamente das necessidades identificadas nos workshops: ajuda no planeamento, acesso ao conhecimento e uma ponte para o mundo empresarial. Em suma, os mentores ajudam o HUB a funcionar como um espaço seguro, estruturado e inspirador.

RESPONSABILIDADES E INTEGRAÇÃO

- Orientar os alunos desde a teoria até uma perspetiva empresarial prática, no planeamento de projetos, cálculo de custos unitários, gestão do tempo e definição de objetivos.

- Ajudar os alunos a aplicar o ciclo de aprendizagem de Kolb para transformar trabalhos escolares técnicos em miniprojetos ou microempresas viáveis.
- Abrir fontes de conhecimento, tanto dentro do HUB como através de parceiros externos.
- Assegurar que as atividades empreendedoras dos alunos se enquadram nos requisitos educativos e nos resultados de aprendizagem.

MENTORIA E FACILITAÇÃO

- Oferecer acompanhamento individual e sessões em pequenos grupos nas zonas dedicadas à mentoria.
- Organize workshops, projetos baseados em desafios e sessões de partilha de conhecimentos.
- Utilizar métodos orientados para a ação: Lean Startup, Design Thinking, prototipagem rápida e simulações de situações empresariais.
- Promova a reflexão, o feedback e a aprendizagem iterativa. Questionários online curtos ou ferramentas de autoavaliação ajudam os alunos a identificar o seu estilo de aprendizagem, pontos fortes e pontos fracos.
- Realize workshops de avaliação de riscos, que abordem o medo do fracasso mencionado pelos alunos.

COLABORAÇÃO COM PROFESSORES E PARCEIROS DO SETOR

- Atuar como ponte entre alunos, professores, PME locais e empreendedores.
- Organize horários de atendimento com mentores, eventos de mentoria rápida e projetos baseados em desafios com empresas regionais.
- Verificar se as contribuições das empresas são mutuamente benéficas e não exploradoras.
- Traduzir as necessidades do setor em resultados de aprendizagem e partilhar ideias e boas práticas com os professores.

FORMADOR OU COORDENADOR?

O coaching e a gestão do HUB são funções diferentes. A par dos coaches, poderá ser necessário um coordenador que gere o acesso, apoie a comunidade e organize workshops, eventos e parcerias externas. Num HUB de pequena dimensão, uma única pessoa pode assumir ambas as funções inicialmente, mas é importante designá-las separadamente para que nenhuma seja esquecida. O coordenador é também a «porta de entrada» visível que os estudantes solicitaram.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Não espere por uma equipa de coaching perfeita. Dê formação a alguns professores interessados nos métodos orientados para a ação, estabeleça um horário fixo de atendimento dos mentores e divulgue um ponto de contacto. Isso já abrange o essencial da função do formador.

1.6 - LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Utilize esta lista de verificação para criar um HUB que reflita as necessidades dos seus próprios alunos e professores. Assinale cada passo à medida que for concluído.

COCRIAÇÃO E VALIDAÇÃO

- ☐ Planeie um workshop de cocriação de duas horas com um número igual de alunos e professores do ensino profissional, além de outras partes interessadas locais, se possível.
- ☐ Siga as cinco fases: aquecimento, contexto, avaliação de necessidades em pares, planta e moodboard, MoSCoW.
- ☐ Utilize painéis de inspiração, esboços de planta e agrupamentos temáticos para tornar os requisitos visíveis.
- ☐ Teste as suas hipóteses na avaliação de necessidades em pares: barreiras, recursos em falta, motivação e expectativas em relação ao espaço.
- ☐ Verifique novamente as escolhas de design com os participantes e faça os ajustes necessários.

HUB MÍNIMO VIÁVEL

- ☐ Chegue a acordo sobre os requisitos essenciais através do MoSCoW e anote o que é adiado.
- ☐ Organize um espaço reconfigurável com mobiliário modular.
- ☐ Certifique-se de que existe Wi-Fi fiável e tomadas elétricas suficientes.
- ☐ Disponibilize um espaço de armazenamento de longo prazo com fechadura para os protótipos.
- ☐ Disponibilize materiais básicos de prototipagem e equipamento de apresentação.
- ☐ Planeie oportunidades de encontros informais, tais como um recanto para café e um quadro de apresentações.

FUNÇÕES DO ORIENTADOR EMPRESARIAL

- ☐ Nomeie um ou mais mentores empresariais e, se necessário, um coordenador.
- ☐ Definir as suas tarefas: orientação, workshops e ligações com empresas.
- ☐ Formar os professores selecionados em métodos orientados para a ação, como o Lean Startup e o Design Thinking.
- ☐ Estabeleça um horário fixo de atendimento dos mentores e divulgue um ponto de contacto.
- ☐ Chegue a acordo com os professores sobre a forma como o trabalho dos orientadores se enquadra no currículo.

MELHORIA CONTÍNUA

- ☐ Recolher feedback regular dos alunos, professores e empresas parceiras.
- ☐ Revisar periodicamente os princípios de conceção, o layout e as prioridades.

- ☐ Reavaliar a lista «Não teremos (ainda)» à medida que o orçamento e a experiência forem aumentando.

Fontes: workshops de cocriação do C-ENTRE na Holanda (Leeuwarden), na Hungria (Szeged) e em Portugal (Braga).

2 – NÍVEL MESO: ECOSSISTEMA REGIONAL

O nível MESO vai além da sua instituição. Um HUB de empreendedorismo não é um espaço ou programa isolado. Insere-se num ecossistema regional e nacional de empresas, redes de startups, organizações de apoio, autoridades públicas e entidades financiadoras. Um HUB que se baseia neste ecossistema evita duplicações, mantém-se relevante por mais tempo e proporciona aos formandos do ensino profissional acesso a desafios reais, mentores e redes.

Este capítulo baseia-se em investigação documental realizada na Hungria, nos Países Baixos e em Portugal. Os três países oferecem exemplos complementares: redes de inovação colaborativa nos Países Baixos, educação dual e parcerias com a indústria na Hungria, e estratégias regionais de inovação com cooperação entre múltiplas partes interessadas em Portugal. Utilize-os como inspiração, não como modelos a copiar, e como um guia para mapear o ecossistema em torno da sua própria instituição.

O capítulo é composto por seis partes. O Capítulo 2.1 descreve a investigação documental subjacente ao capítulo. O Capítulo 2.2 apresenta as conclusões regionais: infraestruturas de inovação, prioridades políticas e as lacunas e oportunidades para o EFP. O Capítulo 2.3 mapeia as partes interessadas e descreve três modelos de parceria. O Capítulo 2.4 mostra como as políticas, o financiamento e a estratégia institucional se articulam. O Capítulo 2.5 descreve as funções do HUB num contexto regional, desde o acompanhamento até às ligações com o currículo profissional. O Capítulo 2.6 é uma lista de verificação passo a passo para implementar o nível MESO na sua própria região.

2.1 - INVESTIGAÇÃO DOCUMENTAL E ANÁLISE COMPARATIVA

Antes de conceber um HUB, analise o que a sua região já oferece. Os parceiros procederam a essa pesquisa na Hungria, nos Países Baixos e em Portugal. Pesquisaram as estratégias políticas, os programas de empreendedorismo, as infraestruturas de inovação e as redes regionais que são relevantes para um HUB de Empreendedorismo no âmbito do ensino e formação profissionais (EFP). Pode utilizar estas mesmas quatro áreas para analisar a sua própria região.

O QUE A INVESTIGAÇÃO ANALISOU

- **Alinhamento das políticas.** Estratégias nacionais e regionais de inovação e prioridades do EFP.
- **Apoio ao empreendedorismo.** Programas existentes, oportunidades de financiamento e infraestruturas de inovação.
- **Redes de partes interessadas.** Ligações entre escolas, empresas, autoridades públicas e comunidades empreendedoras.
- **Modelos educativos.** Abordagens que associam a aprendizagem empreendedora a desafios empresariais práticos.

O QUE SE DESTACA POR PAÍS

País	O que se destaca
Países Baixos	Redes de inovação colaborativa
Hungria	Estruturas de formação dual e parcerias com a indústria
Portugal	Estratégias regionais de inovação e cooperação entre múltiplas partes interessadas

A principal conclusão é a mesma nos três casos: aproveite o que a sua região já possui. Conecte os formandos do fensino profissional ao ecossistema de empreendedorismo mais alargado, em vez de criar estruturas totalmente novas.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Utilize as quatro áreas como uma análise rápida da sua própria região. Escreva uma linha por área: que políticas, programas, redes e modelos educativos já abordam o empreendedorismo na EFP? Esse é o ponto de partida para o mapa do ecossistema que irá elaborar na etapa 2 da lista de verificação em 2.6.

2.2 - CONCLUSÕES REGIONAIS

Esta secção reúne o que as regiões parceiras revelaram em três pontos: a infraestrutura de inovação já existente, as prioridades políticas às quais se pode associar e as lacunas e oportunidades para o ensino e formação profissionais. Cada ponto termina com o que isso significa para o seu próprio HUB.

INFRAESTRUTURA DE INOVAÇÃO EXISTENTE

A infraestrutura de inovação é mais do que edifícios e equipamento. As redes empresariais, os programas de mentoria e os ambientes de trabalho partilhados também são recursos, especialmente quando os alunos podem trabalhar em desafios empresariais reais. Três exemplos ilustram três formas diferentes de os utilizar.

Exemplo	O que é	O que os parceiros contribuem	O que pode retirar disso
Media Innovation Campus Leeuwarden (MICA), Países Baixos	Estudantes, docentes e empresas colaboram em projetos multidisciplinares nas áreas dos meios de comunicação, da comunicação e da inovação digital.	As empresas são parceiros de projeto empenhados, através de contribuições financeiras ou investimentos nos projetos. Os estudantes não são tratados como mão-de-obra não remunerada.	Uma parceria funciona quando ambas as partes saem a ganhar: as empresas obtêm novas perspetivas e soluções, enquanto os estudantes cumprem as expectativas profissionais e estabelecem relações com os clientes.
Centros de Formação Setoriais	Centros que aproximam escolas e empresas.	Os parceiros da indústria fornecem equipamento de ponta, conhecimentos técnicos e orientação. Os	Utilizar as parcerias e instalações industriais existentes para integrar o

Exemplo	O que é	O que os parceiros contribuem	O que pode retirar disso
(ÁKKs), Hungria		estudantes trabalham em desafios práticos de produção, tais como a melhoria de um processo industrial.	empreendedorismo na formação técnica, sem a necessidade de novos investimentos avultados.
Startup Braga e Human Power Hub, Portugal	Duas organizações com focos diferentes: a Startup Braga apoia empreendimentos tecnológicos, enquanto o Human Power Hub se centra na inovação social e nos desafios da comunidade.	Na proposta portuguesa, um VET HUB prepara os alunos: ajuda-os a transformar protótipos técnicos em conceitos de negócio validados e, em seguida, encaminha-os para a organização adequada.	Complementar as incubadoras existentes em vez de as copiar e facilitar aos formandos do ensino profissional a introdução ao empreendedorismo.

PRIORIDADES POLÍTICAS

As estratégias regionais nos três países partilham várias prioridades: competitividade das PME, transformação digital, sustentabilidade e retenção de talentos. Se o seu HUB estiver alinhado com estas prioridades, será mais fácil atrair parceiros e obter financiamento público. As prioridades também o ajudam a escolher desafios que sejam relevantes para a sua região.

- **Braga, Portugal.** A estratégia Cávado 2030 dá ênfase à competitividade das PME e à retenção de talentos. As políticas climáticas municipais de Braga centram-se na sustentabilidade e na economia circular. A análise portuguesa sugere transformar estes temas em empregos para os estudantes, tais como ajudar empresas familiares a automatizar processos ou desenvolver produtos a partir de resíduos industriais.
- **Norte dos Países Baixos.** O programa KONNECT 2.0 utiliza financiamento público para incentivar a colaboração entre PME e instituições de conhecimento, com foco em centros de inovação e redes temáticas. Não procure financiamento apenas para a educação. Procure programas que apoiem a inovação conjunta e a troca de conhecimentos, e que posicionem os estudantes como contribuintes para o desenvolvimento regional.
- **Hungria.** O foco regional está na modernização industrial e na retenção de talentos locais. Um HUB pode ajudar os jovens a criar microempresas ou a modernizar empresas familiares. Isso fortalece a economia local e dá aos formandos do ensino profissional uma razão para permanecerem na sua região.

LACUNAS E OPORTUNIDADES PARA O ENSINO E FORMAÇÃO PROFISSIONAIS

Todas as regiões parceiras dispõem de infraestruturas de inovação, mas os formandos do ensino profissional muitas vezes não têm acesso a elas. As incubadoras tradicionais tendem a centrar-se em licenciados universitários, startups tecnológicas ou empresas já estabelecidas. Os formandos do ensino profissional podem não receber qualquer apoio para transformar uma solução técnica prática num negócio. Um HUB pode colmatar esta lacuna através de orientação acessível, desenvolvimento empresarial na fase inicial e ligações a redes regionais.

Começar pelo projeto de fim de curso. Os estudantes portugueses realizam um Projeto de Aptidão Profissional (PAP) e os estudantes técnicos húngaros realizam um projeto de exame prático. Estes projetos produzem frequentemente uma solução técnica ou um protótipo que nunca é desenvolvido. Um HUB pode acrescentar uma etapa adicional: os estudantes verificam a necessidade do mercado, calculam os custos, testam a solução junto de empresas e elaboram um modelo de negócio básico. Isto cria um percurso empreendedor sem a necessidade de um novo programa.

Um percurso a partir da análise portuguesa. Inspiradas no modelo de cocriação Link me UP – 1000 Ideias, equipas multidisciplinares de estudantes participariam em desafios apresentados por PME locais e combinariam competências técnicas, criativas e empresariais. Após um período de desenvolvimento estruturado, as soluções promissoras são testadas com empresas e encaminhadas para a Startup Braga ou para o Human Power Hub. O resultado é um percurso contínuo, desde o projeto escolar até à validação pela empresa e à incubação.

Progresso na Holanda. O Centro de Empreendedorismo da NHL Stenden oferece workshops, mentoria, programas de empreendedorismo e ligações a redes regionais de empreendedorismo. Juntamente com ambientes baseados em desafios, como o MICA, mostra como os estudantes podem evoluir desde a exploração de uma ideia até à construção de uma solução prática com parceiros externos. Para uma instituição de ensino profissional, ligações semelhantes proporcionam aos estudantes acesso a conhecimentos especializados e redes para além da sua própria escola.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Antes de planear qualquer novidade, faça uma lista do que a sua região já oferece: espaços, programas e redes que apoiam empreendedores. Em seguida, identifique a lacuna que este capítulo identificou nas regiões parceiras: apoio a que os alunos do ensino profissional possam efetivamente aceder. Comece por algo que os seus alunos já fazem, como um projeto de fim de curso ou um exame prático, e pergunte-se como isso poderia tornar-se o primeiro passo para um projeto empreendedor.

2.3 - LEVANTAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS E MODELOS DE PARCERIA

Esta secção apresenta os grupos típicos de partes interessadas e mostra como um HUB Empreendedor se pode posicionar como o elo de ligação entre eles.

SEIS GRUPOS DE PARTES INTERESSADAS

As análises regionais identificam seis grupos principais de partes interessadas relevantes para o desenvolvimento do HUB Empreendedor: prestadores de ensino profissional, organizações de apoio a startups e incubadoras, intermediários de inovação e agências de desenvolvimento, empresas, PME e associações setoriais, autoridades públicas e organizações políticas, e programas nacionais e regionais de empreendedorismo. As suas contribuições vão desde conhecimentos especializados em educação e mentoria até desafios do setor, oportunidades de financiamento e apoio ao desenvolvimento empresarial.

- **Os prestadores de ensino profissional** constituem a base educativa do seu HUB. Trazem alunos, professores, conhecimentos técnicos, workshops e espaço no currículo existente. Na Hungria, os Centros de Formação Profissional e os Centros de Formação Setorial (ÁKKs) já estabelecem a ligação entre a educação e a indústria. Em Portugal, escolas como a Escola Profissional de Braga (EPB) e a Profitecla podem utilizar os projetos práticos de conclusão de curso dos alunos como ponto de partida. Integre as atividades do HUB nestas estruturas existentes, e não apenas em programas extracurriculares.
- **As organizações de apoio a startups e as incubadoras** oferecem o que uma escola muitas vezes não consegue: mentoria empresarial, incubação, acesso a investidores e apoio a novos empreendimentos. No norte dos Países Baixos, redes como a Founded in Friesland ligam empreendedores a comunidades de startups mais amplas. Em Portugal, a Startup Braga e o Human Power Hub oferecem percursos diferentes para empresas tecnológicas e sociais. O seu HUB prepara os alunos através do desenvolvimento precoce de ideias, da criação de modelos de negócio e da validação, e o parceiro assume o apoio em fases mais avançadas.
- **Os intermediários de inovação e as agências de desenvolvimento** ligam as escolas às oportunidades económicas regionais. A InvestBraga, em Portugal, dispõe de extensas redes empresariais e conhece as necessidades da indústria regional. A análise portuguesa sugere utilizar este conhecimento para identificar desafios operacionais nos quais os alunos do ensino profissional possam trabalhar. Na Holanda, a Agência de Desenvolvimento do Norte (NOM) e a YnBusiness proporcionam acesso a redes de desenvolvimento empresarial e a conhecimentos especializados em inovação. Ajudam-no a encontrar parceiros para além da sua própria rede.
- **As empresas, as PME e as associações industriais** trazem desafios reais, conhecimentos especializados, orientação e recursos. Funciona melhor quando ambas as partes saem a ganhar. A análise húngara descreve empresas que contribuem com equipamento e mentores técnicos, enquanto os alunos trabalham em desafios industriais práticos. As empresas obtêm possíveis soluções e futuros colaboradores qualificados, e os alunos desenvolvem competências empreendedoras num ambiente autêntico. Tais parcerias podem também conduzir a novos produtos, serviços ou processos empresariais.

- **As autoridades públicas e as organizações políticas** proporcionam orientação estratégica, legitimidade e possível financiamento. Os municípios, os organismos de desenvolvimento regional e as agências nacionais podem associar o seu HUB a prioridades como a digitalização, a sustentabilidade e a retenção de talentos, de modo a que a educação empreendedora apoie objetivos económicos e sociais mais amplos.
- **Os programas nacionais e regionais de empreendedorismo** proporcionam financiamento, formação e visibilidade a novos empreendimentos, podendo abrir portas que uma escola não consegue abrir sozinha. Exemplos dos países parceiros são o KONNECT 2.0 no norte dos Países Baixos, o Portugal 2030 e o Norte 2030, e o GINOP Plusz na Hungria. Um HUB pode recorrer a estes programas para encontrar cofinanciamento e parceiros, bem como para ligar os projetos dos alunos às prioridades regionais. Verifique os critérios de elegibilidade, os prazos e as regras de cofinanciamento de cada programa antes de planear as suas atividades em função deles (ver 2.4).

MODELOS DE PARCERIA E VALOR MЬTUO

As parcerias eficazes caracterizam-se por responsabilidades complementares e benefícios claros para todas as organizações envolvidas. As análises por país sugerem três modelos que pode utilizar como inspiração.

Modelo	Exemplo	Como funciona	Princípio a adotar
Inovação colaborativa	Países Baixos: MICA	As escolas e as empresas colaboram em projetos multidisciplinares. As empresas apresentam desafios reais e contribuem financeiramente ou através do investimento no projeto. Os alunos e os docentes contribuem com conhecimentos, criatividade e soluções. Trata-se de uma parceria profissional, não de um trabalho escolar tradicional.	Estabeleça expectativas claras quanto aos objetivos do projeto, às contribuições dos parceiros e ao valor para todos.
Integrado na indústria	Hungria: o sistema dual de formação profissional	O sistema dual já estabelece uma ligação entre escolas, empregadores e câmaras de comércio. Um HUB alarga isto a projetos empreendedores, mentoria e ideias de negócio dos alunos. As câmaras ajudam a chegar às PME, e os centros de formação setoriais fornecem infraestruturas técnicas.	Amplie as relações já existentes em vez de construir uma rede de parceiros separada.
Apoio empreendedor progressivo	Portugal: a proposta de Braga	Os parceiros contribuem em fases sucessivas. As escolas profissionais identificam projetos técnicos promissores, o HUB proporciona desenvolvimento empresarial e	Deixe que o HUB coordene um percurso contínuo e

Modelo	Exemplo	Como funciona	Princípio a adotar
		acompanhamento, as PME apoiam os testes práticos e a InvestBraga abre redes comerciais. Os empreendimentos mais desenvolvidos são encaminhados para a Startup Braga ou para o Human Power Hub.	que cada parceiro contribua com aquilo que faz melhor.

POSICIONAR O HUB COMO UM CONECTOR DO ECOSSISTEMA

Um mapa das partes interessadas é mais do que uma lista de quem está presente na sua região. Pergunte como as organizações se podem complementar: o que cada uma pode contribuir, o que espera em troca e onde é que a cooperação cria valor acrescentado?

Os exemplos holandês e húngaro demonstram reciprocidade: as empresas contribuem com recursos e conhecimentos especializados, não apenas com tarefas. O modelo português acrescenta responsabilidades claras e percursos de encaminhamento, para que os estudantes encontrem o apoio adequado à medida que o seu projeto cresce.

Um HUB pode, portanto, atuar como uma plataforma de coordenação. Traduz as necessidades empresariais em oportunidades de aprendizagem, liga os formandos a conhecimentos especializados externos e ajuda-os a avançar no sentido da atividade empreendedora. O que conta não é o número de parceiros, mas a qualidade da cooperação, a clareza dos papéis e o valor criado para todos.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Elabore um mapa dos seis grupos de partes interessadas da sua região. Para cada organização, indique o que esta pode oferecer e o que espera em troca. Comece por um ou dois parceiros em que ambas as partes beneficiem claramente e certifique-se de que as empresas participam como parceiros que contribuem, e não apenas como fornecedores de tarefas. O mapa das partes interessadas apresentado no ponto 6.1 ajuda-o a fazer isso.

2.4 - POLÍTICA, FINANCIAMENTO E ADEQUAÇÃO INSTITUCIONAL

Um HUB é sustentável quando a política educativa, as prioridades regionais, o financiamento e a estratégia da sua própria instituição apontam na mesma direção. A Hungria, os Países Baixos e Portugal apresentam três formas diferentes de integrar as atividades empreendedoras nos quadros existentes. Esta secção estabelece a ligação entre a conceção do HUB e os quadros políticos nacionais e regionais, os instrumentos de financiamento e as estratégias e mandatos institucionais.

QUADROS POLÍTICOS NACIONAIS E REGIONAIS

A política nacional de educação e as estratégias regionais de inovação constituem uma boa base, especialmente quando incentivam a aprendizagem prática, a colaboração com a indústria e as competências empreendedoras.

- **Hungria.** A estratégia VET 4.0 (Szakképzés 4.0) moderniza o ensino profissional, desenvolve competências digitais e reforça as ligações entre escolas e empresas. O seu enfoque na aprendizagem baseada em projetos e na formação dual abre espaço para o empreendedorismo nos programas existentes. Um HUB pode basear-se nos projetos de exame técnico obrigatórios (projektfeladat) e ajudar os alunos a explorar o seu potencial comercial, ao mesmo tempo que cumprem os requisitos habituais. As atividades do HUB apoiam os objetivos educativos existentes, em vez de criarem uma estrutura de aprendizagem paralela.
- **Portugal.** A Estratégia Portugal 2030 e as Estratégias Regionais de Especialização Inteligente (RIS3) dão ênfase à transformação digital, à sustentabilidade e à competitividade das PME. A análise de Braga sugere traduzir estas prioridades em trabalhos dos alunos, tais como soluções de automatização para fabricantes locais ou oportunidades na economia circular. Ao associar os projetos do HUB às prioridades do CIM Cávado e à estratégia climática municipal de Braga, demonstra-se como a aprendizagem empreendedora contribui para o desenvolvimento económico regional.
- **Norte dos Países Baixos.** As estratégias regionais incentivam a colaboração entre o ensino, as empresas e as redes de inovação. Os programas de inovação digital, desenvolvimento sustentável e competitividade das PME permitem que as instituições de ensino profissional participem na inovação regional. Utilize estas prioridades para selecionar desafios relevantes do setor e para estabelecer parcerias para além do setor da educação.

INSTRUMENTOS DE FINANCIAMENTO E INCENTIVOS

As análises por país identificam vários instrumentos de financiamento para a educação para o empreendedorismo, projetos de inovação e colaboração entre escolas e empresas. A sua adequação depende das suas atividades, dos seus parceiros e das regras de elegibilidade.

País	Instrumento	O que apoia	Como um HUB o pode utilizar
Hungria	GINOP Plusz (Programa Operacional de Desenvolvimento Económico e Inovação Plus)	Competitividade das PME, digitalização e desenvolvimento profissional	Combine-o com os recursos próprios da instituição e com contribuições de parceiros do setor. As empresas nos Centros de Formação Setoriais podem fornecer equipamento, conhecimentos especializados ou materiais, pelo que o HUB não tem de financiar tudo por conta própria.

País	Instrumento	O que apoia	Como um HUB o pode utilizar
Países Baixos	Programas SNN e FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional), incluindo o Valorisatie Klein e subsídios à inovação baseados em desafios	Inovação e colaboração regionais	Procure financiamento através de parcerias com PME e organizações regionais, especialmente quando os projetos dos estudantes contribuem para a inovação prática ou para a resolução de desafios sociais.
Portugal	Portugal 2030 e Norte 2030	Financiamento europeu ligado a prioridades regionais, tais como a digitalização, a inovação nas PME e a transição ecológica	Incorpore as atividades do HUB nestas iniciativas. Por exemplo, colabore com industrias locais em matéria de eficiência energética ou automatização de processos, desde que as atividades e a parceria cumpram os requisitos do programa.

Verifique os convites à apresentação de propostas relevantes, as condições de elegibilidade e os orçamentos disponíveis antes de redigir uma proposta de financiamento.

Nos três países, o Erasmus+ oferece oportunidades de cooperação internacional, desenvolvimento de metodologias e intercâmbio de conhecimentos, como o próprio projeto C-ENTRE demonstra. No entanto, as subvenções para projetos têm uma duração limitada. Separe o financiamento destinado ao desenvolvimento inicial dos recursos necessários para as operações correntes e combine compromissos institucionais, subvenções externas e contribuições dos parceiros sempre que tal se justifique.

ESTRATÉGIAS E MANDATOS INSTITUCIONAIS

A longo prazo, o seu HUB deve contribuir diretamente para os objetivos da instituição que o acolhe. Os objetivos comuns são a empregabilidade dos licenciados, a competência empreendedora, parcerias mais sólidas com a indústria e a aplicação prática dos conhecimentos profissionais. A integração das atividades do HUB nos processos educativos regulares ajuda a garantir o empenho e reduz a dependência do financiamento temporário de projetos.

- **Portugal.** O quadro nacional inclui o Projeto de Aptidão Profissional (PAP), um projeto prático do último ano, e a Formação em Contexto de Trabalho (FCT), formação realizada no local de trabalho. A análise portuguesa sugere a inclusão da validação empresarial e do desenvolvimento empreendedor nos projetos PAP, bem como a utilização da formação no local de trabalho para identificar e dar resposta a desafios empresariais reais. Com a devida aprovação institucional, estas atividades podem ser consideradas para cumprir os requisitos de aprendizagem e avaliação existentes, em vez de aumentarem a carga de trabalho dos estudantes.
- **Hungria.** Articular as atividades do Connect HUB com os Requisitos Oficiais de Formação e Resultados (Képzési és Kimeneti Követelmények – KKK) e com os acordos de formação dual existentes. Os alunos podem desenvolver ideias empreendedoras através dos seus trabalhos de projeto técnico, receber orientação dos professores e testar soluções com parceiros da indústria. Isto apoia os objetivos dos centros de formação profissional em matéria de empregabilidade, cooperação com a indústria e competências práticas.
- **Países Baixos.** A análise neerlandesa salienta a ligação com os objetivos de desempenho da instituição e com as estratégias de colaboração regional. Os projetos de inovação liderados pelos alunos, o envolvimento dos empregadores e o desenvolvimento de competências empreendedoras podem tornar-se contribuições mensuráveis para esses objetivos. Atribua responsabilidades pela coordenação, orientação e parcerias externas no seio da instituição, para que as atividades continuem para além da fase inicial.

Escolha indicadores que mostrem o que o HUB alcança, tais como a participação dos alunos em projetos empreendedores, parcerias com empresas, conceitos de negócio viáveis e licenciados que ingressam no mercado de trabalho ou se tornam trabalhadores independentes. Selecione indicadores que reflitam tanto os resultados educativos como o impacto regional. Estes ajudam-no a avaliar o valor do HUB e a decidir se deve continuar.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Associe o seu HUB a uma prioridade regional ou nacional, como a competitividade das PME, a digitalização, a sustentabilidade ou a retenção de talentos na região, e a um objetivo da sua própria instituição. Em seguida, verifique quais os instrumentos de financiamento adequados, incluindo os critérios de elegibilidade, prazos e regras de cofinanciamento. As subvenções para projetos têm fim, por isso decida atempadamente quais as atividades que devem continuar sem elas.

2.5 - FUNÇÕES DO HUB NO CONTEXTO REGIONAL

Um HUB de Empreendedorismo combina apoio educativo com o desenvolvimento prático de negócios. Adapte as suas funções às necessidades dos formandos do ensino profissional e ao que o seu ecossistema regional já oferece. Esta secção descreve seis funções e mostra como estas se podem suceder: coaching e mentoria, incubação e desenvolvimento de empreendimentos, workshops de empreendedorismo,

aprendizagem baseada em desafios e colaboração com a indústria, networking e envolvimento no ecossistema, e ligações com os currículos do ensino profissional.

ACOMPANHAMENTO E ORIENTAÇÃO

O coaching ajuda os alunos a reconhecer oportunidades, a validar ideias e a desenvolver a confiança e as competências necessárias para transformar conhecimentos técnicos em soluções empresariais práticas. Uma abordagem sólida combina a experiência pedagógica dos professores do ensino e formação profissionais com a experiência de mercado de empreendedores e profissionais do setor.

Na prática: o modelo húngaro. A análise do C-ENTRE propõe que os professores recebam formação como orientadores de EFP, orientando a aprendizagem dos alunos através de métodos experienciais, como o ciclo de aprendizagem de Kolb. Mentores externos, provenientes de empresas locais e câmaras de comércio, dão feedback sobre as necessidades dos clientes, a fixação de preços e a viabilidade comercial. Um aluno com um protótipo técnico recebe, em primeiro lugar, orientação sobre quem poderão ser os clientes e, em seguida, feedback de um proprietário de uma PME sobre se a solução responde a uma necessidade real do mercado. Os professores podem, assim, concentrar-se na aprendizagem e no desenvolvimento pessoal, enquanto os profissionais do mundo empresarial contribuem com os seus conhecimentos especializados na área comercial.

INCUBAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS EMPRESARIAIS

A incubação num VET HUB não requer uma incubadora de empresas dedicada. Programas curtos e orientados para a prática podem acompanhar os alunos desde a ideia inicial até ao protótipo testado ou a um conceito de negócio viável, recorrendo às instalações e aos conhecimentos especializados já existentes na sua instituição ou na rede regional.

Na prática: dois programas de curta duração. Na Hungria, os Centros de Formação Setorial (ÁKKs) constituem um cenário possível. A análise nacional propõe períodos de desenvolvimento de cerca de seis a doze semanas, durante os quais os alunos utilizam equipamento profissional, recebem orientação e testam soluções para problemas práticos do setor. Em Portugal, uma proposta semelhante é um programa de oito semanas que prepara os alunos do ensino profissional para um apoio adicional por parte de organizações como a Startup Braga. Ambos organizam a incubação em torno de marcos alcançáveis e experiências práticas, e não em torno de planos de negócios teóricos extensos.

WORKSHOPS DE EMPREENDEDORISMO

Os programas técnicos muitas vezes não abrangem os conhecimentos empresariais de que os alunos necessitam. Os workshops preenchem essa lacuna. Tópicos úteis incluem a descoberta de clientes, propostas de valor, modelação de negócios, fixação de preços, planeamento financeiro, apresentação de projetos e os fundamentos jurídicos da criação de uma empresa.

Na prática: NHL Stenden. O Centro de Empreendedorismo na Holanda oferece workshops como parte de um ambiente de apoio mais abrangente, que inclui mentoria, programas de capital de risco e networking regional. Para um VET HUB, isto sugere a organização de workshops em torno das fases reais dos projetos dos alunos. Os alunos que estão prestes a testar um protótipo participam primeiro num workshop de validação junto dos clientes. Os alunos que estão a preparar uma apresentação empresarial recebem ajuda específica em matéria de cálculo de custos e apresentação de projetos. Desta forma, os conhecimentos podem ser aplicados imediatamente.

APRENDIZAGEM BASEADA EM DESAFIOS E COOPERAÇÃO COM A INDÚSTRIA

A aprendizagem baseada em desafios liga as competências profissionais às necessidades reais das empresas e da comunidade. Os alunos não elaboram planos de negócios hipotéticos. Trabalham em problemas apresentados por parceiros externos, experimentam as expectativas profissionais e testam as suas soluções num ambiente realista.

- **MICA, Países Baixos.** Equipas multidisciplinares de estudantes colaboram com empresas em desafios nas áreas dos meios de comunicação social, comunicação e inovação digital. As empresas participam como parceiros empenhados: contribuem com recursos e conhecimentos especializados e beneficiam da criatividade dos estudantes. Este modelo é adequado para HUBs que pretendem relações duradouras com a indústria, baseadas no valor mútuo.
- **Link me UP – 1000 Ideias, Portugal.** A análise portuguesa propõe sprints de inovação multidisciplinares. Os alunos de diferentes áreas profissionais trabalham em desafios apresentados por PME regionais. Por exemplo, alunos de eletrónica, multimédia e gestão de empresas podem desenvolver em conjunto uma solução para um problema operacional de uma empresa. Os alunos aprendem que o empreendedorismo é um processo que requer competências complementares, e não uma atividade individual.

REDES DE CONTACTOS E ENVOLVIMENTO DO ECOSSISTEMA:

O o esrtabelecimento de uma rede de contactos proporciona aos formandos do ensino profissional acesso a comunidades profissionais, potenciais clientes, mentores empresariais e organizações de apoio. É importante que seja estruturado, e não um evento ocasional, para que os alunos recebam feedback, construam relações profissionais e identifiquem possíveis percursos empreendedores.

- **Chamber Demo Days, Hungria.** Os alunos apresentam protótipos funcionais a empreendedores locais, representantes da indústria e potenciais parceiros de negócio. Esta é uma alternativa acessível a um evento padrão de apresentação de startups, porque os alunos do ensino profissional costumam destacar-se na apresentação de soluções práticas. Recebem feedback direto sobre aplicações comerciais, encontram possíveis clientes e estabelecem contactos para um desenvolvimento futuro.
- **Apresentação inversa, Portugal.** São as empresas que apresentam os seus desafios operacionais a equipas de alunos, em vez de serem os alunos a

apresentar ideias às empresas. O HUB apoia os formandos interessados e os parceiros do setor a trabalharem em conjunto. Os alunos envolvem-se com necessidades reais do tecido empresarial desde o início, dando um sentido prático às redes de contactos.

INTEGRAR AS ATIVIDADES DO HUB NOS CURRÍCULOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Quando as atividades do HUB fazem parte de programas existentes, mais alunos podem participar e a aprendizagem é reconhecida. Relacione o acompanhamento, os workshops e os desafios de inovação com trabalhos práticos, estágios, projetos de fim de curso e resultados de aprendizagem reconhecidos, dentro dos requisitos institucionais e regulamentares da sua instituição.

País	Ligação ao currículo	Como o HUB o utiliza
Portugal	Projeto de Aptidão Profissional (PAP) e Formação em Contexto de Trabalho (FCT)	A análise portuguesa propõe a adição de componentes empreendedores. Os alunos utilizam os estágios em contexto de trabalho para identificar desafios operacionais, desenvolver soluções em projetos apoiados pelo HUB e incluir a validação empresarial no seu trabalho de conclusão de curso. A avaliação técnica e o desenvolvimento empreendedor estão interligados, sem que seja necessário adicionar tarefas independentes.
Hungria	Requisitos de Formação e Resultados (KKK) e projetos de exame técnico obrigatórios	Os estudantes desenvolvem o seu trabalho de exame prático num conceito de negócio, com o apoio de orientação, validação por parte dos clientes e feedback do setor. As parcerias existentes de formação dual oferecem oportunidades para testar soluções em contextos profissionais.
Países Baixos	Resultados de aprendizagem reconhecidos e programas baseados em projetos	Os projetos de inovação colaborativa contribuem para o desenvolvimento profissional dos alunos e reforçam a relação entre a escola e as empresas regionais. Envolver os coordenadores curriculares e os professores na conceção, para que as atividades do HUB contribuam para os objetivos de aprendizagem formais e não entrem em conflito com a carga lectiva regular dos alunos.

INCORPORAR AS FUNÇÕES NUM PERCURSO DE DESENVOLVIMENTO

As funções funcionam melhor quando apoiam as fases sucessivas do desenvolvimento de um aluno. Uma ordem prática que emergiu das análises dos parceiros:

1. Workshops e desafios do setor.
2. Acompanhamento individual ou em equipa.
3. Desenvolvimento de protótipos e incubação na fase inicial.
4. Estabelecimento de contactos com potenciais clientes, mentores e organizações de apoio já consolidadas.

A proposta portuguesa segue esta ordem: os estudantes encontram oportunidades em projetos profissionais ou experiências no local de trabalho, desenvolvem soluções em equipas multidisciplinares, recebem orientação e validação comercial e estabelecem ligações com organizações regionais para um maior desenvolvimento. O modelo húngaro segue uma ordem semelhante, com maior ênfase nas instalações de formação técnica existentes e nas redes industriais apoiadas pelas câmaras de comércio.

Se estiver a criar um HUB, comece com uma combinação exequível de orientação, workshops práticos e desafios externos. Adicione as funções mais avançadas, especialmente a incubação e o desenvolvimento de empreendimentos, através de parcerias com organizações regionais existentes, assim que a procura por parte dos estudantes e a capacidade institucional tiverem crescido.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Não comece com todas as funções. Comece com três: orientação, workshops práticos e um desafio externo de uma empresa regional. Adicione a incubação mais tarde, idealmente através de um parceiro. Associe cada atividade a um projeto ou resultado de aprendizagem que já exista no seu programa, para que alunos e professores possam participar sem carga de trabalho adicional.

2.6 - LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Utilize esta lista de verificação para avaliar o seu ecossistema regional, estabelecer as parcerias certas e alinhar o seu HUB com as prioridades educativas, os recursos disponíveis e o financiamento. Cada passo termina com um resultado prático que pode adicionar ao seu plano de implementação. Assinale cada passo quando estiver concluído.

Princípio de implementação. Comece com um projeto-piloto exequível, utilizando os recursos institucionais existentes e um pequeno número de parceiros empenhados. Expanda as funções do HUB assim que o primeiro modelo tiver demonstrado valor educativo, empenho dos parceiros e viabilidade operacional.

ETAPA 1 – DEFINIR O FOCO REGIONAL DO HUB

- ☐ Identifique as áreas profissionais, os grupos de estudantes e a área geográfica que o HUB irá servir.
- ☐ Identifique dois ou três desafios económicos regionais que correspondam às competências técnicas dos estudantes.
- ☐ Defina o que o HUB irá oferecer que os serviços de empreendedorismo existentes não oferecem.

Resultado esperado: *uma descrição de uma página do objetivo regional do HUB e dos grupos-alvo.*

PASSO 2 – MAPEAR O ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO EXISTENTE

- ☐ Enumere os prestadores de ensino e formação profissionais (EFP), empresas, câmaras de comércio, redes de startups, incubadoras, intermediários de inovação e autoridades públicas relevantes.
- ☐ Identifique as instalações, o equipamento, os programas de mentoria, os eventos e os serviços de apoio às empresas disponíveis.
- ☐ Registe o que cada organização já faz e onde existem lacunas ou oportunidades para os formandos do ensino profissional.
- ☐ Identifique os recursos aos quais pode aceder através de parcerias, em vez de os desenvolver no HUB.

Resultado esperado: *um mapa do ecossistema regional e um inventário de recursos.*

PASSO 3 – IDENTIFICAR E ORDENAR OS PARCEIROS ESTRATÉGICOS

- ☐ Selecione as organizações que possam proporcionar desafios empresariais, recursos técnicos, mentoria, financiamento ou oportunidades de progressão empresarial.
- ☐ Identifique o que cada parceiro ganha, como acesso a talento estudantil, soluções inovadoras ou futuros colaboradores.
- ☐ Priorize os parceiros com base na relevância estratégica, na disponibilidade para colaborar e nas contribuições práticas.
- ☐ Organizar reuniões exploratórias para verificar os interesses e expectativas mútuos.

Resultado esperado: *uma lista restrita de parceiros priorizados, com contribuições potenciais e benefícios mútuos.*

PASSO 4 – ESTABELECER ACORDOS PRÁTICOS DE PARCERIA

- ☐ Chegar a acordo sobre as responsabilidades relativas à supervisão dos estudantes, orientação, instalações, recursos e comunicação.
- ☐ Definir como as empresas propõem os desafios e como as equipas de estudantes são selecionadas e apoiadas.
- ☐ Esclarecer as expectativas relativamente a contribuições financeiras ou em espécie, resultados dos projetos e propriedade intelectual.
- ☐ Documentar os acordos e nomear uma pessoa de contacto em cada organização.

Resultado esperado: *rascunhos de acordos de parceria e uma matriz de responsabilidades operacionais.*

PASSO 5 – VERIFICAR O ALINHAMENTO DAS POLÍTICAS E DAS INSTITUIÇÕES

- ☐ Analisar as estratégias nacionais relevantes em matéria de EFP, as prioridades regionais de inovação e os planos de desenvolvimento locais.
- ☐ Identifique quais as prioridades que o HUB pode abordar diretamente, tais como a digitalização, a sustentabilidade ou a competitividade das PME.
- ☐ Relacione as atividades propostas para o HUB com os objetivos estratégicos da sua instituição e com os resultados de aprendizagem da formação profissional formal.
- ☐ Confirme com a direção da instituição quais as atividades que podem ser integradas nos programas curriculares, estágios ou projetos de fim de curso.

Resultado esperado: *uma matriz de alinhamento político e institucional, com as aprovações relevantes identificadas.*

PASSO 6 – AVALIAR O FINANCIAMENTO E OS RECURSOS DISPONÍVEIS

- ☐ Estime os custos mínimos de coordenação, acompanhamento, workshops, materiais e instalações.
- ☐ Identifique os recursos já disponíveis na instituição e através dos parceiros.
- ☐ Investigue os instrumentos de financiamento regionais, nacionais e europeus relevantes e verifique a elegibilidade, os prazos e os requisitos de cofinanciamento.
- ☐ Distinguir entre custos iniciais de desenvolvimento e custos operacionais correntes.
- ☐ Identifique quais as atividades principais que a instituição e os parceiros podem sustentar sem financiamento temporário através de subvenções.

Resultado esperado: *um orçamento inicial do HUB, um registo de oportunidades de financiamento e um plano de sustentabilidade.*

PASSO 7 – CONCEBER E TESTAR UM PROJETO-PILOTO DO HUB EM PEQUENA ESCALA

- ☐ Selecionar um programa de formação profissional ou um grupo de alunos e um ou dois parceiros empresariais externos.
- ☐ Escolha um desafio empresarial ou comunitário real que se enquadre nos objetivos de aprendizagem dos alunos.
- ☐ Combine uma série de workshops de curta duração, acompanhamento estruturado, desenvolvimento prático e uma apresentação final aos parceiros.
- ☐ Chegue a acordo sobre um calendário realista, responsabilidades e resultados de aprendizagem e do projeto mensuráveis.
- ☐ Recolha feedback dos alunos, professores e parceiros antes de expandir o modelo.

Resultado esperado: *um plano-piloto aprovado com um cronograma, parceiros, atividades e critérios de avaliação.*

PASSO 8 – AVALIAR OS RESULTADOS E PREPARAR-SE PARA A CONTINUAÇÃO DAS ATIVIDADES

- ▢ Analise a aprendizagem dos alunos, os resultados do projeto, a satisfação dos parceiros e a utilização dos recursos.
- ▢ Avalie se o HUB contribui para os objetivos institucionais e as necessidades regionais.
- ▢ Identifique quais as parcerias e atividades que devem continuar, ser alteradas ou expandidas.
- ▢ Atribuir a responsabilidade contínua pela coordenação do HUB e chegar a acordo sobre o próximo ciclo de implementação.

Resultado esperado: *uma avaliação piloto e uma decisão sobre a próxima fase de desenvolvimento do HUB.*

3 – NÍVEL MACRO: BENCHMARKING EUROPEU

O nível MACRO traz uma perspetiva europeia à conceção do seu HUB local, para que possa basear-se em abordagens que já funcionam, em vez de começar do zero. Baseia-se em quatro HUBs visitados por equipas dos Países Baixos, de Portugal e da Hungria.

Este capítulo tem quatro partes. O Capítulo 3.1 descreve as visitas e os quatro HUBs. O Capítulo 3.2 apresenta os fatores de sucesso comuns a todos eles. O Capítulo 3.3 explica como adaptar um modelo sem copiar os seus pontos fracos. O Capítulo 3.4 é uma lista de verificação que pode utilizar com a sua própria equipa.

3.1 - VISITAS INTERNACIONAIS

Quatro HUBs de empreendedorismo holandeses foram visitados por equipas internacionais mistas e avaliados através de um formulário de observação comum. Este capítulo explica como foram escolhidos, como foram estudados e como se apresenta cada um deles.

PROCESSO DE SELEÇÃO DOS *HUBS*:

Os quatro HUBs situam-se na Holanda e foram visitados durante a visita de estudo à Holanda, em outubro de 2026. A Holanda foi escolhida porque, segundo a experiência dos parceiros, possui vários HUBs de empreendedorismo bem estabelecidos no âmbito da educação, enquanto ainda quase não existem HUBs comparáveis na Hungria e em Portugal. Os quatro HUBs diferem claramente na forma como aproximam os alunos do ensino profissional do empreendedorismo e na forma como são financiados, pelo que, em conjunto, mostram como um HUB pode ser em condições diferentes. As equipas visitantes vieram dos Países Baixos, de Portugal e da Hungria.

ABORDAGEM METODOLÓGICA DOS *HUBS*

Cada visita utilizou o mesmo formulário estruturado, «Formulário de Observação MACRO – Aprender com os Referências». Este formulário tem três secções de lista de verificação (o papel do empreendedorismo na EFP, competências para o futuro, relevância europeia e transferibilidade) e quatro perguntas abertas. No total, foram preenchidos 36 formulários por doze observadores para as instituições Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), o Center for Entrepreneurship (CfE), o Media Innovation Campus (MICA) e o Grafisch Lyceum Utrecht (GLU). Durante as visitas guiadas, realizaram-se breves conversas de alguns minutos com startups e estudantes.

Há duas ressalvas a ter em conta ao interpretar os resultados. Oito formulários foram preenchidos por dois observadores que assinalaram quase todas as opções; outros três observadores assinalaram muito menos. Os números descrevem, portanto, padrões, não medem os HUBs. Este guia refere «observado por x de x observadores», nunca uma percentagem de HUBs.

PORQUÊ UMA VISITA DE REFERÊNCIA

É mais fácil conceber um HUB quando se vê um em funcionamento. Ler sobre um modelo mostra as suas linhas gerais; estar no edifício mostra quem lá está, o que os estudantes fazem durante todo o dia e quanto custa manter as portas abertas. As visitas foram organizadas com esse objetivo: ver HUBs em funcionamento na prática e trazer lições que um leitor em qualquer país europeu possa aplicar à sua própria situação.

CONTEÚDO E PARÂMETROS DA GRELHA DE OBSERVAÇÃO

O formulário tem três secções de lista de seleção com 29 opções no total, seguidas de quatro perguntas abertas. Os observadores assinalavam uma opção quando viam indícios da mesma durante a visita.

Secção	Foco	Opções que os observadores podiam assinalar
1. Papel do empreendedorismo na EFP (10 opções)	Como o HUB integra o empreendedorismo na aprendizagem profissional	Competências essenciais; aprendizagem através da gestão de um negócio real; abertura a um vasto leque de alunos; integração na formação profissional; mentalidade e iniciativa empreendedoras; competências de empregabilidade; identificação de oportunidades e resolução de problemas; o fracasso e a experimentação como parte da aprendizagem; redes para além da escola; percursos da educação para o trabalho por conta própria
2. Competências para o futuro (9 opções)	Que competências os alunos desenvolvem de forma visível	Criatividade e inovação; resolução de problemas; comunicação e colaboração; competências em sustentabilidade; literacia financeira e empresarial; autogestão e resiliência; adaptabilidade e aprendizagem ao longo da vida; IA e tecnologias digitais emergentes; competências interculturais e internacionais
3. Relevância e transferibilidade a nível europeu (10 opções)	Se a abordagem poderia funcionar noutros contextos e em que condições	Pode ser replicada noutras instituições de EFP; pode funcionar em diferentes contextos regionais; baixas barreiras à implementação; necessita de financiamento ou infraestruturas específicas; necessita de parcerias específicas ou de condições do ecossistema; necessita de alterações no currículo ou nas estruturas de qualificação; potencial para cooperação internacional; potencial para mobilidade de alunos e pessoal; ligação com programas e

Secção	Foco	Opções que os observadores podiam assinalar
		iniciativas europeias; aborda um desafio europeu comum

As quatro perguntas abertas questionavam o que é particularmente interessante, inovador ou transferível; o que deve ser tido em conta na avaliação; qual das questões deve ser aprofundada; e que outros aspetos vale a pena recordar.

DA RECOLHA DE DADOS AS CONCLUSÕES

As diferentes chaves foram contadas por opção, por HUB e por grupo de observadores. As respostas abertas foram transcritas e agrupadas por temas, por exemplo, «aprender fazendo», «escola, empresas e comunidade» e «condições para a transferência». As contagens apresentadas neste capítulo descrevem o que os observadores viram. Mostram padrões observados nos formulários, não avaliações dos HUBs.

OS QUATRO HUBS NUM RELANCE

HUB	Estrutura	Como é financiado	A quem se destina	O que se destaca
Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), Dordrecht	Com dois a três anos de existência. Gerido por um formador contratado pela escola de ensino profissional Da Vinci.	Rendas baixas pagas por empreendedores em fase de arranque (secretária, computador, café). Isto cobre as despesas do edifício e o salário do professor.	Em primeiro lugar, empreendedores em fase de arranque; em segundo lugar, estudantes de formação profissional.	O aluguer baixo tem uma contrapartida: os inquilinos oferecem estágios aos alunos, ou os alunos gerem o seu próprio negócio no DOC.
Grafisch Lyceum Utrecht (GLU), Utrecht	Com cerca de cinco anos de existência. Gerido por um professor principal.	Financiamento regular da EFP para as aulas. Grupos de cerca de 25 alunos pagam aos professores orientadores.	Licenciados de um programa regular de EFP que pretendem criar uma empresa.	Um programa opcional de continuação com a duração de um ano («kopopleiding»): os estudantes criam uma empresa real e recebem orientação e avaliação sobre a mesma.

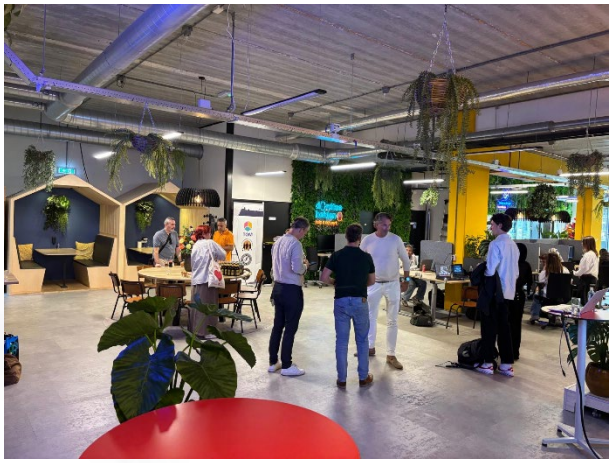
HUB	Estrutura	Como é financiado	A quem se destina	O que se destaca
Media Innovation Campus (MICA), Leeuwarden	Fundação independente, com cerca de cinco anos de existência.	Fundos europeus, subsídios e candidaturas ao Fundo Regional de Investimento para a Formação Profissional (RIF). Os subsídios estão a diminuir gradualmente, pelo que o MICA desenvolve cada vez mais as suas próprias fontes de receita.	Estudantes de diferentes níveis de ensino, profissionais criativos, criadores e empresas do norte dos Países Baixos.	As empresas apresentam questões reais que o MICA encaminha para os alunos e profissionais; laboratórios temáticos e uma reserva de talentos proporcionam aos alunos experiência remunerada. A inovação digital, incluindo a IA, é um dos focos.
Centro de Empreendedorismo (CfE), Leeuwarden	Com cerca de seis anos de existência. Começou como uma iniciativa liderada por estudantes que surgiu de um projeto de fim de curso.	Financiado pelo orçamento da própria instituição.	É uma atividade extracurricular e está aberto a todos os estudantes da instituição, bem como a empreendedores e parceiros regionais.	«Por e para os estudantes»: espaço para experimentar, além de programas, oportunidades internacionais e um museu de projetos anteriores.

Fontes: DOC, GLU, MICA, CfE e as visitas ao HUB.

PERFIS DO HUB

Os quatro perfis abaixo seguem a mesma ordem: o que os visitantes viram, como funciona, o maior desafio, um exemplo prático e a lição para o seu próprio HUB.

Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), Dordrecht



O que os visitantes viram. O DOC é um edifício de três andares. A visita começou no rés-do-chão com uma introdução geral, seguida de um percurso pelos três andares. Os empreendedores em fase de arranque estão distribuídos pelo edifício e pagam uma renda baixa. Os estudantes também estão presentes: alguns realizam trabalhos para as startups e alguns estudantes do ensino profissional gerem os seus próprios negócios a partir do DOC. O espaço tem tetos altos, muitos lugares tranquilos, mesas grandes para trabalhar em conjunto e pequenos recantos com computadores e portáteis individuais. Alguns logótipos, por exemplo do município, mostram com quem o DOC colabora.

Como funciona. O DOC tem dois a três anos e é gerido por um professor contratado pela escola de EFP Da Vinci. Os empreendedores em fase inicial alugam uma secretária, um computador e têm acesso a café a um preço baixo. O aluguer baixo tem uma contrapartida: oferecem estágios aos alunos, ou os alunos gerem os seus próprios negócios no DOC.

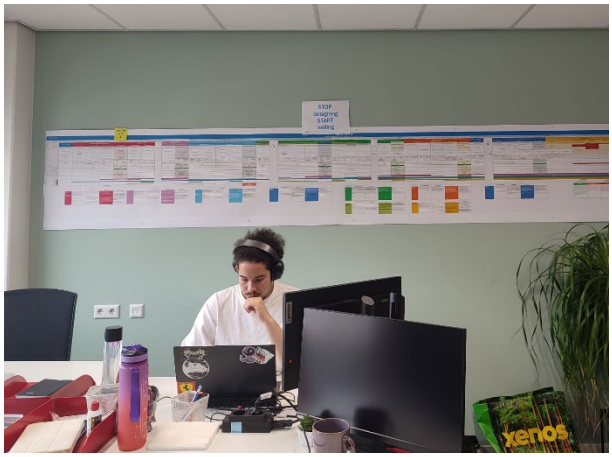
Maior desafio: o financiamento. O financiamento da formação profissional não cobre as despesas com o edifício, pelo que o DOC precisava de uma terceira fonte de receitas. Encontrou-a ao alugar espaços de trabalho a startups a um preço reduzido. Essas receitas cobrem as despesas com o edifício e o salário do professor, o que torna o DOC autossustentável.

Exemplo prático. Os estudantes realizaram trabalhos para a autarquia.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

O modelo de financiamento. O aluguer de espaços de trabalho a startups regulares financia todo o sistema, e os visitantes consideraram-no o modelo de financiamento mais distinto que viram. Antes de o copiar, verifique se a sua região tem startups suficientes e um edifício adequado.

Grafisch Lyceum Utrecht (GLU), Utrecht



O que os visitantes viram. O GLU gere um programa de continuação («kopopleiding») no sistema de EFP: os alunos podem frequentá-lo depois de terem concluído o seu programa regular de EFP. O espaço é composto por pequenos escritórios. Os alunos recebem apoio ativo nos seus próprios negócios, de forma muito mais ativa do que no DOC. Todas as segundas-feiras há um momento dedicado às startups, em que todos os alunos se reúnem e elaboram o seu planeamento. Na parede está afixado um grande plano, que os alunos vão desenvolvendo em conjunto: mais estruturado no início, mais flexível à medida que o ano avança. O plano é preparado com antecedência e está ligado aos processos de trabalho da qualificação nacional de EFP. Os alunos percorrem esses processos de trabalho e, ao fazê-lo, obtêm a certificação do programa de aprofundamento em empreendedorismo.

Como funciona. O GLU existe há cerca de cinco anos e é gerido por um professor principal. Enquadra-se no financiamento regular da EFP: grupos de cerca de 25 alunos pagam pelos professores de acompanhamento. O programa tem a duração de um ano e os alunos criam uma empresa real que é acompanhada e avaliada. De acordo com o site do GLU, os alunos recebem orientação semanal de um orientador interno e de um orientador externo que escolhem de acordo com os seus objetivos de aprendizagem, e partilham experiências num grupo de acompanhamento.

Maior desafio: apoio dentro da instituição. O membro do pessoal responsável pelo programa identificou como desafio conseguir que os colegas e a direção adiram ao projeto, uma vez que estes costumam mostrar-se cautelosos em relação a novas formas de educação. Descrevê-lo como um projeto-piloto ajuda: quando se experimenta algo com essa designação, os programas e a direção tendem a avançar.

Exemplo prático. Uma empresa cujos proprietários são dois alunos produz vídeos e filmes promocionais para empresas. Através de contactos holandeses bem conhecidos, produzem agora vídeos promocionais com artistas bastante conhecidos no mundo da música. É já um negócio que funciona bem.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

O percurso é traçado passo a passo para o aluno. Os alunos não trabalham apenas na sua própria empresa: o trabalho está automaticamente ligado aos processos de trabalho e, por conseguinte, aos créditos. Se o seu sistema de EFP tiver uma estrutura de qualificações comparável, basear-se nela torna o programa reconhecido e a empresa parte integrante do curso.

Media Innovation Campus (MICA), Leeuwarden



O que os visitantes viram. O MICA tem uma estrutura diferente da do DOC e da GLU. Reúne o ensino superior, a EFP e o mundo empresarial num único local, com a inovação nos meios de comunicação como foco e um conjunto de talentos no seu cerne. Durante a visita, os estudantes do ensino superior e da EFP sentaram-se misturados nas mesmas salas, algo que os visitantes não tinham visto em nenhum outro local na Holanda. Os estudantes da EFP realizam trabalhos reais para os estudantes do ensino superior e, por vezes, criam projetos uns para os outros. Todos eles ainda estão a frequentar os seus cursos e trabalham no mundo dos meios de comunicação.

Como funciona. A MICA é uma fundação independente com cerca de cinco anos de existência. De acordo com o seu site, as empresas apresentam questões práticas que a MICA encaminha para estudantes e profissionais, e os estudantes podem adquirir experiência remunerada através de uma reserva de talentos. O financiamento provém de fundos europeus, subsídios e candidaturas ao Fundo Regional de Investimento para a Formação Profissional (RIF). Os subsídios estão a diminuir gradualmente, pelo que a MICA desenvolve cada vez mais as suas próprias fontes de receita.

Maior desafio: o financiamento. A MICA necessita de um edifício de grandes dimensões, e os custos não provêm diretamente dos orçamentos do instituto de EFP nem da instituição de ensino superior. O edifício foi financiado através de um pedido ao RIF, e estão agora a ser solicitados novos subsídios. O desafio consiste em manter um fluxo de dinheiro. A MICA está a tentar fazê-lo com fontes de receita alternativas, em vez de depender de subsídios.

Exemplos práticos.

- Uma startup criada há alguns anos, na qual os estudantes utilizaram meios de comunicação para sensibilizar para a guerra. Criaram uma exposição a partir de pequenos conteúdos multimédia que permitem sentir as consequências da guerra: um podcast de alguns minutos, um filme mudo e fotografias e objetos espalhados pela sala.
- Um grupo de estudantes que trabalhou com meios de comunicação imersivos. O seu conceito submerge uma sala numa experiência muito mais ampla do que apenas música ou cinema, utilizando vários tipos de meios de comunicação em simultâneo e estimulando os sentidos de diversas formas.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Reúna várias vertentes da sociedade num único espaço físico: escolas de formação profissional, ensino superior e empresas. Muitas regiões tentam fazer com que estas partes colaborem, mas raramente têm sucesso enquanto permanecem em edifícios e escolas separados, porque os estudantes não vão continuar a deslocar-se entre locais. Funciona quando estão lado a lado. Os visitantes nunca tinham visto um espaço partilhado permanente como este em mais nenhum outro local nos Países Baixos.

Centro de Empreendedorismo (CfE), Leeuwarden



O que os visitantes viram. O CfE é um departamento independente dentro da instituição. Não faz parte de nenhum programa específico. Os estudantes de todos os programas podem participar em atividades extracurriculares: frequentam cursos de curta duração, com cerca de quatro semanas, denominados trails ou journeys, nos quais são orientados na criação do seu próprio negócio. Existe uma journey de pré-lançamento e uma journey de lançamento. Posteriormente, podem participar no Fundo de Incentivo HAYO, um concurso viabilizado por um patrocinador, com um prémio principal de cerca de 2 000 € como investimento no seu próprio negócio. Centenas de estudantes estão ativos neste programa em qualquer altura, desde empresas de tecnologia a empresas de marketing e tudo o que se encontra entre elas.

Como funciona. O CfE tem cerca de seis anos e começou como uma iniciativa liderada por estudantes que surgiu de um projeto de fim de curso. É financiado a partir do próprio orçamento da instituição. Os estudantes podem associar o seu negócio ao seu curso, mas não são obrigados a fazê-lo. Os estudantes empreendedores são encorajados a integrar-se na comunidade do CfE, através da qual a sua rede de contactos crescerá rapidamente.

Maior desafio: o apoio do conselho de administração. A parte mais difícil foi convencer o conselho de administração e conseguir um espaço amplo e central para o HUB. Isso implicou um investimento significativo.

Exemplo prático. O ponto forte é a diversidade, não uma única empresa. Como o CfE está aberto a todos os estudantes de todos os cursos, qualquer tipo de negócio pode encontrar ali o seu lugar.

NOTA DE ORIENTAÇÃO PARA O SEU HUB

Duas coisas fizeram-no crescer: a motivação excecional do diretor e um diálogo contínuo com o conselho de administração e os gestores do curso. Ele também lutou

por um espaço claramente visível para o HUB no centro, no rés-do-chão. Custou dinheiro, mas o espaço em si é importante porque dá uma identidade ao HUB.

3.2 - PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO EUROPEUS

Quatro lições destacam-se nas visitas: alinhar o financiamento com a lógica de financiamento existente, colocar o trabalho real no centro da aprendizagem, tratar as parcerias como uma atividade central e decidir desde cedo como se irá demonstrar o impacto. Cada uma delas está agrupada abaixo nos quatro temas do nível MACRO. Os números indicam quantos dos formulários de observação mencionam um determinado ponto.

ESTRUTURAS DE GOVERNAÇÃO

- **Equipas pequenas, elevada dependência.** O DOC e a GLU são geridos, cada um, por um professor. Um observador perguntou diretamente se o conceito depende do poder de uma única pessoa e que riscos isso acarreta.
- **O financiamento segue uma lógica já existente.** O DOC autofinancia-se com rendas baixas cobradas a empreendedores em fase de arranque. O GLU insere-se no âmbito do financiamento regular da EFP e necessita de grupos de cerca de 25 alunos. Nenhum dos dois depende de uma subvenção de projeto separada. Os observadores identificaram o financiamento específico ou as infraestruturas como um requisito na maioria dos formulários; um deles questionou como é que um programa pode, de todo, ser financiado.
- **Lição:** escolha um modelo de financiamento que a sua instituição já saiba gerir e nomeie uma segunda pessoa que possa assumir o cargo.

Na prática: quatro vias de financiamento. Cada HUB resolveu a questão financeira de forma diferente, e cada via tem o seu próprio ponto fraco.

HUB	De onde vem o dinheiro	Onde pode correr mal
DOC	Rendas baixas pagas por empreendedores em fase inicial, suficientes para cobrir as despesas do edifício e o salário do formador	É necessário que haja startups suficientes nas proximidades e um formador capaz de manter o projeto a funcionar
GLU	Financiamento regular da formação profissional, com grupos de cerca de 25 alunos a pagarem os professores orientadores	Requer turmas completas e um conselho de administração que aceite uma nova forma de educação
MICA	Fundos europeus, subsídios e candidaturas ao Fundo Regional de Investimento para a Formação	Os subsídios estão a diminuir gradualmente

HUB	De onde vem o dinheiro	Onde pode correr mal
	Profissional (RIF), com vista a alcançar receitas próprias	
CfE	Orçamento próprio da instituição	Necessita de apoio contínuo do conselho de administração

O fio condutor é o objetivo de obter receitas que se renovam anualmente: a DOC e a GLU já o alcançaram, a CfE recorre ao orçamento da sua instituição e a MICA está a trabalhar nesse sentido, à medida que os subsídios diminuem. Conquistar o apoio do conselho de administração também faz parte da governação. Um membro da equipa da GLU descobriu que referir-se ao projeto como um projeto-piloto tornava os colegas e o conselho de administração mais dispostos a avançar, e na CfE o diretor manteve o diálogo com o conselho de administração e os gestores do programa até que o HUB obtivesse um espaço central e visível.

INTEGRAÇÃO PEDAGÓGICA EM NÍVEL MACRO

- **A aprendizagem prática através de projetos reais** é o ponto mais repetido nas respostas abertas (4 de 11 formulários).
- **As competências que os alunos desenvolvem:** criatividade e inovação, comunicação e colaboração, e autogestão e resiliência foram observadas em 10 dos 11 formulários; competências de empregabilidade e redes para além da escola em 10 dos 11; mentalidade empreendedora em 9 dos 11.
- **Raramente observadas:** competências de sustentabilidade (4 de 11) e competências interculturais ou internacionais (5 de 11). O fracasso e a experimentação como parte da aprendizagem foram referidos em 7 de 11 formulários, e em nenhum dos três formulários do MICA.
- **Quem tem acesso:** o empreendedorismo estava aberto a uma ampla população de alunos em 6 dos 11 cursos. O GLU é um programa específico de um ano, o que explica a sua ausência nesse contexto.
- **Lição:** torne o projeto real (um cliente real, uma empresa real) e planeie explicitamente as competências que foram raramente observadas, especialmente a sustentabilidade e o trabalho internacional.

Na prática: quatro formas de integrar o empreendedorismo na aprendizagem

- **O GLU** funciona passo a passo. O ano inteiro é planeado com antecedência e está ligado aos processos de trabalho da qualificação nacional de EFP, pelo que gerir uma empresa conta automaticamente para o programa e para os seus créditos. Todas as segundas-feiras, todos os alunos reúnem-se para um momento de startup. A estrutura é rigorosa no início e vai-se tornando mais flexível ao longo do ano.
- **O CfE** oferece percursos curtos de cerca de quatro semanas — um percurso de pré-arranque e um percurso de arranque —, fora de qualquer programa. Os

alunos de todos os programas podem participar, e o Fundo de Incentivo HAYO oferece a oportunidade de receber cerca de 2 000 € como investimento no seu próprio negócio.
- **O MICA** reúne alunos do ensino profissional e do ensino superior nas mesmas salas. Os alunos do ensino profissional realizam trabalhos reais para os alunos do ensino superior e, por vezes, fazem projetos uns para os outros, pelo que a aprendizagem ocorre através de encomendas reais.
- **O DOC** permite que os estudantes trabalhem para as startups instaladas no edifício ou gerem o seu próprio negócio no local.

O contraste é útil: o GLU proporciona estrutura e reconhecimento, o CfE proporciona liberdade, e o MICA e o DOC proporcionam trabalho real. Um novo HUB pode combiná-los, por exemplo, uma trajetória definida com espaço para as próprias ideias dos estudantes.

PARCERIA NA GESTÃO MACRO

- **A escola, as empresas e a comunidade estão interligadas** em 4 dos 11 modelos, por exemplo, o coworking combinado com estágios (DOC) ou empresas que apresentam questões nas quais os alunos trabalham (MICA).
- **Grupos mistos:** o DOC reúne alunos, professores e empreendedores num único ambiente; o MICA liga alunos de diferentes níveis de ensino a profissionais.
- **Dependência:** 9 dos 11 modelos indicam que o modelo necessita de parcerias específicas ou de condições do ecossistema. Um observador questionou como é que mais universidades podem envolver-se na área da formação profissional.
- **Lição:** identifique os seus parceiros antes de conceber o HUB e chegue a acordo sobre o que cada parte dá e recebe (a renda baixa do DOC para estágios é um exemplo claro).

Na prática: Parcerias com mais-valias mútuas:. No DOC, a troca é explícita: os empreendedores em fase de arranque beneficiam de uma renda baixa e oferecem estágios ou trabalho aos estudantes. Os logótipos de parceiros, como o município, estão visíveis no edifício, e os estudantes realizaram trabalhos para o município. No MICA, as empresas apresentam questões práticas nas quais os estudantes trabalham. O CfE colabora com um patrocinador para o seu fundo de incentivos e com empreendedores regionais.

A MICA acrescenta uma lição sobre o local. Funciona porque a formação profissional, o ensino superior e as empresas se encontram lado a lado num único espaço permanente (ver o perfil da MICA em 3.1).

SUSTENTABILIDADE E MEDIÇÃO DO IMPACTO

- **Questão em aberto para os observadores:** como saber se as ideias dos alunos são relevantes (CfE), qual é o principal resultado (DOC), qual é o impacto nos alunos e no seu futuro (MICA) e quão motivados estão os alunos e quantos participam (CfE).

- **Os antigos alunos** foram mencionados uma vez, como comparação com outros países.
- **Lição:** escolher dois ou três indicadores simples desde o primeiro dia (por exemplo, participação, empreendimentos criados, estágios oferecidos) e analisá-los anualmente; sem eles, as questões em aberto acima permanecem sem resposta.

Na prática: apresentação de resultados. Os HUBs mostraram os seus resultados através de exemplos, em vez de números. Na GLU, uma empresa gerida por dois estudantes produz agora vídeos promocionais com artistas bastante conhecidos. No MICA, os estudantes montaram uma exposição sobre as consequências da guerra a partir de pequenos conteúdos mediáticos, e outro grupo desenvolveu um conceito de mídia imersiva. No CfE, a prova está na variedade: centenas de estudantes com empresas que vão desde a área técnica até ao marketing.

Estes exemplos mostram o que um HUB pode produzir, mas não revelam em que medida. Um HUB que pretenda obter apoio duradouro de um conselho de administração ou de um financiador necessita de alguns números a acompanhar as histórias, tais como o número de estudantes que participam, o número de empreendimentos criados e o número de estágios oferecidos.

ELEMENTOS REPLICÁVEIS E FATORES DE EXCLUSÃO

Todos os observadores consideraram que o modelo era capaz de funcionar noutros contextos regionais e que oferecia potencial para a mobilidade de alunos e pessoal. A replicação noutras instituições de EFP, a cooperação internacional e as ligações com programas europeus foram referidas em todos os formulários, exceto um. No entanto, as baixas barreiras à implementação foram assinaladas apenas em 2 formulários. Transferível não significa fácil: essa tensão é o tema do capítulo 3.3.

3.3 - ADAPTAÇÃO VS. REPLICAÇÃO

Copie o princípio subjacente a um HUB, não a sua forma exterior. Todos os elementos que funcionam nos HUBs holandeses assentam em condições que podem não existir na sua região, e foram os próprios visitantes que identificaram essas condições como o primeiro aspeto a verificar.

O RISCO DE REPLICAÇÃO SEM TER EM CONTA O CONTEXTO

Os observadores colocaram repetidamente a mesma questão: como é que esta abordagem pode ser utilizada noutras escolas, sistemas de EFP ou países? As suas respostas à pergunta «o que devemos ter em conta» foram consistentes: as diferenças entre os sistemas educativos, as necessidades e os recursos de cada escola, o financiamento e o risco de depender de uma única pessoa. Um HUB copiado sem estas verificações pode parecer adequado e, mesmo assim, falhar, porque o financiamento, os parceiros ou as regras de qualificação em que se baseava não existem. Isto é especialmente importante em países onde HUBs como estes ainda quase não existem e os exemplos holandeses são uma principal fonte de inspiração.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE CADA MODELO

Elemento observado nas visitas	Fator de Sucesso	Questão a analisar antes de adaptar
DOC: as rendas baixas pagas pelos empreendedores em fase de arranque financiam o HUB	Um mercado local de empreendedores em fase inicial, um edifício adequado, uma escola disposta a deixar que um professor o dirija	Existe procura suficiente por parte dos empreendedores para cobrir os custos e que retorno podem eles proporcionar aos alunos?
GLU: um programa de um ano no âmbito do financiamento regular	Um sistema de financiamento nacional que cobre as aulas, uma eventual qualificação de continuação, grupos de cerca de 25 alunos	Será que um programa semelhante pode ser financiado e reconhecido no seu sistema de EFP?
MICA: as empresas apresentam questões reais aos alunos	Uma rede de empresas e uma necessidade regional das competências oferecidas	Que empresas apresentariam questões reais e quem as coordenaria?
CfE: orientado pelos alunos, com espaço para experimentar	Uma cultura em que os alunos podem liderar e falhar em segurança	É permitido aos alunos tomar decisões reais e quem os apoia quando as coisas correm mal?

Em todas as modalidades, os observadores identificaram estas necessidades: parcerias específicas ou condições do ecossistema, financiamento ou infraestruturas específicas e alterações ao currículo ou às estruturas de qualificação.

1. **DIRETRIZES PARA A ADAPTAÇÃO**
2. **Matriz conceptual e modelo de execução.** Decida o que deve permanecer (por exemplo: os alunos trabalham em projetos reais com parceiros reais) e o que pode mudar (instalações, via de financiamento, duração do programa).
3. **Partir do diagnóstico da realidade existente.** Enumere as suas regras de financiamento, parceiros, regras de qualificação e quem irá gerir o HUB, utilizando os capítulos MICRO e MESO.
4. **Executar em pequena escala e testar.** Implemente uma primeira versão em escala limitada antes de comprometer o financiamento.
5. **Planear a estratégia para a direção do projeto.** Chegue a acordo desde o início **sobre** quem poderá assumir o comando e registe por escrito como funciona o HUB.
6. **Partilhar a aprendizagem** Comunique as adaptações aos parceiros, para que o próximo HUB aprenda com o seu.

EXEMPLO PRÁTICO: ADAPTAÇÃO DO GLU

O exemplo abaixo é ilustrativo. Mostra como os cinco passos funcionam para um modelo; não se trata de um HUB real. O GLU é utilizado porque a sua estrutura está ao alcance da maioria das escolas de EFP: não necessita de um edifício próprio nem de uma fonte de receitas separada.

Imagine uma escola de EFP num país onde as qualificações são descritas em termos de competências ou processos de trabalho, onde o conselho de administração se mostra cauteloso em relação a novas formas de educação e onde os alunos perguntam frequentemente como podem criar o seu próprio negócio.

Etapa 1: Matriz conceptual e modelo de execução. O princípio subjacente ao GLU é um percurso passo a passo assente na estrutura de qualificações existente, de modo a que a gestão de uma empresa real conte para a obtenção de uma qualificação reconhecida. O formato consiste num programa de continuação com a duração de um ano, com grupos de cerca de 25 alunos, pequenos escritórios, um momento semanal dedicado às startups, um plano afixado na parede e um professor principal. O princípio deve manter-se; o formato pode mudar.

Etapa 2: Partir do diagnóstico da realidade existente. Analise cada elemento à luz da sua situação.

Elemento GLU	Verifique na sua escola	Possível adaptação
Trajetória ligada aos processos de trabalho nacionais	O seu sistema descreve competências ou unidades às quais o empreendedorismo possa estar associado?	Mapeie a trajetória para as competências que já possui e pergunte atempadamente à entidade certificadora se isso é tido em conta
Um programa de continuação com a duração de um ano	Existe margem para um ano ou módulo adicional após o programa regular?	Ofereça primeiro um módulo opcional ou um percurso a tempo parcial
Financiamento regular para grupos de cerca de 25 pessoas	Como é organizado o financiamento da EFP e qual é o grupo mais pequeno que é financiado?	Combinar alunos de vários programas ou começar com um grupo-piloto mais pequeno
Acompanhamento e avaliação de empresas reais	Quem orienta, quem avalia e que qualificações são necessárias?	Incluir empresários locais como orientadores, a par do professor
Momento semanal dedicado às startups e	Será que todos os alunos conseguem reunir-se uma vez por semana?	Mantenha ambas as atividades; são fáceis de reproduzir

Elemento GLU	Verifique na sua escola	Possível adaptação
planeamento no quadro		
Um professor principal	O que acontece se este professor se for embora?	Divida o programa entre dois professores desde o início

Etapa 3: Executar em pequena escala e testar.. Um membro da equipa da GLU descobriu que chamar ao projeto piloto tornava os colegas e a direção mais dispostos a avançar. Organize um primeiro grupo com esse nome, com uma data de avaliação fixa, antes de solicitar um programa completo.

Etapa 4: Planear a estratégia para a direção do projeto. Registe o percurso: os passos, o planeamento, a forma como as empresas são orientadas e quem as avalia. Um segundo formador deverá ser capaz de conduzir o grupo seguinte com base nesta descrição.

Etapa 5: partilha a aprendizagem Comunique os resultados aos outros parceiros, incluindo o que não funcionou, por exemplo, nos casos em que o mapeamento para as vossas competências causou problemas.

O resultado deste exercício não é uma cópia do GLU, mas sim um plano para a sua escola. Mantém o que fez com que o GLU funcionasse — um percurso claro que liga as próprias empresas dos alunos a créditos reconhecidos — e altera tudo aquilo que o seu sistema não permite.

3.4 - LISTA DE VERIFICAзГO PARA A IMPLEMENTAзГO

Utilize esta lista de verificação antes de copiar, adaptar ou rejeitar um modelo europeu. Assinale um item apenas quando puder indicar as provas.

SELEзГO DE MODELOS DE REFERKNCIA

- ▢ Identifique o problema que o seu HUB deve resolver (estudantes, empreendedores, parceiros, região).
- ▢ Analise mais do que um modelo, com diferentes formas de financiamento e estrutura.
- ▢ Para cada modelo, descubra quem o gere, desde quando, a quem se destina e como é financiado.
- ▢ Fale com, ou visite, pelo menos um HUB do qual queira aprender.

AVALIAR A REPLICABILIDADE

- ▢ Financiamento: identifique uma via de financiamento no seu sistema que funcione de forma semelhante à do modelo.
- ▢ Parceiros: indique as empresas, escolas e parceiros comunitários de que o modelo necessita.

- ☐ Regras: verifique se as regras do currículo ou de qualificação têm de ser alteradas.
- ☐ Pessoas: certifique-se de que mais do que uma pessoa pode gerir o HUB, para que este não dependa de uma única pessoa-chave.
- ☐ Estudantes: identifique quem pode participar e quem fica de fora.
- ☐ Competências: planeie a sustentabilidade e as competências internacionais, que raramente foram observadas.

INTEGRAR A INSPIRAÇÃO EUROPEIA DE FORMA RESPONSÁVEL

- ☐ Anote quais os princípios que mantém e quais as partes que altera, e porquê.
- ☐ Comece com um pequeno projeto-piloto e defina uma data para a revisão.
- ☐ Escolham dois ou três indicadores (por exemplo, participação, projetos iniciados, estágios oferecidos).
- ☐ Estabeleça uma ligação com um programa ou parceiro europeu para fins de mobilidade ou cooperação.
- ☐ Partilhe o que aprendeu com os parceiros.

COMPARE MODELOS DE REFERÊNCIA

Preencha uma linha por cada modelo que considerar. Escreva «sim», «em parte» ou «não» para cada condição e acrescente uma breve nota sobre o que teria de mudar.

Modelo de referência	Existe uma via de financiamento possível?	Existem parceiros disponíveis?	As regras permitem-no?	Pessoal para o gerir?	O nosso veredicto
DOC					
GLU					
MICA					
CfE					
Outro modelo					

Um modelo com duas ou mais respostas «não» não está pronto para ser copiado. Adapte-o seguindo as orientações do capítulo 3.3 ou escolha outro.

4 – ARQUITETURA INTEGRADA DA HUB

Os três níveis deste guia respondem a três perguntas diferentes. O nível MICRO questiona o que os alunos e os professores precisam. O nível MESO questiona o que a região oferece e espera. O nível MACRO questiona o que tem funcionado noutros locais da Europa. Este capítulo reúne as respostas num único projeto: a missão do seu HUB e as escolhas em matéria de governação, aprendizagem, financiamento e acompanhamento que daí decorrem.

Comece por redigir a sua missão numa ou duas frases. A tabela ajuda-o a fazê-lo. Preencha a coluna do meio com as suas próprias conclusões.

Nível	Pergunta	A sua conclusão	O que isso significa para o projeto
MICRO	Do que é que os nossos alunos e professores mais precisam?		As atividades e o espaço
MESO	Que parceiros, políticas e financiamento são adequados para nós?		Os parceiros e a combinação de financiamento
MACRO	Qual é o modelo adequado ao nosso contexto?		O modelo de governação e aprendizagem

4.1 - ESTRUTURA DE GESTÃO

Um HUB necessita de alguém que assuma a responsabilidade, alguém que o dirija no dia-a-dia e uma forma de envolver os parceiros. Nas instituições de EFP, a questão é até que ponto isto pode ser integrado nas estruturas existentes. Os workshops com os parceiros sugeriram a existência de um ponto de contacto visível e de um pequeno grupo central que atue como «proprietários» do HUB (ver 1.2). São possíveis três configurações. Compare-as com as estruturas de governação apresentadas no capítulo 3.2 antes de as adotar.

Modelo	Como funciona	Adequado quando	Tenha em atenção
Integrado na instituição	Os professores e um coordenador gerem o HUB na escola ou no departamento	Começa-se em pequena escala e	Depende de algumas pessoas e do horário escolar

Modelo	Como funciona	Adequado quando	Tenha em atenção
		conta-se com o apoio da direção	
Instituição com um conselho de parceiros	A instituição acolhe o HUB, sendo aconselhada por um conselho composto por empresas e organizações	Conta-se com parceiros regionais sólidos	É necessário tempo para definir as funções
Parceria conjunta	A instituição e os parceiros partilham a propriedade e os custos	Os parceiros contribuem com recursos financeiros ou humanos	Exige acordos claros e um prazo de preparação mais longo

CRITÉRIOS DE ORIENTAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO:

- Quem é o proprietário do HUB e decide sobre o seu orçamento?
- Quem o coordena no dia-a-dia e quantas horas estão disponíveis?
- De que forma os alunos e os professores têm uma palavra a dizer, tal como foi solicitado nos workshops?
- Que parceiros participam nas discussões e qual é a sua contribuição?

Estas configurações constituem um quadro de referência para a sua própria escolha, não uma classificação. Muitos HUBs podem começar integrados e adicionar um conselho de parceiros à medida que a sua rede cresce.

4.2 - MODELO DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem empreendedora no HUB decorre através de um percurso em que os estudantes podem entrar em diferentes pontos. O Capítulo 2.5 descreve as funções. Uma ordem prática é: primeiro, workshops e desafios externos; depois, coaching; seguidamente, trabalho de protótipos e projetos; e, por fim, apoio para quem quiser lançar um empreendimento. Nem todos os estudantes percorrem todo o caminho. O percurso deve ser voluntário e aberto a estudantes de todos os cursos.

Relacione o percurso com o que os estudantes já fazem. Os projetos de fim de curso e os exames práticos, como o PAP em Portugal e os projetos de exame na Hungria, são bons pontos de partida (ver 2.4 e 2.5). Utilize métodos experienciais, como o ciclo de aprendizagem de Kolb (disponível gratuitamente em c-entre.eu/kolb/), para que uma tarefa se torne um pequeno projeto com feedback real.

CRITÉRIOS DE ORIENTAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO:

- Que parte do percurso é oferecida no primeiro ano?
- Que trabalhos ou projetos existentes podem ser associados?
- Como é que a participação é reconhecida ou recompensada, sem a tornar obrigatória?

4.3 - MODELO DE SUSTENTABILIDADE

Um HUB perdura quando é financiado, útil e integrado na instituição. Os três aspetos andam de mãos dadas.

- **Sustentabilidade financeira.** As bolsas de projeto, como o Erasmus+, têm duração limitada. Planeie quais as atividades que continuarão sem elas e combine o orçamento institucional, o financiamento regional e europeu e as contribuições dos parceiros (ver 2.4). No MICA, o financiamento provém de fundos europeus, subsídios e do RIF regional, e os subsídios estão a diminuir gradualmente. No CfE, a instituição financia-se com recursos próprios, enquanto o DOC conseguiu criar o seu próprio modelo sustentável (ver 3.1).
- **Impacto e indicadores.** Escolha alguns indicadores que demonstrem o valor do HUB, tais como a participação, as parcerias, as ideias de negócio viáveis e a progressão dos licenciados. Adicione um indicador social ou ambiental, se isso se enquadrar na sua missão.
- **Integração a longo prazo.** Associe o HUB à estratégia da instituição e aos resultados de aprendizagem formais, para que não dependa de uma única pessoa.

Ideias do workshop de cocriação holandês que poderá testar: pequenas quotas de adesão, um modelo de acesso para empresas e espaços de trabalho pagos para estudantes empreendedores. Trata-se de ideias, não de modelos comprovados. Teste primeiro uma delas em pequena escala.

CRITÉRIOS DE ORIENTAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO:

- Que atividades continuam após o fim do financiamento do projeto?
- Quais são os dois indicadores que serão acompanhados?

4.4 - ORIENTADORES EMPRESARIAIS

O capítulo 1.5 descreve a função em pormenor e o capítulo 2.5 mostra como o coaching se enquadra no contexto regional. Na arquitetura, o coach é o elo de ligação entre o modelo de aprendizagem e o ecossistema: a pessoa que transforma a ideia de um estudante num projeto e o desafio de um parceiro numa oportunidade de aprendizagem. Integre os coaches nos serviços do HUB, e não ao lado deles, e chegue a acordo com o coordenador sobre quem faz o quê.

Ator	Os mentores trabalham com eles para
Estudantes	Planear, refletir e desenvolver ideias
Professores	Relacionar os projetos com o currículo
Coordenador	Partilhar a agenda das oficinas e dos horários de atendimento
Empresas e mentores	Preparar desafios e garantir que as contribuições sejam mutuamente benéficas

CRITÉRIOS DE ORIENTAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO:

- Quem dá o acompanhamento?
- Quem coordena e quantas horas estão disponíveis?

4.5 - LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Esta lista de verificação reúne as decisões deste capítulo antes de iniciar o seu projeto-piloto. Analise as três partes: decisões finais de conceção, alinhamento interno e preparação para o projeto-piloto. Assinale um item apenas quando este estiver acordado e registado por escrito. Um item que não possa assinalar é uma decisão que a sua equipa terá de tomar. Quando a maioria dos itens estiver assinalada, avance para o capítulo 5.

DECISÕES FINAIS DE CONCEÇÃO

- ☐ Descreva a missão numa ou duas frases.
- ☐ Escolha uma estrutura de governação e nomeie o responsável.
- ☐ Chegue a acordo sobre a primeira versão do percurso de aprendizagem.
- ☐ Elabore o plano de financiamento e o plano de continuidade.

ALINHAMENTO INTERNO

- ☐ Obtenha a aprovação do plano por parte da liderança institucional.
- ☐ Envolva os professores e organize o seu horário.
- ☐ Nomear o coordenador e os formadores.

PREPARAÇÃO PARA A FASE-PILOTO

- ☐ Identifique o grupo piloto e um ou dois parceiros.
- ☐ Organize o espaço, as ferramentas e um ponto de contacto (ver 1.6).
- ☐ Escolher indicadores para a fase-piloto.

5 – PERCURSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Construir um HUB de uma só vez é arriscado. Compromete-se dinheiro, pessoas e parceiros antes de saber o que funciona. Uma abordagem faseada reduz esse risco: aprende-se com um pequeno projeto-piloto, apresentam-se os resultados à liderança e aos parceiros e, só depois, expande-se. Cada fase abaixo termina com um gate, uma breve pergunta a que se responde antes de prosseguir.

5.1 - FASE 1: PREPARAÇÃO E CONCEÇÃO

O objetivo desta fase é elaborar um plano que conte com o apoio da sua liderança e dos primeiros parceiros. Combina o trabalho dos capítulos anteriores:

- Realize o seu próprio workshop de cocriação e redija o resumo de uma página (capítulo 1).
- Mapeie o seu ecossistema e selecione os parceiros (capítulo 2).
- Escolha modelos de referência e decida o que adaptar (capítulo 3).
- Redija a missão e escolha a governação, o percurso de aprendizagem e a combinação de financiamento (capítulo 4).

Envolva a liderança desde o início e chegue a acordo sobre quem coordena o trabalho e quantas horas dispõe para o fazer. Utilize o resultado do teste em c-entre.eu/hub-test para identificar os seus pontos mais fracos.

Etapa 1. Temos uma missão por escrito, um responsável e um coordenador designados e, pelo menos, um parceiro empenhado?

5.2 - FASE 2: IMPLEMENTAÇÃO PILOTO

O projeto-piloto testa o HUB em pequena escala. Escolha um programa ou grupo de alunos, um ou dois parceiros e um desafio real. Combine uma curta série de workshops, acompanhamento e uma apresentação final aos parceiros, tal como na etapa 7 da lista de verificação do capítulo 2. Uma análise húngara propõe períodos de desenvolvimento curtos, de cerca de seis a doze semanas, para a incubação (ver 2.5), o que demonstra o quão compacto um projeto-piloto pode ser.

Gerir as expectativas de ambas as partes. Explique aos alunos, professores e parceiros o que é o projeto-piloto, o que não é e quanto tempo dura. Recolha feedback dos três grupos durante o projeto-piloto, e não apenas no final.

Etapa 2. Os alunos aprenderam, os parceiros reconheceram o valor e será que podemos repetir isto com as pessoas e os recursos financeiros disponíveis?

5.3 - FASE 3: OPTIMIZAÇÃO E ESCALONAMENTO

Utilize os resultados do projeto-piloto para decidir o que manter, alterar ou alargar. Perguntas típicas:

- Que atividades e parcerias continuam como estão e quais mudam?

- Que funções devemos adicionar a seguir, como a incubação, assim que os aspetos básicos estiverem a funcionar?
- Como é que integramos o HUB no currículo e no orçamento, para que sobreviva às mudanças de pessoal?
- Quem é responsável pela coordenação no próximo ciclo?

Expanda gradualmente. Adicione estudantes, programas ou parceiros um de cada vez e avalie os mesmos indicadores em cada ronda. Planeie uma revisão anual e mantenha atualizada a lista «Ainda não temos» do capítulo 1.

Etapa 3. O HUB faz parte dos trabalhso e do planeamento regulares da instituição?

5.4 - PLANO DE EXECUÇÃO E GRELHA DE CONTROLO

Copie esta tabela para acompanhar o seu progresso. Os itens referem-se às listas de verificação dos capítulos anteriores.

Fase	Ações-chave	Lista de verificação	Etapa	Concluído
1. Preparação e conceção	Workshop, mapa do ecossistema, lista restrita de parceiros, missão, governação, financiamento	1.6, 2.6 (etapas 1–6), 3.4, 4.5	Missão, responsável e parceiro confirmados	☐
2. Fase-piloto	Um grupo, um ou dois parceiros, desafio real, feedback	2.6 (passo 7)	Aprendizagem, valor do parceiro, repetibilidade	☐
3. Aperfeiçoamento e expansão	Avaliar, ajustar, adicionar funcionalidades, integrar	2.6 (passo 8)	Parte do trabalho regular e do orçamento	☐

6 – FERRAMENTAS, MODELOS E RESUMO VISUAL

Este capítulo reúne as ferramentas do guia, para que as possa encontrar num único local, utilizá-las tal como estão ou adaptá-las à sua instituição. Cada ferramenta remete para o capítulo onde é explicada.

6.1 - FERRAMENTAS PRÁTICAS E MODELOS

Ferramenta	Utilize-a para	Explicado em
Agendar um workshop	Organize o seu próprio workshop de cocriação	1.1
Perguntas para a avaliação de necessidades em pares	Identifique barreiras, motivações e expectativas	1.1
Resumo de uma página e ficha MoSCoW	Registar e priorizar as necessidades	1.1, 1.3
Mapa das partes interessadas	Mapeamento dos parceiros e do que cada um pode contribuir	2.3, 2.6
Comparação com modelos de referência	Comparar os HUBs de referência com o seu contexto	3.4
Modelo de gestão	Escolha o responsável, o coordenador, os parceiros e os direitos de decisão	4.1
Matriz de missão	Escreva a missão do seu HUB	Capítulo 4
Plano-piloto	Planear o projeto-piloto com os parceiros, definir o calendário e os critérios	5.2
Plano de ação e avaliação estratégico	Acompanhar o progresso ao longo das fases	5.4
HubMatch	Concretizar as ideias das pessoas sobre o HUB ideal	Abaixo

A agenda, o mapa das partes interessadas, o quadro de governação e o plano-piloto seguem-se abaixo. As restantes ferramentas encontram-se nos capítulos indicados na tabela.

AGENDAR UM WORKSHOP (DUAS HORAS)

As cinco fases estão descritas no ponto 1.1. Os tempos indicados são uma sugestão que pode ajustar ao seu grupo. O Apêndice 1 apresenta o mesmo workshop como um guia para o facilitador, com rondas em vez de fases.

Fase	Tempo sugerido	O que preparar
1. Aquecimento e reflexão sobre a mentalidade	15 min	Uma pergunta sobre o que significa, na prática, ter uma mentalidade empreendedora
2. Contexto e definição de tendências	15 min	Uma breve apresentação de exemplos do HUB e do projeto
3. Avaliação de necessidades em pares	30 min	Questões impressas, um conjunto por par aluno-professor
4. Mapeamento visual e conceção da planta baixa	40 min	Papel, marcadores e revistas para painéis de inspiração, um esboço da planta baixa
5. Priorização MoSCoW	20 min	Notas autocolantes em quatro cores ou uma grelha impressa

MAPA DAS PARTES INTERESSADAS

Copie esta tabela e adicione uma linha para cada organização. Utilize os seis grupos do ponto 2.3: prestadores de ensino profissional, organizações de apoio a startups e incubadoras, intermediários de inovação e agências de desenvolvimento, empresas, PME e associações setoriais, autoridades públicas e organizações políticas, e programas nacionais e regionais de empreendedorismo.

Organização	Grupo	O que podem oferecer	O que esperam	Pessoa de contacto	Próximo passo

MODELO DE GESTÃO

Preencha uma resposta por linha. Se ainda não conseguir responder a uma linha, a decisão cabe à sua equipa.

Pergunta	A nossa resposta
Qual é a missão do HUB, numa ou duas frases?	

Pergunta	A nossa resposta
Quem é o responsável pelo HUB e decide sobre o seu orçamento?	
Quem o coordena no dia-a-dia e quantas horas por semana?	
Quem são os formadores e qual é a sua relação com os professores?	
Quais são os parceiros envolvidos e qual é a sua contribuição?	
De que forma os alunos e os professores têm uma palavra a dizer?	
Como é que o HUB é financiado atualmente e depois de o financiamento do projeto terminar?	
Quando é que avaliamos o HUB e com base em que indicadores?	

PLANO-PILOTO

Item	O nosso plano
Grupo de estudantes ou programa	
Parceiros (um ou dois)	
Desafio real	
Atividades (workshops, orientação, apresentação final)	
Calendário e funções	
Resultados de aprendizagem	
Indicadores de sucesso	
Momentos de feedback (alunos, professores, parceiros)	

Item	O nosso plano
Data da decisão da Etapa 2 (ver 5.2)	

CRIA O TEU PRÓPRIO HUB DE EMPREENDEDORISMO EM RV: HUBMATCH

Um teste curto e intuitivo com uma experiência de realidade virtual (RV), concebido para o simpósio holandês C-ENTRE. Ajuda as pessoas a descreverem como imaginam o seu HUB de empreendedorismo ideal, antes de discutirem os pormenores práticos.

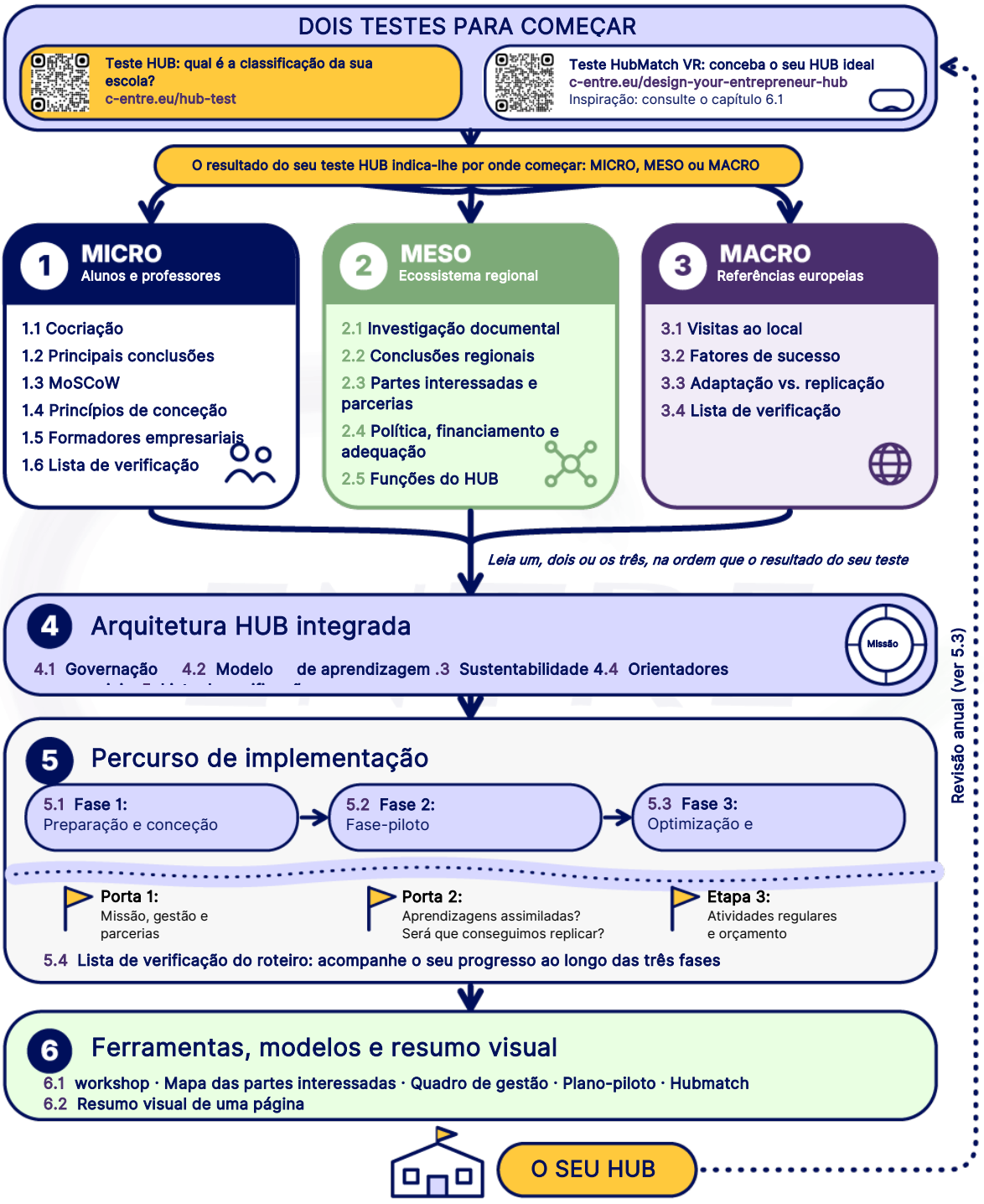
- **O teste.** Os participantes respondem a 14 perguntas rápidas com base na intuição: escolhem um cenário, uma paleta de cores, o «superpoder» do formador, onde o HUB deveria ficar na escola e o que comprariam em primeiro lugar com um orçamento reduzido. Também indicam em que medida concordam com afirmações como «É permitido falhar: é aí que se aprende mais».
- **O resultado.** As respostas conduzem a uma impressão em tempo real de um HUB. A impressão combina um tema com uma atmosfera.
- **A experiência.** Os participantes mergulham na sua impressão em 360 graus, com um visor de RV, caso esteja disponível. O resultado também pode ser visualizado num ecrã sem visor.
- **Depois.** Os participantes podem deixar o seu endereço de e-mail para receberem uma imagem e uma descrição da sua impressão, um link para explorar novamente o espaço em 3D e um link para o teste online gratuito do HUB.

O HubMatch está disponível em c-entre.eu/design-your-entrepreneur-hub. À data de publicação (final de 2026), a interface está atualmente em neerlandês e poderá vir a ser traduzida para outras línguas. A utilização de um visor de RV Meta Quest melhora a experiência.

Utilização no seu projeto HUB. Utilize o HubMatch como aquecimento no início de um workshop de cocriação (secção 1.1) ou num evento. Compare as impressões com que os participantes ficam e pergunte o que têm em comum.

6.2 - RESUMO VISUAL DE UMA PÁGINA

O resumo visual apresenta todo o guia numa única página: como os três níveis conduzem à conceção do HUB e como a conceção conduz a um projeto-piloto e à expansão. Utilize-o como cartaz, folheto em workshops ou orientação rápida antes de ler os capítulos.


DOIS TESTES PARA COMEÇAR
Teste HUB: qual é a classificação da sua escola?
c-entre.eu/hub-test
Teste HubMatch VR: conceba o seu HUB ideal
c-entre.eu/design-your-entrepreneur-hub
Inspiração: consulte o capítulo 6.1
O resultado do seu teste HUB indica-lhe por onde começar: MICRO, MESO ou MACRO
1 MICRO
Alunos e professores
1.1 Cocriação
1.2 Principais conclusões
1.3 MoSCoW
1.4 Princípios de conceção
1.5 Formadores empresariais
1.6 Lista de verificação
2 MESO
Ecossistema regional
2.1 Investigação documental
2.2 Conclusões regionais
2.3 Partes interessadas e parcerias
2.4 Política, financiamento e adequação
2.5 Funções do HUB
3 MACRO
Referências europeias
3.1 Visitas ao local
3.2 Fatores de sucesso
3.3 Adaptação vs. replicação
3.4 Lista de verificação
Leia um, dois ou os três, na ordem que o resultado do seu teste
4 Arquitetura HUB integrada
4.1 Governação 4.2 Modelo de aprendizagem .3 Sustentabilidade 4.4 Orientadores
Missão
5 Percurso de implementação
5.1 Fase 1: Preparação e conceção
5.2 Fase 2: Fase-piloto
5.3 Fase 3: Optimização e
Porta 1: Missão, gestão e parcerias
Porta 2: Aprendizagens assimiladas? Será que conseguimos replicar?
Etapa 3: Atividades regulares e orçamento
5.4 Lista de verificação do roteiro: acompanhe o seu progresso ao longo das três fases
6 Ferramentas, modelos e resumo visual
6.1 workshop · Mapa das partes interessadas · Quadro de gestão · Plano-piloto · Hubmatch
6.2 Resumo visual de uma página
O SEU HUB
Revisão anual (ver 5.3)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O guia How to HUB fundamenta-se na premissa de que um HUB de empreendedorismo tem mais sucesso quando assenta no desenvolvimento partipado das pessoas que o utilizam, do ecossistema envolvente e da incorporação de boas práticas de terceiros. Os três níveis do guia — MICRO, MESO e MACRO — formam, em conjunto, um quadro coerente. Auxiliam as instituições a transpôr das ideias iniciais para um HUB funcional: partindo das necessidades dos alunos e professores, apoiando-se em parceiros regionais, políticas e financiamento, e aprendendo com exemplos europeus.

Ao longo do guia, os leitores são encorajados a passar da reflexão à ação. Os workshops de cocriação dão aos alunos e professores uma voz real na conceção. O levantamento das partes interessadas e os modelos de parceria ajudam as instituições a aproveitar o que já existe. Um pequeno projeto-piloto permite-lhes testar e aprender antes de expandirem a escala. Ao começarem em pequena escala e ao analisarem os resultados, as instituições podem reduzir o risco e construir a confiança e o empenho necessários para continuar.

O guia destaca também a importância de equilibrar ambição e viabilidade. Um HUB beneficia de uma visão inspiradora, mas a sua funcionalidade advém quando as prioridades são claras, os recursos são realistas e as ideias que ficm de reserva são registadas, em vez de serem esquecidas. Da mesma forma, os exemplos europeus podem inspirar, mas são mais úteis quando são adaptados ao contexto local, em vez de serem copiados.

Por fim, o guia salienta que um HUB não é um modelo fixo, mas sim uma estrutura viva. Desenvolve-se em conjunto com os seus alunos, professores, orientadores e parceiros. Os orientadores empresariais e os coordenadores desempenham um papel central neste desenvolvimento: não fornecendo soluções pré-concebidas, mas sim ligando as pessoas, colocando boas questões e apoiando os formandos a assumirem a responsabilidade pela sua própria jornada empreendedora. Ao recolher feedback e rever as prioridades regularmente, as instituições podem manter o seu HUB relevante e sustentável.

O projeto C-ENTRE espera que as ideias, exemplos e ferramentas apresentados neste guia inspirem as instituições de EFP a criar o seu próprio HUB Empreendedor, a continuar a adaptá-lo aos seus utilizadores e à sua região e a partilhar o que aprendem com os outros.

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, nas 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 reproduzir, 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

APÊNDICE 1 — ORGANIZAÇÃO DE UMA SESSÃO DE COCRIAÇÃO

Este apêndice é a versão detalhada para o facilitador do workshop de duas horas descrito na secção 1.1. As cinco fases da secção 1.1 estão aqui organizadas em rondas. A ordem e os tempos diferem ligeiramente, uma vez que as rondas seguem os materiais do workshop utilizados nas sessões do C-ENTRE. Ambas as versões têm a duração de duas horas e conduzem ao mesmo resultado: uma lista de requisitos por ordem de prioridade. Escolha a versão que melhor se adequa ao seu grupo.

Fase na secção 1.1	Rodada neste apêndice
1. Aquecimento e reflexão sobre a mentalidade	Boas-vindas e apresentações
2. Contexto e definição de tendências	Boas-vindas e apresentações (Contexto C-ENTRE e questão central)
3. Avaliação das necessidades em pares	2.ª ronda – Perspetiva dos alunos 3.ª ronda – Perspetiva dos professores
4. Mapeamento visual e conceção da planta	1.ª ronda – Quadros de inspiração / moodboards (planta dos espaços)
5. Priorização MoSCoW	4.ª ronda – Agrupamento e identificação de temas 5.ª ronda – Priorização

1. OBJETIVO E ABORDAGEM

Uma sessão de cocriação reúne as pessoas que podem utilizar, gerir ou apoiar um HUB de Empreendedorismo para definir as suas características principais. Na abordagem C-ENTRE, a sessão centra-se no guia de implementação do HUB e explora a questão: «Quais são os temas mais importantes a considerar ao desenvolver um HUB de Empreendedorismo de sucesso?»

O objetivo é recolher diferentes ideias, tornar visíveis as necessidades dos alunos e dos professores, identificar temas comuns e chegar a um consenso sobre quais os elementos que devem receber prioridade. O processo é participativo: todas as contribuições são bem-vindas antes de o grupo começar a agrupá-las e a priorizá-las.

2. QUEM DEVE PARTICIPAR?

Convide um grupo diversificado de pessoas ligadas ao ensino profissional e ao empreendedorismo. O formato do workshop foi concebido para incluir alunos e professores, idealmente a trabalhar em pares durante as atividades baseadas em

perspetivas. Dependendo do contexto local, representantes da escola ou da instituição também podem contribuir.

- Alunos: tragam a experiência do aluno, as suas expectativas e as razões para utilizar o HUB.
- Professores/formadores do ensino e formação profissionais: contribuam com perspetivas sobre o ensino, o acompanhamento e a implementação.
- Representantes das escolas ou dos centros de formação: ajudam a relacionar as ideias com o contexto institucional.

3. PREPARAÇÃO E MATERIAIS

- Escolha um facilitador para explicar cada atividade, controlar o tempo e incentivar uma participação equilibrada.
- Prepare uma sala com espaço nas paredes ou nas mesas onde os participantes possam expor e reorganizar o seu trabalho.
- Forneça post-its, marcadores de ponta grossa, papel de flipchart, canetas e pontos ou fichas para votação/priorização.
- Prepare uma agenda visível e uma forma de registar os resultados (fotografias, notas ou um quadro digital).
- Para a ronda de inspiração, disponibilize revistas, imagens, exemplos ou outros estímulos visuais, se disponíveis.

Antes da chegada dos participantes, organize a sala de forma a que as pessoas possam trabalhar individualmente, em pares e em grupo. Facilite a contribuição de todos e lembre aos participantes que perguntas e sugestões são bem-vindas.

4. AGENDA SUGERIDA DE DUAS HORAS

Hora	Atividade	Duração
14:30–14:35	Boas-vindas, contexto do C-ENTRE e objetivo de cocriação	5 min
14:35–14:40	Apresentações	5 min
14:40–15:10	1.ª ronda – Quadros de inspiração / moodboards	30 min
15:10–15:25	2.ª ronda – Perspetiva dos alunos	15 min
15:25–15:40	3.ª ronda – Perspetiva dos professores	15 min
15:40–16:05	4.ª ronda – Agrupamento e identificação de temas	25 min
16:05–16:20	5.ª ronda – Estabelecimento de prioridades	15 min
16:20–16:25	Conclusão	5 min
16:25–16:30	Perspetivas futuras e próximos passos	5 min

5. ORDEM DE TRABALHOS DETALHADA

Boas-vindas e apresentações | 10 minutos

Apresente brevemente o C-ENTRE e explique que esta sessão contribuirá para o desenvolvimento de um guia de implementação para um Centro de Empreendedorismo. Enuncie a questão central e o resultado esperado: um conjunto comum de temas e prioridades. Peça a cada participante que se apresente, indique se é aluno, professor ou representante de uma escola e descreva brevemente a sua experiência de empreendedorismo no ensino e formação profissionais.

1.ª etapa – Quadros de inspiração / moodboards | 30 minutos

Objetivo: explorar as primeiras ideias dos participantes e construir uma visão comum do que poderia ser um HUB Empreendedor.

- Convide os participantes a refletir individualmente sobre a questão: «O que é um HUB Empreendedor?»
- Peça-lhes que criem um quadro de inspiração que mostre a atmosfera, as características ou as experiências que associam ao HUB.
- Como exercício espacial opcional, peça aos participantes que trabalhem em conjunto para esboçar uma planta ou um layout.
- Convide os participantes a partilharem o seu trabalho. Facilite uma conversa aberta sobre inspiração, semelhanças e diferenças.

Sugestão do facilitador: «O que vos inspira? O que faria com que este lugar parecesse um verdadeiro lar para o empreendedorismo?» O material do workshop holandês inclui tanto um quadro de inspiração individual como uma planta criada em conjunto; o material português dá ênfase aos quadros de inspiração e à discussão. Escolha o formato que melhor se adequa ao grupo.

2.ª etapa– Perspetiva dos alunos | 15 minutos

Objetivo: identificar o que faria com que os alunos quisessem e precisassem genuinamente de utilizar o HUB. Forme pares compostos por um aluno e um professor, sempre que possível. Façam um brainstorming livre e registem uma ideia por nota adesiva.

- Tenha em conta: equipamento e instalações; pessoas; funções; atividades ou funções; localização.
- Utilize a pergunta orientadora: «O que o levaria a utilizar realmente este HUB?»
- Incentive ideias concretas, bem como sugestões ambiciosas. Não avalie nem rejeite ideias nesta fase.

3.ª etapa – Perspetiva do professor | 15 minutos

Objetivo: explorar o HUB do ponto de vista do professor. Mantenha os mesmos pares de aluno e professor, mas desloque explicitamente a discussão para a perspetiva do professor. Faça um brainstorming sobre equipamento, pessoas, funções, localização e qualquer outro aspeto que apoie os professores na utilização do HUB.

- Pergunte o que os professores precisariam para orientar, guiar ou apoiar a aprendizagem empreendedora no HUB.

- Continue a utilizar uma ideia por nota adesiva, para que as contribuições possam ser reorganizadas durante a próxima ronda.

Etapa 4 –Identificação e agrupamento de temas | 25 minutos

Reúna todos os post-its e ideias. Convide o grupo a agrupar contribuições semelhantes, a dividir os conjuntos que contenham ideias diferentes e a procurar ligações ou temas que possam não ser imediatamente óbvios. Atribua a cada conjunto um título curto e claro. Verifique com os participantes se os títulos representam com precisão as ideias.

6. ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES E ENCERRAMENTO

Etapa 5 – Priorização | 15 minutos

Peça aos participantes que decidam quais os temas ou elementos que merecem maior prioridade. Utilize a pergunta-chave do workshop: «Onde investiria o seu dinheiro?» Os participantes devem refletir sobre quais os elementos mais importantes para um Entrepreneur HUB bem-sucedido e útil; poderá ser-lhes entregue dinheiro fictício para enriquecer a experiência.

Como passo final de definição de prioridades, utilize as categorias MoSCoW apresentadas nos materiais do workshop C-ENTRE:

Nível	Significado
É OBRIGATÓRIO ter	Elementos essenciais para o HUB.
DEVE ter	Elementos importantes a incluir, sempre que possível.
PODE ter	Elementos úteis que poderiam ser incluídos, se os recursos o permitirem.
NÃO TERÁ (ainda)	Elementos que os participantes gostariam de ver, mas que não constituem uma prioridade neste momento.

Conclusão e perspetivas futuras | 10 minutos

Resuma os principais temas e prioridades. Verifique se os participantes reconhecem as suas contribuições nos resultados e convide-os a apresentar quaisquer esclarecimentos finais. Explique o que acontecerá a seguir: os resultados da sessão serão analisados e partilhados com os participantes.

7. RESULTADOS A REGISTAR

- Fotografias ou cópias digitais dos painéis de inspiração e de quaisquer esboços de planta.
- Todas as notas com as perspetivas dos alunos e dos professores.
- Os agrupamentos finais, com os títulos dos temas acordados.
- Os temas priorizados, incluindo a sua categoria MoSCoW.
- Um breve registo dos pontos-chave da discussão, das questões em aberto e de quaisquer divergências de opinião.

Guarde as contribuições originais, bem como o resumo agrupado. Isto permite perceber como surgiram as prioridades e reter ideias que possam ser relevantes numa fase posterior.

8. DICAS PRÁTICAS PARA FACILITADORES

- Mantenha o processo aberto durante o brainstorming: gere ideias primeiro, avalie-as depois.
- Certifique-se de que as opiniões dos alunos e dos professores são ambas ouvidas; não deixe que uma perspetiva domine.
- Utilize uma ideia por nota adesiva para facilitar o agrupamento.
- Peça aos participantes que expliquem as notas pouco claras antes de as agrupar ou priorizar.
- Mantenha os intervalos de tempo acordados visíveis e explique as transições entre as rondas.
- Documente o processo, não apenas as prioridades finais.

PERGUNTA SUGERIDA PARA O ENCERRAMENTO

«Se pudéssemos implementar apenas algumas medidas para tornar este Centro de Empreendedorismo valioso para alunos e professores, quais deveriam ser?»