



REFERENCIAL DE FORMAÇÃO
PEDAGÓGICA CONTÍNUA
DE FORMADORES/AS

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
CENTRO NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DE FORMADORES



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

www.iefp.pt

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Editor

Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Colecção

Referenciais de Formação Pedagógica Contínua de Formadores

Autores

Ana Tapia

José Soares Ferreira

Título

Competências Empreendedoras

Direcção Técnica

Departamento de Formação Profissional

Centro Nacional de Qualificação de Formadores

Direcção Editorial

Gabinete de Comunicação / Núcleo de Imagem e Marketing

Revisão

Laurinda Brandão

Design

Proteína Design

Tipografia

Hermes

Conduit ITC

Número de exemplares

1.000

ISBN

978-989-638-026-7

Data de Edição

Julho . 2011





MISSÃO E COMPETÊNCIAS DO CNQF

O Centro Nacional de Qualificação de Formadores (CNQF) é uma unidade orgânica integrada no Departamento de Formação Profissional, de acordo com a Portaria n.º 637/2007, de 30 de Maio.

O CNQF tem por missão contribuir para a elevação da qualidade da formação profissional através da formação pedagógica dos principais agentes da formação, procurando introduzir factores de inovação nas estratégias e metodologias de intervenção dos formadores que possam conduzir a uma maior adequabilidade aos diversos públicos, natureza de conteúdos/competências e modalidades de formação.

Compete especificamente ao CNQF, nomeadamente:

- ▶ Contribuir para a definição de uma estratégia nacional de formação de formadores e outros profissionais, em parceria com outras entidades responsáveis pela formação de formadores e de professores.
- ▶ Conceber, produzir e disseminar referenciais de formação inicial e contínua de formadores e de outros profissionais que intervêm no sistema de educação e formação.
- ▶ Promover a realização de um plano anual de formação de formadores, com incidência em temáticas, metodologias, linguagens e recursos considerados inovadores e suportados na utilização das tecnologias da informação e da comunicação.
- ▶ Contribuir para a dinamização da concepção, produção e disseminação de recursos pedagógicos e didáticos, incluindo os utilizados na formação a distância, em diversos suportes, nomeadamente audiovisuais e multimédia.

Neste quadro, são concebidos, elaborados e experimentados os referenciais de formação dirigidos a formadores e a outros técnicos, os quais, após validação e constituição de uma bolsa de formadores devidamente preparados, são integrados na oferta formativa da rede de Centros de Formação Profissional do IEFP e disponibilizados às entidades formadoras que os solicitem.



APRESENTAÇÃO

REFERENCIAIS DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA CONTÍNUA DE FORMADORES

A formação contínua de formadores visa promover a actualização, o aperfeiçoamento e a aquisição de novas competências pedagógicas, transferíveis para a sua prática como formadores, ao nível da animação da formação e, também, no sentido alargado da sua função, na concepção e elaboração de programas de formação e de materiais pedagógicos, na gestão e coordenação de formação no campo da investigação e da experimentação de novas abordagens e metodologias aplicadas a públicos e contextos diversificados e em várias modalidades de formação.

O Centro Nacional de Qualificação de Formadores, no cumprimento das competências que lhe são cometidas, nomeadamente de concepção, produção, experimentação e disseminação de referenciais de formação, pretende e tem vindo a desenvolver uma estrutura modular de formação pedagógica contínua de formadores em torno de quatro grandes domínios:

- ▶ Sistemas de Educação, Formação e Certificação.
- ▶ Gestão da Formação.
- ▶ Tecnologias de Formação.
- ▶ Metodologias de Formação.

Esta estrutura integra diversos módulos/cursos autónomos, possibilitando assim que cada formador possa construir o percurso de formação contínua que melhor corresponda às suas necessidades específicas de formação. Os referenciais, depois de produzidos, são devidamente validados no âmbito do CNQF, através de uma acção-piloto de experimentação que envolve formadores da rede de Centros de Formação Profissional do IEFP, após o que passam a integrar a oferta formativa dos mesmos.

Características Gerais dos Referenciais de Formação

Os referenciais de formação pedagógica contínua de formadores dizem respeito a temas relevantes da formação e correspondem a conjuntos de competências específicas em função das quais se desenvolve o respectivo programa, metodologia pedagógica, planificação e avaliação. Os cursos respeitantes aos referidos referenciais têm uma duração tendencial de 30 horas, podendo ser desenvolvidos em formação presencial ou em modelo misto (*blended learning*) com componente a distância. No sentido de introduzir novas perspectivas teórico-práticas e fazer uso das recentes investigações no domínio da formação, o CNQF tem procurado a colaboração de especialistas de reconhecida competência científica e técnica, do próprio IEFP, de universidades e de outros organismos congéneres.

Metodologia de Desenvolvimento da Formação Respeitante aos Referenciais

Tratando-se de um público-alvo com formação pedagógica inicial e experiência profissional como formador, a metodologia pedagógica que se preconiza para o desenvolvimento da formação deve ser centrada na pessoa, nos conhecimentos que já detém e nas expectativas que coloca na formação. O apelo à participação activa e ao trabalho colaborativo entre participantes deve nortear a intervenção dos formadores de formadores. A reflexão sobre as respectivas práticas e a partilha das mesmas entre todos deve consciencializar os participantes para a necessidade de construção e dinamização de comunidades de práticas, de redes de formadores que partilham conhecimentos, modos de fazer e se entreejudam na procura de melhores soluções formativas. Cada referencial contém orientações metodológicas específicas para desenvolvimento da formação, bem como propostas de dispositivos concretos de animação.

Avaliação das Aprendizagens no Âmbito dos Referenciais de Formação

A avaliação preconizada para aferir o grau de domínio das competências visadas pela formação, por parte dos participantes, no âmbito dos referenciais de formação pedagógica contínua de formadores, assenta na participação activa dos formandos, apelando à sua capacidade de reflexão e partilha, de auto e hetero-avaliação e co-responsabilizando-os pela monitorização dos seus progressos. Ao formador compete orientar os formandos, apoiando-os no seu processo formativo. No final da formação o formador anotarà, numa ficha de avaliação final, a sua opinião sobre cada participante no que respeita ao comportamento observado ao longo da formação e ao grau de domínio das competências visadas pela formação, mobilizadas para a realização de trabalhos de aplicação (actividades pedagógicas diversas realizadas, por cada participante, ao longo da formação). Cada referencial de formação produzido pelo CNQF integra uma proposta de dispositivo de avaliação das aprendizagens e a respectiva Ficha de Avaliação Final.

Classificação dos Resultados Obtidos pelos Participantes a partir da Avaliação das Aprendizagens

Embora a avaliação preconizada, no âmbito da formação contínua, tenha um carácter eminentemente formativo, havendo necessidade de apurar um resultado da avaliação realizada em relação a cada participante, sugere-se a adopção de uma das seguintes escalas:

Escalas de Avaliação das Aprendizagens

Escalas comumente utilizadas

1	2	3	4	5
Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom

Novas escalas propostas (um nível negativo e quatro níveis positivos)

	Qualitativa*	Aproveitamento Insuficiente	Aproveitamento Satisfatório	Aproveitamento Bom	Aproveitamento Relevante	Aproveitamento Excelente
Quantitativa	Númerica - Níveis 1 a 5	1	2	3	4	5
	Literal - Níveis A a E	E	D	C	B	A
	Númerica - 0 a 20 Valores	0 - 9	10 - 13	14 - 16	17 - 18	19 - 20
	Percentual - 0 a 100%	0% a 49%	50% a 69%	70% a 84%	85% a 94%	95% a 100%

* Designação que deve constar nos certificados

Descrição global dos critérios de avaliação

Escala Qualitativa	Centrado nas Competências	Centrado nos Objectivos
Aproveitamento Insuficiente	Não adquiriu as competências-chave previstas no referencial de formação. Necessita de um reforço de formação ou de melhoria ao nível dos comportamentos e atitudes.	Não atingiu 50% dos objectivos operacionais visados pelo referencial de formação. Necessita de um reforço de formação ou de melhoria ao nível dos comportamentos e atitudes.
Avaliação qualitativa dos profissionais aptos para o exercício autónomo e qualificado das funções de formador:		
Aproveitamento Satisfatório	Adquiriu as competências-chave previstas no referencial de formação e demonstrou aptidões satisfatórias para o exercício da actividade de formador.	Atingiu pelo menos 50% dos objectivos operacionais visados pelo referencial de formação e demonstrou aptidões satisfatórias para o exercício da actividade de formador.
Aproveitamento Bom	Adquiriu todas as competências previstas no referencial de formação e demonstrou boas aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, capacidade de análise e autonomia na resolução de problemas.	Atingiu todos os objectivos operacionais visados pelo referencial de formação e demonstrou boas aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, capacidade de análise e autonomia na resolução de problemas.
Aproveitamento Relevante	Adquiriu todas as competências previstas no referencial de formação e demonstrou relevantes aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho , capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas.	Atingiu todos os objectivos operacionais visados pelo referencial de formação e demonstrou relevantes aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho , capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas.
Aproveitamento Excelente	Superou as competências previstas no referencial de formação e demonstrou excepcionais aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho, capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas, utilizando de forma consistente diferentes suportes, canais, fontes e redes de conhecimento, bem como espírito empreendedor .	Superou os objectivos operacionais visados pelo referencial de formação e demonstrou excepcionais aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho, capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas, utilizando de forma consistente diferentes suportes, canais, fontes e redes de conhecimento, bem como espírito empreendedor .

Com base nestas escalas, ou directamente na escala qualitativa, o formador vai reflectir, relativamente às competências definidas na Ficha de Avaliação Final constante em cada referencial, a sua opinião quanto ao domínio das mesmas, por cada participante, acabando por expressar, através da atribuição de uma nota, quantitativa e/ou qualitativa, a sua avaliação quanto ao desempenho global do formando na formação.

A avaliação detalhada dos diferentes factores de desempenho deve ter em atenção os critérios de enquadramento acima descritos.

Certificação da Formação

Aos participantes cuja avaliação permita concluir que atingiram os objectivos visados pela formação será emitido um Certificado de Formação Profissional onde constará o respectivo resultado, expresso em menção qualitativa.

Formadores de Formadores

Os formadores de formadores, no âmbito da formação pedagógica contínua de formadores, devem possuir sólidos conhecimentos da temática que se propõem desenvolver e o domínio de metodologias activas, centradas no adulto em formação, promovendo a vivenciação e a apropriação de novas formas de fazer formação, mais consistentes do ponto de vista teórico, mais eficazes do ponto de vista prático e, também, mais securizantes e gratificantes para os vários intervenientes no processo formativo.

O CNQF tem desenvolvido a formação de formadores de formadores, nomeadamente no âmbito da experimentação e validação dos referenciais de formação que produz, e promoverá outras tantas acções quantas as necessárias para corresponder a solicitações que a rede de Centros de Formação Profissional do IEFP ou outras entidades formadoras lhe possam dirigir.

Colaboração entre o CNQF, Outras Unidades Orgânicas do IEFP, I.P. e Entidades Externas

Para a concretização da criação, produção e disseminação dos referenciais de formação pedagógica contínua de formadores, que se pretende correspondam a necessidades reais de formação dos formadores e possam servir para uma real melhoria das competências destes profissionais, o CNQF considera indispensável a articulação profícua com outros serviços centrais e com os serviços regionais e locais, designadamente os Centros de Formação Profissional e outras entidades.

Divulgação dos Referenciais de Formação Pedagógica Contínua de Formadores

Os referenciais produzidos no âmbito do CNQF têm por finalidade permitir a criação de cursos de formação, na modalidade de formação pedagógica contínua de formadores, que integrem a oferta formativa da rede de Centros de Formação Profissional do IEFP, I.P. e de outros operadores nacionais de formação que os podem adoptar livremente. Para tal, são disponibilizados em suporte digital e estão acessíveis no *site* do IEFP www.iefp.pt.



GUIA DE DESENVOLVIMENTO



ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO	10
2. FINALIDADES	11
3. DESTINATÁRIOS	11
4. OBJECTIVOS GERAIS	12
5. METODOLOGIA E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO	12
6. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS, CONTEÚDOS E RECURSOS FORMATIVOS	14
7. PLANIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO	15
8. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	16
9. BIBLIOGRAFIA E ENDEREÇOS ELECTRÓNICOS	16
ROTEIROS DE TRABALHO	19
FICHAS DE ACTIVIDADE	40
DOCUMENTOS DE APOIO	50
GLOSSÁRIO	73

1 ENQUADRAMENTO

Durante a Cimeira da Comissão Europeia de Barcelona o grupo de trabalho sobre as competências-chave para o século XXI introduziu o conceito de *competências-chave para a aprendizagem ao longo da vida*, considerando que estas são essenciais na Sociedade do Conhecimento e da Informação. Neste novo enquadramento, as competências-chave passam a ser entendidas como uma referência de políticas nacionais para a criação de oportunidades de aprendizagem para todos os cidadãos ao longo da vida, nos contextos de educação e de formação contínua.

As oito competências-chave para a aprendizagem ao longo da vida:

1. Comunicar na língua materna
2. Comunicar numa língua estrangeira
3. Literacia matemática e competências básicas para as ciências e tecnologia
4. Competência digital
5. Aprender a aprender
6. Competências cívicas e de relacionamento interpessoal
7. Empreendedorismo
8. Expressão cultural

É neste contexto que a noção de Empreendedorismo se desenvolve actualmente como uma competência transversal, fundamental para o desenvolvimento humano, social e económico.

O espírito empreendedor caracteriza-se fundamentalmente pelo desejo e energia para agir, de forma persistente, sobre a realidade envolvente. Essa dinâmica é útil, seja no âmbito da vida pessoal, na vida comunitária, na vida das organizações, seja na criação de iniciativas de carácter empresarial. Pessoas empreendedoras produzem novas soluções, criam inovação, resolvem problemas, correm riscos, falham e aprendem a ser mais eficazes; mobilizam recursos e pessoas em torno de ideias e, em toda essa dinâmica, existe sempre a procura da criação de valor para si e para os outros.

Na perspectiva do empreendedor, a realidade que o envolve não é estática e inalterável, mas algo que pode ser «perturbado», que pode ser alterado; nesse sentido, um empreendedor é um «visionário» porque tem a capacidade de imaginar novas realidades futuras.

Ser empreendedor resulta fundamentalmente de um conjunto de atitudes e comportamentos que são acessíveis a qualquer pessoa, em qualquer contexto, independentemente da sua origem, qualificações ou recursos. É, pois, necessário criar ambientes que promovam e valorizem essas atitudes, de forma sustentada, para que um maior número de pessoas desenvolva as suas competências empreendedoras.

Os contextos de formação/educação são um terreno excelente para a promoção do desenvolvimento de competências empreendedoras. Por um lado, porque são orientados por profissionais; por outro, porque a introdução de métodos pedagógicos experienciais (aprender-fazendo) pode ser complementar aos processos mais tradicionais de ensino, constituindo uma fonte de enriquecimento curricular.

O presente referencial é, assim, um contributo para esta missão: criar um ambiente empreendedor em Portugal.

2 FINALIDADES

Face a este enquadramento, o presente referencial visa proporcionar aos formadores e formadoras a aquisição de saberes, técnicas e metodologias, de forma a poderem desenvolver nos seus formandos e formandas competências comportamentais para o Empreendedorismo.

Pode ser utilizado em dois contextos distintos, a saber:

- ▶ Formação de formadores e formadoras — em que se sugere a utilização integral do Roteiro de Trabalho.
- ▶ Formação — em que se sugere que a formação se centre na utilização da Unidade 3 — criar um projecto pessoal e Unidade 4 — Acompanhamento de um projecto pessoal, do Roteiro de Trabalho.

3 DESTINATÁRIOS

São destinatários deste programa de formação os formadores e formadoras, técnicos/as de formação e outros profissionais que desenvolvam a sua actividade formativa no âmbito da educação/formação.

4 OBJECTIVOS GERAIS

De acordo com as finalidades anteriormente referidas, o programa foi concebido com vista a contribuir para que, em situação de formação, os formadores ou formadoras:

- ▶ Conheçam diversos conceitos ou significados de «ser empreendedor/a».
- ▶ Reconheçam as vantagens de ser empreendedor/a.
- ▶ Identifiquem e treinem as competências comportamentais que facilitam o Empreendedorismo.
- ▶ Utilizem instrumentos de diagnóstico e autodiagnóstico de competências empreendedoras.
- ▶ Sejam capazes de integrar o conceito de competências empreendedoras em acções de formação.
- ▶ Dinamizem projectos e/ou actividades pedagógicas numa lógica de aprender fazendo.

É relevante referir que se pretende que os formadores e formadoras sejam capazes de criar ambientes de desenvolvimento do espírito empreendedor nos seus formandos e formandas e que, para isso, não é essencial sê-lo; da mesma forma que um encenador de teatro não tem de ser um bom actor para contribuir para o sucesso da representação, também o formador ou a formadora não tem que ser empreendedor/a para poder facilitar o desenvolvimento de competências empreendedoras nos seus formandos e formandas.

5 METODOLOGIA E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO

A metodologia que se propõe é de carácter eminentemente experiencial. Os formadores e formadoras, ao realizarem e vivenciarem determinadas actividades, ficarão com uma visão mais concreta do que significa ser empreendedor/a e, portanto, mais aptos a agir como agentes facilitadores no processo de aquisição e desenvolvimento inicial de competências de empreendedorismo.

Assim, é proposto aos formadores e formadoras que treinem as suas próprias competências através da realização dos exercícios propostos como o autodiagnóstico, a simulação da criação do projecto pessoal, a participação nos respectivos contextos pedagógicos de acompanhamento. O objectivo é que o formador, ou a formadora, experiencie um conjunto de situações possíveis que irá posteriormente recriar com os/as participantes.

É importante realçar que a presente metodologia, no caso de a formação não ser exclusivamente de formadores ou formadoras, pressupõe, no âmbito do Projecto Pessoal, a criação de projectos reais e não meras simulações. Neste contexto, esses projectos poderão decorrer, por exemplo, ao longo de um ano lectivo e ser objecto de um

acompanhamento (explicitado na Unidade 4), que deverá ocorrer de forma regular e repetida tantas vezes quanto as necessárias, com uma periodicidade mensal, trimestral ou outra que se considere pertinente.

É igualmente sugerida a utilização de um modelo sistémico, com o recurso à aplicação do «Modelo em Árvore – Desenvolvimento do Espírito Empreendedor @» [Ferreira, 2008], que permite reunir os meios considerados necessários para que a aprendizagem das competências empreendedoras se possa realizar.

Este modelo define quatro componentes, a saber:

RAIZ — definição do perfil comportamental do empreendedor.

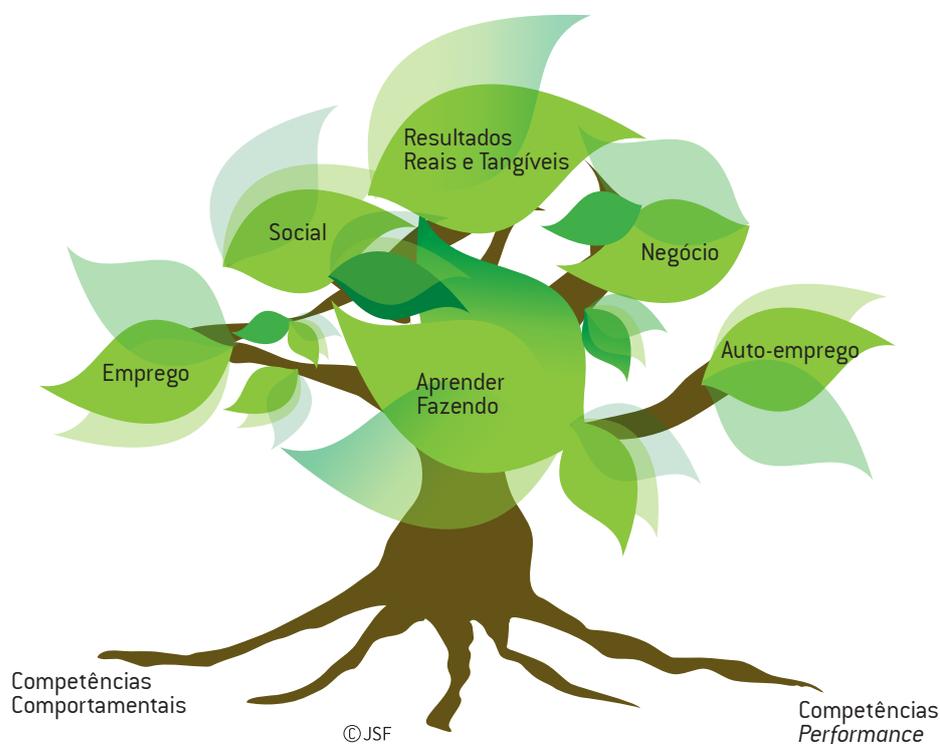
TRONCO — metodologia pedagógica de carácter experiencial (aprender fazendo).

RAMOS — objecto da acção (projecto), integrado no projecto pessoal do formando (procura de emprego, iniciativa de carácter social, criação do próprio negócio).

FRUTOS — resultados concretos e tangíveis da acção.

Este modelo é desenvolvido no Documento de Apoio 4: Modelo em Árvore — Desenvolvimento do Espírito Empreendedor.

Em resumo, o desenvolvimento de competências empreendedoras passa pela criação de um contexto rico em oportunidades de desenvolvimento pessoal e de exercício dos saberes, sendo representado na seguinte forma gráfica.



Neste sentido, a função do formador ou formadora é fundamentalmente a de criar certos tipos de contextos que incluam problemas abertos (com mais do que uma solução possível) adequados às necessidades de desenvolvimento dos/as participantes.



6 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS, CONTEÚDOS E RECURSOS FORMATIVOS

No quadro que se segue apresentam-se as unidades de formação que sugerimos, com a identificação dos respectivos objectivos específicos, conteúdos e recursos formativos. O formador ou formadora poderá seguir esta orientação ou, de acordo com as características do grupo e com o seu próprio estilo de trabalho, proceder às recriações que entender mais adequadas, nomeadamente na selecção dos Roteiros de Trabalho/Fichas de Actividades.

DURAÇÃO	UNIDADE DE FORMAÇÃO	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDOS	RECURSOS FORMATIVOS
4 horas	1. Competências Empreendedoras para a Vida	Dominar o conceito abrangente de ser empreendedor/a. Identificar as características e competências-chave do perfil do empreendedor/a. Identificar as vantagens de ser empreendedor/a.	Pertinência do tema. Conceito de Empreendedorismo. Perfil comportamental do empreendedor ou empreendedora.	Documento de Apoio 1 Documento de Apoio 2 Documento de Apoio 3
8 horas	2. Conceitos e Autodiagnóstico de Competências Empreendedoras	Identificar as várias componentes do Modelo em Árvore. Dominar algumas técnicas de diagnóstico para promover um autoconhecimento do perfil do empreendedor ou empreendedora.	Modelo em Árvore. Conceito de competências e indicadores comportamentais. Autodiagnóstico de competências-chave do Empreendedorismo.	Documento de Apoio 4 Ficha de Actividade 1
5,5 horas	3. A criação de Um Projecto Pessoal	Caracterizar o Modelo em Árvore, identificando as partes constitutivas. Dinamizar a criação de um projecto pessoal.	O Modelo em Árvore enquanto sistema integrado do desenvolvimento de competências empreendedoras. Conceito de aprender fazendo. Definição de objectivos, metas, indicadores e actividades.	Documento de Apoio 4 Documento de Apoio 6 Ficha de Actividade 2
4 horas	4. Acompanhamento do Projecto Pessoal	Identificar obstáculos típicos à execução de projectos pessoais e gerar soluções. Saber utilizar o erro enquanto processo de aprendizagem e prevenir a sua ocorrência.	Controlo de tarefas. Análise de um plano. Enriquecimento do planeamento. Orientação para as soluções.	Documento de Apoio 4 Documento de Apoio 6
8,5 horas	5. Avaliação e Conclusão	Dominar métodos de avaliação da execução de projectos. Efectuar um balanço das aprendizagens ocorridas.	Métodos de avaliação da execução de projectos. Autodiagnóstico enquanto instrumento de aferição das aprendizagens ocorridas.	Ficha de Actividade 1 Documento de Apoio 4 Documento de Apoio 6

7 PLANIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

A duração total da acção prevista é de 30 horas.

Apresenta-se, com carácter indicativo, uma planificação das sessões.

	1.º dia	2.º dia	3.º dia	4.º dia
Período da manhã	<p>Unidade 1 – Competências Empreendedoras para a Vida Actividade 1.1 Introdução ao Tema do Empreendedorismo Competências Empreendedoras para a Vida 4 horas</p> <p>DOCUMENTO DE APOIO 1 O Empreendedorismo e a Comissão Europeia.</p> <p>DOCUMENTO DE APOIO 2 O Empreendedorismo.</p> <p>DOCUMENTO DE APOIO 3 O Espírito Empreendedor versus Espírito Empresarial.</p> <p>4h</p>	<p>Unidade 2 – Metodologia em Árvore, Conceitos e Autodiagnóstico das Competências Empreendedoras Actividade 2.2 Autodiagnóstico de Competências Empreendedoras – 4h</p> <p>4h</p>	<p>Unidade 3 – A Criação de Um Projecto Pessoal Actividade 3.2 O Projecto – 2h 30m [Continuação]</p> <p>Ficha de Actividade 2 Planeamento</p> <p>Unidade 4 – Acompanhamento do Projecto Pessoal Actividade 4.1 Acompanhamento Projecto Pessoal – 2h 30m</p> <p>4h</p>	<p>Unidade 5 – Avaliação Actividade 5.1 Resultados Tangíveis – 2h [Continuação]</p> <p>Unidade 5 – Avaliação Actividade 5.2 Avaliação – 2h</p> <p>4h</p>
	<p>Unidade 2 – Metodologia e Conceito de Diagnóstico de Competências Empreendedoras Actividade 2.1 O Modelo em Árvore de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras – 4h</p> <p>DOCUMENTO DE APOIO 4 Modelo em Árvore Desenvolvimento do Espírito Empreendedor.</p> <p>4h</p>	<p>Unidade 3 – A Criação de Um Projecto Pessoal PROJECTO PESSOAL Actividade 3.1 O Projecto Pessoal – 2h 30m</p> <p>DOCUMENTO DE APOIO 4 Modelo em Árvore.</p> <p>DOCUMENTO DE APOIO 6 O Projecto Pessoal.</p> <p>Actividade 3.2 Projecto Pessoal Planeamento – 1h</p> <p>4h FIM 2.º DIA – INTERRUPÇÃO</p>	<p>Unidade 4 – Acompanhamento do Projecto Pessoal Actividade 4.1 Acompanhamento do Projecto Pessoal – 1h 30m [Continuação]</p> <p>Unidade 5 - Avaliação Actividade 5.1 Resultados – 2h</p> <p>3h 30m</p>	<p>Unidade 5 – Avaliação Actividade 5.2 Avaliação – 2h 30m [continuação]</p> <p>2h 30m</p>
	TOTAL 8h	TOTAL 8h	TOTAL 7h 30m	TOTAL 6h 30m

8 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A avaliação deve ser encarada como um instrumento de desenvolvimento pessoal, que permite ao formando ou formanda tomar consciência da sua própria evolução a partir da capacidade para perspectivar estratégias de aplicação dos conhecimentos e das competências adquiridas. Nesse sentido, a avaliação deve ser feita a dois níveis:

- ▶ Auto-avaliação – reflexão realizada pelos formandos, ao longo e no final da formação, sobre o seu nível de aprendizagem, mediante a avaliação dos trabalhos desenvolvidos – Ficha de Actividade 3.
- ▶ Avaliação pelo formador ou formadora – somativa ou contínua, realizada a partir dos trabalhos realizados nas diversas actividades elaboradas em grupo ao longo do processo formativo – Ficha de Actividade 4.

9 BIBLIOGRAFIA E ENDEREÇOS ELECTRÓNICOS

A bibliografia foi organizada segundo o critério de facultar as principais referências sobre o tema e de utilidade para os formadores e formadoras.

Carvalho, João (1999). *Cultura Empresarial e Criação de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ceitel, M. et al. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Melhorar as Políticas e os Sistemas de Orientação ao Longo da Vida (2006): Utilização dos instrumentos de referência comuns europeus. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias Luxemburgo acessível em http://www.oei.es/etp/mejorando_politicas_sistemas_orientacion_continua_cedefop_portugues.pdf

Comissão das Comunidades Europeias (2006). Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. *Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o Espírito Empreendedor através do Ensino e da Aprendizagem*, Bruxelas.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>

Comissão Europeia (2005). *Implementation of Education and Training 2010 – Work Programme – Focus Group on Key Competences Report*. Bruxelas, acessível em http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basic-skills_en.pdf

Comissão Europeia (2004). Relatório Final do Grupo de Peritos – Educação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial – Fomentar a Promoção das Atitudes e Competências Empresariais no Ensino Básico e Secundário. Publicações DG Empresa. Bruxelas, acessível em http://www.planotecnologico.pt/document/edu_desenvolvimento_espirito_empresarial.txt

Comissão Europeia (2002). Relatório Final do Grupo de Peritos – *Projecto sobre Educação e Formação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial no Âmbito do Procedimento Best*. Publicações DG Empresa. Bruxelas. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/best-pt.pdf

Comissão das Comunidades Europeias (2003). Livro Verde – *Espírito Empresarial na Europa*. Publicações DG Empresa. Bruxelas. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_pt.pdf

Comunidades Europeias (2004). *Contribuir para a Criação de Uma Cultura Empresarial – Guia de Boas Práticas para a Promoção de Atitudes e Competências Empresariais através da Educação*. Publicações DG Empresa, Bruxelas. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/entrepreneurial_culture_pt.pdf

Collins, J., Collins, M. *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992 (with William C. Lazier).

Deakins, David e Mark Freel. *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw Hill Higher Education.

Dewey, John (1897). «My Pedagogic Creed», *The School Journal*, volume LIV, n.º 3 (16 de Janeiro de 1897).

Dias, J. B. (1999). *O Perfil Psicológico do Criador de Empresas – Indicadores de Sucesso*. Lisboa: Edições IIEFP, I.P.

Drucker (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)*. Prática e Princípios. Brasil.

European Commission (EC) (2000) acessível em *A Memorandum for Lifelong Learning*.

<http://ec.europa.eu/education/policies/III/life/memopt.pdf>

European Commission (EC) (2004). *Key Competences for Lifelong Learning: A European Reference Framework*.

<http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicframe.pdf>

Frazão, L. (2005). *Da Escola ao Mundo do Trabalho. Competências e Inserção Sócio-Profissional*. Ministério da Educação: Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular, Lisboa.

Hornaday, Robert W. «Dropping the E-words from small business research: an alternative typology». *Journal of Small Business Management*. International Council of Small Business, 1990.

Knight, Frank H. *Enterprise and Profit*.

<http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>

Kirzner, Israel. «Producer, Entrepreneur, and the Right to Property»

http://www.reasonpapers.com/pdf/01/rp_1_1.pdf

Le Boterf, G. (1995). *De la Compétence: Essai sur un Attracteur Étrange*. Paris: Les Éditions de L'Organisation.

Le Boterf, G. (1997). *De la Compétence à la Navigation Professionnelle*. Paris: Les Éditions de L'Organisation.

Lyle Spencer JR. e Signe Spencer (1993). *Competence at Work – Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Hamel, Gary (2007). *O Futuro da Gestão*. Lisboa: Edição Harvard Business School Press.

Mitrani, Alian; Dalziel, Murray M.; Bernard, Annick (1994). «Homens e Competências – A Gestão dos Recursos Humanos na Europa». Ed. de Gestão, Lda.

McClland, D. C. (1973). *Testing for Competence rather than Intelligence*. American Psychology.

McClland, D. C. (1965). «Achievement and Entrepreneurship». *Journal of Personality and Social Psychology*.

Murphy, Antoin E. (1986). *Richard Cantillon – Entrepreneur and Economist*. Oxford.

Neves, J., Garrido, M., Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Observatório do Emprego e da Formação Profissional (2006). *Estudo sobre a Criação de Empresas a Nível Local e a Sua Correlação com a Oferta Formativa Existente*. Portugal.

Organização Internacional do Trabalho (2001). *Relatório Final – Fórum Aluno Século XXI: Educação, Formação Profissional e Empregabilidade*. Brasil.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2005). *Orientação Escolar e Profissional: Guia para Decisores*. Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular e Instituto de Orientação Profissional.

Pereira, F. C. (2001). *Representação Social do Empresário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (2003). «Psicologia-se a Economia». *Revista Economia Pura*. Abril.

Schumpeter, Josef A. In *História do Pensamento Económico*, Stanley L. Brue, Ed. Thomson, pp. 465-469.



ROTEIROS DE TRABALHO

UNIDADE DE FORMAÇÃO 1

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA A VIDA

ACTIVIDADE 1.1

Introdução ao Tema do Empreendedorismo

A. Justificação da actividade

O tema do Empreendedorismo está bastante divulgado; no entanto, é comum existir uma ideia pouco clara, ou até mesmo vaga, quanto ao conceito. Observa-se muitas vezes a associação exclusiva entre Empreendedorismo e a criação de empresas, nomeadamente por fundadores jovens ou empresários de sucesso. Esta visão restrita não permite que se reflecta sobre as vantagens da «atitude empreendedora» no quotidiano, nem como o espírito empreendedor pode ajudar a concretizar o próprio projecto de vida.

Objectivos

- ▶ Dominar o conceito abrangente de ser empreendedor.
- ▶ Identificar as características e competências-chave do perfil do empreendedor.
- ▶ Identificar as vantagens de se ser empreendedor.
- ▶ Conhecer as principais componentes do Modelo em Árvore.

Condições de realização

▶ GERAL

Sem limite.

Disposição da sala em «U».

▶ MATERIAL

Documento de Apoio 1 – O Empreendedorismo e a Comissão Europeia.

Documento de Apoio 2 – O Empreendedorismo.

Documento de Apoio 3 – O Espírito Empreendedor *versus* Espírito Empresarial.

Flip-chart (folhas devem poder colar-se na parede).

Folhas de papel A4.

Marcadores de várias cores.

► DURAÇÃO/TEMPO

4 horas

Metodologia de realização

O formador ou formadora deverá conduzir um debate com o grupo para que cada participante possa expressar a sua opinião e conhecimentos sobre o tema do Empreendedorismo. Esta visão pessoal será posteriormente enriquecida com novas perspectivas introduzidas pelo formador ou formadora, nomeadamente a utilidade do espírito empreendedor na vida pessoal e profissional. A reflexão deverá terminar resumindo-se as várias sensibilidades sobre o assunto e concluir do seu interesse prático para os futuros formandos e formandas.

Etapas da actividade

1.º MOMENTO

Auscultação de expectativas e registo: 1 hora

AUSCULTAR O GRUPO SOBRE

- a pertinência do tema; o que significa o Empreendedorismo e ser empreendedor/a;
- conhecimentos e experiências nessa área; sua importância em termos sociais, económicos e pessoais;
- ideia de como pode ser realizada a aprendizagem de ser Empreendedor/a;
- expectativas sobre a formação.

REGISTAR AS IDEIAS

- Os formandos e formandas devem registar em folhas de papel as ideias-chave da sua opinião.
- O formador ou formadora deverá agrupar por grandes temas as palavras-chave (por exemplo, postura de vida, negócio, tipo de formação, etc...) e afixar as folhas na parede.

2.º MOMENTO

Reflexão sobre o conceito de Empreendedorismo: 1 hora 30 minutos

- Individualmente os formandos e formandas refletem sobre os três Documentos de Apoio.
- De seguida, em subgrupos de 3 participantes, trocam opiniões e formulam uma síntese dos 3 documentos.
- Cada subgrupo partilha a sua visão sobre os documentos com o grupo.

3.º MOMENTO

Conceitos de Empreendedorismo: 1 hora e 30 minutos

O formador ou formadora apresenta o conceito de Empreendedorismo e seu modelo de desenvolvimento, integrando as opiniões dos participantes, utilizando um suporte visual (*Powerpoint* ou outro) durante a apresentação:

► GENERICAMENTE FOCANDO

- . a pertinência do tema;
- . o conceito de Empreendedorismo;
- . o perfil comportamental do/a empreendedor/a;
- . a criação de contextos de educação para o Empreendedorismo.

► ESPECIFICAMENTE FOCANDO

- . a atitude empreendedora no projecto de vida pessoal;
- . o papel do/a empreendedor/a dentro da sociedade;
- . o impacto nas organizações (privadas, públicas e sociais);
- . as principais componentes de um contexto empreendedor;
- . aprender a fazer *versus* saber.

► DEBATER

- . como os formandos e formandas se identificam com o espírito empreendedor;
- . utilidade do espírito empreendedor para o seu trabalho profissional como formador ou formadora;
- . aspectos valorizados;
- . que conclusões tiram.

► CONCLUIR

Utilize principalmente as conclusões dos/as participantes, realçando os seguintes aspectos:

- . Empreendedorismo é principalmente uma atitude pessoal face à realidade envolvente; não é um conhecimento (saber-saber); a melhor forma de desenvolver atitudes e comportamentos é fazer, exercitar e experimentar, incluindo errar.
- . Dar exemplos como: «Conhecer o racional da cooperação interpessoal é diferente de ter uma atitude cooperante.»



UNIDADE DE FORMAÇÃO 2



METODOLOGIA EM ÁRVORE, CONCEITOS E AUTODIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

ACTIVIDADE 2.1

O Modelo em Árvore de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras

A. Justificação da actividade

O formador ou formadora deve ter consciência de quais são as principais variáveis que influenciam positivamente a criação de um ambiente empreendedor, de forma que as possa usar de forma intencional e controlada.

Como se trata de uma metodologia de carácter sistémico, os vários tipos de ferramentas a utilizar são de natureza diferente mas complementares. O domínio da metodologia permite uma melhor organização e eficiência na realização de acções concretas.

Objectivos

- ▶ Dominar a metodologia em Árvore.
- ▶ Saber identificar as suas principais componentes e conceitos.

Condições de realização

▶ GERAL

Sem limite.

Disposição da sala em «U».

▶ MATERIAL

Documento de Apoio 4 – Modelo em Árvore – Desenvolvimento do Espírito Empreendedor.

Flip-chart.

Folhas de papel A4.

Marcadores de cores.

▶ DURAÇÃO/TEMPO

4 horas

Metodologia de realização

O formador ou formadora deverá pedir a cada um/a dos/as participantes a leitura do Documento de Apoio 4, bem como que faça uma apresentação síntese do documento para partilhar em grupo.

O formador ou formadora deverá reforçar os aspectos positivos dessas intervenções suscitando o debate e finalizando com uma apresentação estruturada do Modelo em Árvore.

Etapas da actividade

1.º MOMENTO

Reflexão sobre o Modelo em Árvore: 2 horas

REGISTAR AS IDEIAS

- ▶ Os formandos e formandas devem ler o Documento de Apoio 4 – Metodologia em Árvore – e fazer uma síntese oral do documento, para o grupo, com as ideias-chave da sua opinião.
- ▶ O formador ou formadora deverá animar a discussão enquadrando as várias opiniões.

CONCLUIR

- ▶ Focar os contributos comuns fornecidos pelos/as participantes.

AVALIAÇÃO FORMATIVA

- ▶ Os formandos e formandas deverão ter demonstrado os seus conhecimentos sobre as diversas componentes do Modelo em Árvore dando, no mínimo, dois exemplos práticos de cada um dos componentes do modelo.

2.º MOMENTO

Descrição dos componentes do Modelo em Árvore: 2 horas

DESCRIÇÃO DOS VÁRIOS COMPONENTES DO MODELO EM ÁRVORE

Utilização de um resumo em *Powerpoint*, com particular destaque para os seguintes subtemas:

- ▶ o que é o contexto pedagógico;
- ▶ a relação entre as competências a desenvolver e a prática do formando ou formanda;
- ▶ as principais características do «aprender fazendo»;
- ▶ o tipo de resultados (frutos) pretendidos;
- ▶ a criação de um projecto pessoal.

DEBATE

Depois de cada subtema, o formador ou formadora deverá pedir a participação do grupo no sentido de levar os/as participantes a:

- ▶ interpretar os conceitos;
- ▶ reflectirem no modo de os colocar em prática no futuro;
- ▶ pensarem na utilidade pessoal de cada um dos conceitos.

Os principais contributos dos formandos podem ser escritos em folhas brancas e colocados numa parede da sala.

AVALIAÇÃO

Os formandos deverão ser capazes de dar exemplos de aplicação prática e adequada sobre cada subtema.

ACTIVIDADE 2.2

Autodiagnóstico de Competências Empreendedoras

A. Justificação da actividade

O desenvolvimento de competências empreendedoras pressupõe que conhecemos a existência de um determinado perfil a desenvolver. Esse perfil é composto por vários tipos de comportamentos pré-selecionados e que estão descritos.

Quando se passa por uma experiência, neste caso de autodiagnóstico, adquire-se uma maior destreza na utilização dos conceitos, iniciando o processo de descobrir estratégias pessoais para a sua aplicação.

Objectivos

- ▶ Dominar algumas técnicas de diagnóstico para promover o autoconhecimento do perfil do empreendedor.

Condições de realização

▶ GERAL

Sem limite.

Disposição da sala em «U».

▶ MATERIAL

Ficha de Actividade 1 – Autodiagnóstico de Competências Comportamentais Empreendedoras.

▶ DURAÇÃO/TEMPO

4 horas

Metodologia de realização

Explicitados os conceitos, deverá ser efectuada pelo formador ou formadora uma demonstração de identificação de uma competência, seguida de uma demonstração participada por todo o grupo.

Etapas da actividade

1.º MOMENTO

Apresentação de definições e debate: 2 horas

O FORMADOR OU FORMADORA

- ▶ apresenta as definições de competências e indicadores comportamentais e, posteriormente, explicita as competências comportamentais empreendedoras;
- ▶ identifica a forma como se detecta a presença de uma competência utilizando indicadores comportamentais e como se cota a competência em função da frequência e da consistência da mesma.
- ▶ confirma o entendimento do grupo face aos conceitos apresentados. Contudo, deverá estar preparado/a para a possibilidade de não existir consenso face aos mesmos.

2.º MOMENTO

Autodiagnóstico: 1 hora e 30 minutos

REALIZAÇÃO INDIVIDUAL

- ▶ Cada formando e formanda deverá preencher o seu autodiagnóstico de acordo com as orientações disponibilizadas. Estas orientações deverão ser lidas em voz alta pelo formador ou formadora, ou um/a participante do grupo, para que todos conheçam as regras de preenchimento e tenham oportunidade de colocar as suas questões.
- ▶ O formador ou formadora valida junto dos/as participantes as instruções, podendo colocar questões a participantes para que estes ilustrem como estão a fazer.

3.º MOMENTO

Analisar o autodiagnóstico: 1 hora e 30 minutos

APRESENTAÇÃO DO RESULTADOS DO AUTODIAGNÓSTICO

- ▶ O formador ou formadora irá incentivar a análise dos resultados do autodiagnóstico, podendo utilizar o documento gráfico de um dos formandos ou formandas e explorar o significado dos seus resultados, ou fazer uma síntese dos resultados do grupo no quadro.
- ▶ Poderá começar por dar relevo às competências que estão melhor cotadas, relacionando-as com as piores. De seguida, poderá procurar relações de complementaridade e potencialidade entre ambas, para que os/as participantes tomem consciência das suas potencialidades e áreas de melhoria.
- ▶ Para promover essas áreas de melhoria, o formador ou formadora poderá exemplificar algumas acções potenciadoras passíveis de serem realizadas para desenvolver as competências em análise.

AUTO-AVALIAÇÃO FORMATIVA

O/A participante deverá ter conseguido identificar pelo menos uma situação autobiográfica por cada competência-chave relacionada com os respectivos indicadores.

UNIDADE DE FORMAÇÃO 3



A CRIAÇÃO DE UM PROJECTO PESSOAL

ACTIVIDADE 3.1

O Projecto Pessoal

A. Justificação da actividade

A criação de um Projecto Pessoal é o centro da acção para os futuros formandos e formandas e será através dele que o formador ou formadora poderá motivar e desenvolver competências, sendo fundamental que esteja familiarizado/a com a utilização desta estratégia pedagógica.

Objectivos

- ▶ Criação de um Projecto Pessoal com definição de resultados tangíveis.

Condições de realização

▶ GERAL

Sem limite.

Disposição da sala em «U».

▶ MATERIAL

Documento de Apoio 6 – O Projecto Pessoal.

Flip-chart.

Folhas de papel A4.

Marcadores de cores.

▶ DURAÇÃO/TEMPO

3 horas

Metodologia de realização

O formador ou formadora deverá pedir a cada participante uma reflexão sobre um tema que considere motivador para a sua intervenção e uma identificação de resultados a obter. Depois, em grupo, os temas são apresentados e organizam-se subgrupos em torno de um número mais reduzido de temas.

Este exercício é uma oportunidade de desenvolvimento de competências pessoais, como:

- ▶ Autoconfiança – o formando ou formanda terá de ser capaz de considerar a sua ideia válida e de atrair outros colegas para a sua realização.
- ▶ Iniciativa – o formando ou formanda poderá contactar outros colegas no sentido de procurar apoio para a sua ideia ou para aderir a outro tema.
- ▶ Relacionamento cooperativo – o formado ou formanda poderá usar os seus conhecimentos pessoais para facilitar a construção de um grupo, conseguindo apoiar uma ideia que não é sua ou que alguém o faça por si.

Para isso, os formandos e as formandas deverão consultar o seu diagnóstico inicial e imaginar que tipo de tarefas poderão desempenhar para desenvolverem as suas competências mais fracas.

Uma boa alternativa para incrementar a dinâmica de grupo nesta actividade pode consistir na criação do papel de animador/a em cada subgrupo. Desta forma, cada subgrupo será constituído por um ou uma participante que assumirá o papel de facilitador/a e outros dois participantes que se manterão na posição de formandos. Os papéis deverão ser alternados em cada passo da criação do Projecto Pessoal, de forma a que todos tenham oportunidade de desempenhar/exercitar os dois tipos de papel.

Etapas da actividade

1.º MOMENTO

Identificação de ideias para criação de projectos: 45 minutos

ESTIMULAR A REFLEXÃO

Num primeiro passo, o formador ou formadora deverá estimular a reflexão dos/as participantes sobre o que gostariam de realizar que tivesse impacto nas suas vidas. Uma estratégia recorrente para estimular a reflexão pode ser questionar os/as participantes sobre os obstáculos à sua vida pessoal e discutir que tipo de acções podem realizar para os contornar/resolver como, por exemplo:

- ▶ Ganho pouco dinheiro.
- ▶ Estou insatisfeito com o meu emprego/estudos.
- ▶ Gostava de praticar o desporto X.
- ▶ Ninguém se preocupa com as pessoas (idosas/jovens, etc.).
- ▶ Se soubesse inglês, podia ter um emprego diferente.

O segundo passo pode ser orientar a reflexão para o futuro/solução, já que tipicamente as pessoas estão muito focalizadas nos problemas do passado. Um método simples para fazer a passagem do focus no passado/problema para o futuro/solução é utilizar as expressões «se/como» no início de cada frase. Por exemplo:

► SE...

- Se ganhasse mais dinheiro a minha vida era melhor.
- Se tivesse um novo emprego...
- Se praticasse o desporto X...
- Se se preocupassem com as pessoas (idosas/jovens, etc.)...
- Se soubesse inglês, podia ter um emprego diferente.

Porém, a conjunção «se» implica, regra geral, uma atitude passiva face a um problema/desejo, logo não empreendedora. O advérbio interrogativo de modo «como» implica, por outro lado, uma orientação para solução/futuro, logo dispõe a empreender. Por exemplo:

SE ...	COMO ...
Se ganhasse mais dinheiro a minha vida era melhor.	Como posso ganhar mais dinheiro?
Se tivesse um novo emprego...	Como posso ter um novo emprego?
Se praticasse o desporto X...	Como posso praticar o desporto X?
Se se preocupassem com as pessoas (idosas/jovens, etc.)...	Como posso ajudar as pessoas Y?
Se tivesse mais meios, inventava uma nova peça...	Como posso ter mais meios?
Se soubesse inglês, podia ter um emprego diferente.	Como posso aprender inglês?

O formador ou formadora deve valorizar não o objectivo em si, mas a pessoa e a sua percepção de «querer fazer», o que implica transformar os «se» em «como».

Se o formando ou formanda pretender actuar num tema que o formador ou formadora não ache importante, esta experiência contribuirá para uma melhor preparação de forma a que no futuro possa exercitar essas competências empreendedoras noutras dimensões da sua vida. Pelo contrário, se as instruções forem mais directivas, criticando ou desvalorizando uma ideia do formando ou formanda, estar-se-á a contribuir para reduzir a sua autoconfiança e capacidade de iniciativa e a «ensinar» incompetências empreendedoras.

REGISTAR AS IDEIAS

O formador ou formadora solicita a cada participante que escreva ideias-chave sobre um tema que possa ser potencialmente realizado por si e seja aliciante para outros membros do grupo.

O formando ou formanda deverá definir o tema principal (ex.: prevenção rodoviária, alfabetização, criação de um produto, etc.), qual o contributo/resultado tangível que se propõe obter, como imagina que o irá realizar.

Nota: Este é o momento de interrupção da acção para reflexão individual, podendo retomar-se as sessões ao final de uma semana.

2.º MOMENTO

Criação de projectos em subgrupos: 2 horas e 15 minutos

PARTILHA DE PROJECTOS INDIVIDUAIS

- ▶ Os formandos e as formandas, individualmente, explicam de forma resumida (2/3 minutos) a sua ideia ao grupo.
- ▶ Findas as apresentações, os/as participantes terão um tempo, cerca 30 minutos, para se organizarem em subgrupos, ou seja, cada formando ou formanda terá de se associar a outros dois participantes.

CRIAÇÃO DE PROJECTOS EM SUBGRUPOS

- ▶ Os subgrupos recém-criados devem eleger uma das 3 ideias de projectos individuais existentes para o grupo desenvolver de forma comum.
- ▶ Chegados a acordo, poderão transcrever para uma folha de *flip-chart* as principais ideias (objectivo, tema, etc.) e a constituição da equipa. Esta deverá ser afixada numa das paredes da sala.

CONCLUSÃO

O facto de os formandos e as formandas terem de abdicar ou mobilizar pessoas para as suas ideias, em consenso, é um exemplo de desenvolvimento da competências de cooperação, sem a qual não seria possível existir um projecto comum.

ACTIVIDADE 3.2

Planeamento e Organização

A. Justificação da actividade

As dinâmicas de grupo construídas naturalmente vão gerar relações de cooperação; é igualmente importante que se utilizem ferramentas de planeamento e organização adaptadas a micro-projectos e a qualquer tipo de participantes.

Um bom planeamento pode ter vários níveis de complexidade, mas um planeamento simplificado tem a vantagem de poder ser apropriado por todos os públicos, tanto na sua concepção como guia de execução.

Objectivos

- Conseguir realizar, em grupo, um planeamento plausível e adequado aos objectivos do Projecto Pessoal

Condições de realização

► GERAL

- Subgrupos de 3 participantes.
- Sala adequada ao trabalho dos subgrupos.

► MATERIAL

- Flip-chart.*
- Folhas de papel A4.
- Marcadores de cores.
- Texto de Apoio 6 – O Projecto Pessoal.
- Ficha de Actividade 2 – Planeamento.

► DURAÇÃO/TEMPO

- 3 horas

Metodologia de realização

O trabalho irá decorrer de forma participada, em subgrupos constituídos na actividade anterior. Os subgrupos deverão confirmar a ideia do seu projecto, bem como definir objectivos e planear a sua execução.

O facto de em cada grupo existirem formandos ou formandas que aderiram ao tema do projecto, mas não foram os seus iniciadores, vai permitir exercitar a competência de iniciativa e cooperação.

Etapas da actividade

1.º MOMENTO

Definição dos objectivos e resultados: 1 hora e 30 minutos

DISCUSSÃO EM SUBGRUPO

A tarefa dos subgrupos é definir ou redefinir o tema de trabalho acordado anteriormente e chegar a consenso sobre:

- ▶ os objectivos do projecto;
- ▶ lista de tarefas;
- ▶ resultados (quantificação);
- ▶ intervenientes.

O formador ou formadora deverá participar nas discussões de subgrupo, procurando que os/as participantes se foquem nas soluções e nos objectivos comuns do projecto, dentro do tempo programado.

2.º MOMENTO

Planos dos grupos: 1 hora e 30 minutos

APRESENTAÇÃO DOS PLANOS EM SUBGRUPOS

Cada grupo irá discutir os planos que preparou.

DISCUSSÃO DOS PLANOS DOS SUBGRUPOS

Cada subgrupo apresenta o seu plano de forma sintética, procurando evidenciar a sua capacidade de planeamento e correcção na definição de objectivos e resultados.

O grupo deve fazer sugestões de melhoramento para enriquecer o plano.

CONCLUSÃO

No planeamento existirão casos de definição de tarefas, objectivos e resultados correctamente formulados. Contudo, é importante ressaltar que, de acordo com o nível de experiência dos formandos ou formandas, é provável que surjam erros no planeamento que são normais e podem inclusivamente ser considerados fonte provável de desmotivação.

Referir que empreender implica o risco de falhar e que uma pessoa que falha, mas percebe o que aconteceu e o que pode fazer de diferente no futuro, é uma pessoa mais competente e motivada para voltar a empreender. Alguém que falhou, que não tem consciência do seu erro e do que pode fazer para melhorar ou é criticada por isso, é alguém pronto a não voltar a empreender.

AVALIAÇÃO FORMATIVA

Os formandos e formandas deverão ter sido capazes de planear a sua actividade.

UNIDADE DE FORMAÇÃO 4



ACOMPANHAMENTO DO PROJECTO PESSOAL

ACTIVIDADE 4.1

Acompanhamento do Projecto Pessoal

A. Justificação da actividade

Os projectos devem ser acompanhados pelo formador ou formadora de forma a procurar manter a motivação dos seus formandos e formandas, nomeadamente apoiando e estimulando a resolução de problemas.

Todas as experiências positivas ou negativas fazem parte da aprendizagem, incorporando o repertório de experiências pessoais, e isso é um capital muito valioso que permitirá encarar novas situações com maior segurança e flexibilidade. É durante a fase de acompanhamento dos projectos pessoais que o formador ou formadora pode suscitar novos problemas e fazer o enquadramento positivo, que reforce a motivação do formando ou formanda.

Objectivos

- ▶ Cada participante deve ser capaz de transformar mais de um erro ou fracasso numa oportunidade ou numa aprendizagem.

Condições de realização

▶ GERAL

- Subgrupos de 3 participantes.
- Sala adequada ao trabalho dos subgrupos.

▶ MATERIAL

- Documento de Apoio 4 – Modelo em Árvore – Desenvolvimento do Espírito Empreendedor.
- Documento de Apoio 6 – Projecto Pessoal.

▶ DURAÇÃO/TEMPO

- 4 horas

Metodologia de realização

Os formandos e as formandas deverão utilizar a sua experiência pessoal para a simulação na criação dos problemas, obstáculos e/ou situações que considerem ser mais difíceis de trabalhar.

A simulação de problemas/erros é importante para o treino dos formadores e formadoras. Permitir-lhes-á, no futuro, facilitar as acções de forma a que os/as participantes destes últimos possam trabalhar, de forma integradora e positiva, na construção de estratégias pessoais para lidar com esse tipo de eventos.

A actividade irá decorrer através do jogo de papéis, em que cada subgrupo simula:

- . a criação de erros ou fracassos na execução do seu projecto;
- . a criação de aspectos positivos na realização do projecto;
- . a procura do tipo de aprendizagens que esses factos permitem.

Etapas da actividade

1.º MOMENTO

Antecipação de êxitos e problemas na execução do projecto: 3 horas

ANTECIPAR PROBLEMAS

Cada subgrupo deverá percorrer a sua lista de tarefas inscritas no planeamento e:

- ▶ deverá imaginar, pelo menos para 3 tarefas, situações de realização com êxito e anotá-las numa folha.
- ▶ antecipar, pelo menos para 3 tarefas, situações de problemas ou obstáculos que não permitiram a sua realização e anotá-las numa folha;
- ▶ para cada um destas tarefas anteriores, deverão identificar estratégias de realização diferentes e que poderiam ter maior êxito e anotá-las numa folha.

2.º MOMENTO

Saber lidar com os obstáculos de forma construtiva: 1 hora

APRESENTAÇÃO AO GRUPO

Cada subgrupo apresenta pelo menos um aspecto positivo e um negativo, soluções imaginadas e aprendizagens potenciais.

DISCUSSÃO EM GRUPO

Será solicitado ao grupo que intervenha sobre os vários problemas apresentados pelos subgrupos, sempre com uma atitude positiva e orientada para as soluções (e não para os problemas). Ver ponto 2 alínea d), Documento de Apoio 1 – Modelo em Árvore. O tipo de problemas e aspectos positivos deverão ser inspirados em situações reais.

CONCLUSÃO

O debate deverá ser concluído pelo formador ou formadora com:

- ▶ uma síntese dos principais aspectos positivos e evoluções;
- ▶ enquadramento dos erros e obstáculos como oportunidades de aprendizagem, utilizando exemplos apresentados pelos subgrupos.

AVALIAÇÃO FORMATIVA

Os formandos e as formandas devem ter conseguido, pelo menos, gerar uma solução alternativa positiva face a um erro e/ou obstáculo, distinguindo verbalmente o erro da pessoa que o cometeu.

UNIDADE DE FORMAÇÃO 5

AVALIAÇÃO

ACTIVIDADE 5.1

Resultados

A. Justificação da actividade

A conclusão de um projecto implica uma avaliação objectiva sobre o cumprimento dos objectivos. Culturalmente não estamos treinados para avaliar de forma objectiva e quantitativa os nossos desempenhos, preferindo medir «esforços» (o que fiz) em vez de resultados (o que se alterou). Também é vulgar encarar a avaliação como uma tarefa burocrática, ou seja, algo que tem de ser feito para reportar a alguém. Estas duas visões erróneas sobre avaliação retiram muitas vezes a sua utilidade, fazendo parte do que se chama o círculo vicioso da não qualidade, em oposição à existência de um ciclo de aperfeiçoamento pessoal.

Nesta actividade trabalharemos as dimensões da avaliação do projecto pessoal considerando assim o ponto de chegada como um ponto de partida.

Objectivos

- ▶ Os formandos e as formandas demonstrarem saber aplicar o conceito resultados tangíveis em oposição a resultados não tangíveis.

Condições de realização

▶ GERAL

- Subgrupos de 3 participantes.
- Sala adequada ao trabalho dos subgrupos.

▶ MATERIAL

- 1 folha de *flip-chart* e 2 canetas por subgrupo.

▶ DURAÇÃO/TEMPO

- 4 horas

Metodologia de realização

A actividade irá decorrer através de jogos de papéis, em que cada subgrupo antecipa a criação de resultados para apresentar ao grupo.

Os formandos e as formandas deverão utilizar a sua experiência pessoal para a criação dos problemas e/ou situações que considerem ser mais difíceis de trabalhar.

Etapas da actividade

1º MOMENTO

Identificação de resultados: 2 horas

DISTRIBUIÇÃO DE PAPÉIS

O formador ou formadora atribui, aleatoriamente, a cada subgrupo uma indicação sobre o tipo de resultados que cada projecto obteve, de acordo com a tabela constante no Documento de Apoio 4 – ponto 4 – frutos reais e tangíveis.

CONSTRUIR A FUNDAMENTAÇÃO DE UM RESULTADO «IMAGINADO»

Os subgrupos reúnem e constroem a fundamentação do resultado que lhe foi atribuído aleatoriamente, independentemente de lhe ter sido atribuído um resultado nível 3 ou um resultado nível 0. Preparam uma apresentação.

2º MOMENTO

Partilha de resultados: 2 horas

PARTILHA DE RESULTADOS

Cada subgrupo partilha os resultados do seu projecto, realçando os principais pontos:

- ▶ aspectos positivos;
- ▶ obstáculos;
- ▶ resultados respectivos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O grupo alargado deverá discutir cada caso, procurando investigar, através de perguntas, se os resultados estão de acordo com os objectivos (resultados reais).

O grupo deverá descobrir aspectos positivos concretos e valorizá-los, evitando elogios abstractos e sem fundamentação.

O grupo deverá ainda evitar a formulação de opiniões negativas, transformando-as em perguntas ou propostas de melhoria.

CONCLUSÃO

Deverá ser evidenciada pelo formador ou formadora, no fim do debate, a importância de valorizar e enquadrar as experiências, positivas e negativas.

AVALIAÇÃO FORMATIVA

Os formandos e as formandas devem ter conseguido explicar a diferença entre resultados tangíveis e intangíveis (informação, sensibilização e, nalguns casos, «esforços»).

ACTIVIDADE 5.2

Avaliação do Desenvolvimento Pessoal

A. Justificação da actividade

A presente actividade tem por objectivo a realização por parte dos formandos e formandas do seu autodiagnóstico final, comparando-o com o inicial. Esta comparação é útil na medida em que permite avaliar existência ou não de mudanças. É pedido aos/às participantes que reflectam sobre o resultado a que chegaram (se existiram alterações ou não) e se debruçam sobre cada um dos casos. Este trabalho é muito importante porque os/as futuros/as formadores e formadoras poderão utilizar este tipo de metodologia para ajudar ao desenvolvimento dos/as participantes.

Objectivos

- ▶ Saber identificar oportunidades de desenvolvimento com base nas alterações verificadas no autodiagnóstico.

Condições de realização

▶ GERAL

Sala adequada ao trabalho dos subgrupos.

▶ MATERIAL

Distribuição da Ficha de Actividade 1 – Autodiagnóstico de Competências Comportamentais Empreendedoras.

▶ DURAÇÃO/TEMPO

4 horas e 30 minutos

Metodologia de realização

A actividade irá decorrer alternando entre momentos de trabalho individual e partilha em grupo.

Etapas da actividade

1.º MOMENTO

Autodiagnóstico individual, final: 1 hora

AUTODIAGNÓSTICO

Cada participante deverá fazer o seu autodiagnóstico utilizando a Ficha de Actividade 1.

REGISTO

Cada participante deverá comparar os resultados do autodiagnóstico inicial com o final, anotando as competências que tiveram uma evolução positiva e as que não tiveram evolução.

CONCLUSÃO

Deverá reflectir sobre competências que tenham tido, inicialmente, uma notação mais baixa e que não tenham tido evolução positiva, procurando descobrir que tarefas/contextos serão necessários para as desenvolver no futuro.

Relativamente às competências que tenham tido evolução positiva, deverá anotar quais as tarefas/contextos que, na sua opinião, contribuíram para esse resultado.

2.º MOMENTO

Apresentação de conclusões: 1 hora

PARTILHA DE EXPERIÊNCIAS

Cada participante partilha as suas principais conclusões, focando em particular uma tarefa/contexto, a título exemplificativo, que lhe tenha permitido desenvolver uma competência.

CONCLUSÃO

O formador ou formadora deve procurar evidenciar e demonstrar a correlação entre as tarefas/contextos e desenvolvimento de competências, utilizando 2 ou 3 exemplos de êxito dos formandos e das formandas.

AUTO-AVALIAÇÃO FORMATIVA

Cada participante deverá ter conseguido identificar mais de uma tarefa/contexto para o desenvolvimento de competências.

3.º MOMENTO

Avaliação individual da formação: 30 minutos

REFLEXÃO INDIVIDUAL SOBRE A FORMAÇÃO

Cada participante reflecte individualmente sobre a utilidade da presente formação, devendo utilizar a Ficha de Actividade 3 – Avaliação, em que destacam os aspectos:

- ▶ de maior interesse para a sua prática;
- ▶ que gostaria tivesse tido maior desenvolvimento.

De notar que na Ficha de Avaliação existe uma coluna, «Acções Futuras», onde o formando ou a formanda deve anotar como vai aplicar a formação e/ou como pensa elevar o seu nível de conhecimento.

4.º MOMENTO

Avaliação da formação em grupo: 2 horas

DEBATE EM GRUPO

O conjunto de participantes faz uma avaliação da formação, destacando os aspectos que vai colocar em prática e sugestões de melhoria do curso.

CONCLUSÃO

O formador ou formadora encerra os trabalhos com:

- ▶ uma síntese do curso e seus objectivos;
- ▶ o conceito de competências comportamentais e a importância do autodiagnóstico;
- ▶ a criação de contextos pedagógicos de desenvolvimento;
- ▶ projecto pessoal como estratégia central;
- ▶ a importância pessoal de ser empreendedor/a;
- ▶ principais factos positivos do desempenho dos formandos e das formandas;
- ▶ principais contributos dos formandos e das formandas para o melhoramento da formação e do seu próprio desempenho.



FICHAS DE ACTIVIDADE



FICHAS DE ACTIVIDADE

Autodiagnóstico de Competências Comportamentais Empreendedoras

O perfil desejável do/a empreendedor/a é composto por 6 competências-chave: Autoconfiança, Iniciativa, Organização, Resiliência, Inovação e Relacionamento Cooperativo. A presente Ficha de Actividade permite-lhe realizar um autodiagnóstico das suas competências comportamentais empreendedoras.

I - Descrição as competências-chave

No quadro que se segue apresentamos as competências, respectivas definições operacionais e acções potenciadoras a considerar para o desenvolvimento de competências num contexto formativo.

Competência-chave	Definição Operacional	Acções potenciadoras
Autoconfiança	Encarar com optimismo as situações e enfrentar situações de incerteza e de risco, confiando nas suas capacidades de análise, julgamento e resolução das situações.	Proporcionar espaço de actuação que promova a resolução de dificuldades de forma positiva, não substituindo o formando ou formanda na sua resolução. Demonstrar confiança nas capacidades do formando ou formanda para correr riscos e na sua capacidade de ultrapassar as dificuldades que surjam.
Iniciativa	Actuar frequentemente por iniciativa própria antes de receber ordens, instruções, ou em reacção aos acontecimentos.	Proporcionar aos/às participantes a possibilidade de inventariarem e escolherem métodos e estratégias para lidar com problemas e dificuldades. Reconhecer positivamente as iniciativas assumidas pelo/a participante, não o/a desresponsabilizando das suas consequências mas enquadrando os eventuais erros.
Organização	Decompor os problemas em partes e organizá-los de forma sistemática. Determinar prioridades, fazer a alocação do tempo e recursos eficazmente, estabelecer planos de acção e controlar o seu cumprimento.	Proporcionar actividades que impliquem decompor uma actividade em partes, dispô-las num cronograma lógico e garantir a sua execução. Proporcionar actividades em que o/a participante se vê confrontado com várias solicitações e em que tem de definir prioridades lógicas em termos da sua resolução.
Resiliência	Lidar com problemas, superar obstáculos e resistir à pressão ou adversidade mantendo o equilíbrio, auto-estima e persistindo no alcance dos objectivos.	Proporcionar experiências potencialmente geradoras de contrariedades e com as quais o formando ou formanda tem capacidade para lidar de forma positiva. Proporcionar espaços para análise das coisas que correram menos bem, para que o formando ou formanda seja capaz de desenvolver estratégias de análise adequadas para lidar com situações de frustração.
Inovação	Gerar ideias novas ou abordagens originais e utilizá-las para melhorar ou desenvolver novos processos, métodos, sistemas, produtos.	Proporcionar actividades que impliquem praticar um pensamento fora do habitual, soluções novas e diferentes das tradicionais. Promover actividades que estimulem a criação de novas ideias, métodos, processos, etc., que sejam passíveis de implementação.

Relacionamento Cooperativo	Estabelecer e desenvolver contactos interpessoais que promovem uma rede de relacionamentos que possam conduzir à identificação de situações ou soluções que possam ser benéficas para todas as partes envolvidas.	Proporcionar actividades em que seja necessário colaborar e/ou pedir ajuda a outros para atingir os objectivos individuais. Proporcionar actividades de equipa em que o resultado que conta é o do conjunto e não o de cada membro do grupo.
----------------------------	---	--

II – Indicadores comportamentais

Atribua a cada um dos seguintes comportamentos uma pontuação entre 0 e 3, de acordo com a frequência de ocorrência do mesmo, sendo que deverá pontuar:

- ▶ 0 - caso o comportamento seja inexistente ou ocorra ocasionalmente;
- ▶ 1 - caso o comportamento ocorra com alguma frequência (até 50% das situações);
- ▶ 2 - caso o comportamento ocorra com elevada frequência (entre 50 e 90% das situações);
- ▶ 3 - caso o comportamento ocorra quase sempre (em mais de 90% das situações).

Indicadores Comportamentais		R (0 a 3)
1	Enfrento riscos não tendo medo de fracassar.	
2	Consigo gerir a credibilidade facilmente e/ou de forma rápida.	
3	Tenho independência de julgamento, ou seja, não me guio apenas pelos pontos de vista dos outros.	
4	Manifesto confiança nas minhas capacidades e pontos de vista, mesmo quando enfrento opiniões opostas à minha.	
5	Assumo riscos antecipando e resolvendo problemas.	
6	Sou capaz de contactar pessoas desconhecidas apesar do risco de uma possível rejeição.	
7	Aceito críticas construtivas, aprendo com os erros e adapto o meu comportamento.	
8	Enfrento os desafios com uma atitude positiva e acho que consigo fazer aquilo a que me proponho.	
9	Sou capaz de apresentar as minhas ideias a um grupo, com confiança e clareza.	
10	Reconheço facilmente as minhas limitações e recorro às pessoas que mais sabem sobre um determinado assunto sempre que necessário.	
11	Tenho interesse e procuro oportunidades para aprender.	
12	Experimento novas ideias após considerar os factores envolvidos e as potenciais consequências das minhas acções.	
13	Procuro informação antes de formar uma opinião ou de decidir o que fazer.	
14	Mantenho um bom ritmo de actividade/trabalho.	
15	Pesquiso para além do que aparentemente é necessário para chegar aos factos, mesmo que não me solicitem.	

Atribua a cada um dos seguintes comportamentos uma pontuação entre 0 e 3, de acordo com a frequência de ocorrência do mesmo, sendo que deverá pontuar:

- ▶ 0 – caso o comportamento seja inexistente ou ocorra ocasionalmente;
- ▶ 1 – caso o comportamento ocorra com alguma frequência (até 50% das situações);
- ▶ 2 – caso o comportamento ocorra com elevada frequência (entre 50 e 90% das situações);
- ▶ 3 – caso o comportamento ocorra quase sempre (em mais de 90% das situações).

Indicadores Comportamentais

R (0 a 3)

16	Antecipo as dificuldades, identificando ou preparando alternativas.
17	Actuo antes de ter recebido instruções ou de ser forçado pelos acontecimentos.
18	Sou enérgico(a), estando sempre pronto(a) para agir.
19	Apresento sugestões para realizar uma determinada tarefa ou resolver problemas.
20	Detecto oportunidades e actuo de forma a aproveitá-las.
21	Desenvolvo sistemas para organizar o desenvolvimento de uma tarefa ou actividade, de forma a assegurar qualidade, precisão e cumprimento de prazos.
22	Antecipo de forma realista os possíveis obstáculos quando estou a planear uma dada actividade.
23	Solicito elementos que me permitem efectuar um correcto planeamento e organização das actividades a desenvolver.
24	Consigo gerir o tempo eficazmente para cumprir o que tem de ser feito.
25	Planeio e afecto correctamente os recursos, estando consciente das inter-relações entre diversas actividades num projecto.
26	Controlo o desenvolvimento das acções planeadas de forma a não afectar os prazos com que me comprometo.
27	Converto ou traduzo os objectivos em actividades e/ou tarefas.
28	Faço perguntas quando não estou seguro(a) de qual é o problema ou para obter mais informação.
29	Consigo gerir eficazmente múltiplas tarefas, estabelecendo prioridades para o que é mais importante de forma a cumprir o plano.
30	Planeio tendo uma noção realista do tempo necessário para desenvolver as actividades.
31	Demonstro uma atitude controlada através do tom de voz, da atitude e da mímica corporal em situações geradoras de ansiedade.

Atribua a cada um dos seguintes comportamentos uma pontuação entre 0 e 3, de acordo com a frequência de ocorrência do mesmo, sendo que deverá pontuar:

- ▶ 0 – caso o comportamento seja inexistente ou ocorra ocasionalmente;
- ▶ 1 – caso o comportamento ocorra com alguma frequência (até 50% das situações);
- ▶ 2 – caso o comportamento ocorra com elevada frequência (entre 50 e 90% das situações);
- ▶ 3 – caso o comportamento ocorra quase sempre (em mais de 90% das situações).

Indicadores Comportamentais

R (0 a 3)

32	Cumpro as metas com eficiência e eficácia mesmo quando tenho de cumprir prazos apertados.
33	Mantenho a capacidade de trabalho quando sob pressão de tempo, cansado(a) ou em desacordo com o tema.
34	Utilizo diplomacia e tacto na relação com outros no âmbito de contextos de cooperação actual ou potencial.
35	Mantenho-me focalizado(a) na tarefa ou objectivo apesar de eventuais distrações.
36	Aceito as críticas dos outros encarando-as como oportunidades.
37	Controlo a impulsividade evidenciando um bom domínio das emoções, de forma a não comprometer o cumprimento das metas.
38	Mantenho a calma perante a falta de controlo dos outros ou quando confrontado(a) com comportamentos mais agressivos.
39	Aceito decisões colectivas mantendo o autocontrolo.
40	Mantenho o ritmo de trabalho/concretização de objectivos em situações de oposição, falta de meios ou tensão.
41	Não desisto quando alguém me diz que algo não vai funcionar ou que é uma má ideia.
42	Procuo ideias ou sugestões de outros para desenvolver novas abordagens.
43	Desafio as práticas convencionais para encontrar melhores formas de fazer.
44	Transformo as adversidades em oportunidades de melhoria utilizando a experiência.
45	Tento novos métodos para desenvolver as actividades, refinando os métodos até encontrar uma «forma melhor».
46	Demonstro um elevado nível de curiosidade, que se traduz em novas abordagens para encontrar soluções.
47	Identifico novas ideias, soluções ou alternativas para lidar com situações diárias.

Atribua a cada um dos seguintes comportamentos uma pontuação entre 0 e 3, de acordo com a frequência de ocorrência do mesmo, sendo que deverá pontuar:

- ▶ 0 – caso o comportamento seja inexistente ou ocorra ocasionalmente;
- ▶ 1 – caso o comportamento ocorra com alguma frequência (até 50% das situações);
- ▶ 2 – caso o comportamento ocorra com elevada frequência (entre 50 e 90% das situações);
- ▶ 3 – caso o comportamento ocorra quase sempre (em mais de 90% das situações).

Indicadores Comportamentais

R (0 a 3)

48	Melhoro a minha forma de pensar e/ou actuar em função dos resultados.
49	Desenvolvo novas abordagens para assegurar as minhas responsabilidades com maior eficácia.
50	Resolvo problemas contemplando vários pontos de vista.
51	Utilizo a rede de relações interpessoais para conseguir apoio para ideias/projectos e atingir os meus objectivos.
52	Apoio e actuo de acordo com a decisão final do grupo, mesmo quando essa decisão não reflecte a minha própria opinião.
53	Actuo para melhorar o relacionamento com pessoas-chave, de forma a conseguir a cooperação necessária à resolução de problemas e ao cumprimento de objectivos.
54	Solicito a contribuição dos colegas para o cumprimento de objectivos.
55	Expresso a minha opinião sem desrespeitar a opinião dos outros.
56	Partilho informação e conhecimento com os outros para permitir o cumprimento dos objectivos do grupo.
57	Actuo de modo a privilegiar os resultados da equipa, em vez de procurar crédito pessoal.
58	Aceito co-responsabilidade e actuo cooperativamente para atingir os resultados partilhados.
59	Demonstro interesse em ajudar os outros a resolverem problemas e a cumprirem objectivos.
60	Utilizo um elevado grau de diplomacia e tacto quando interajo com os outros.

III - Resultados

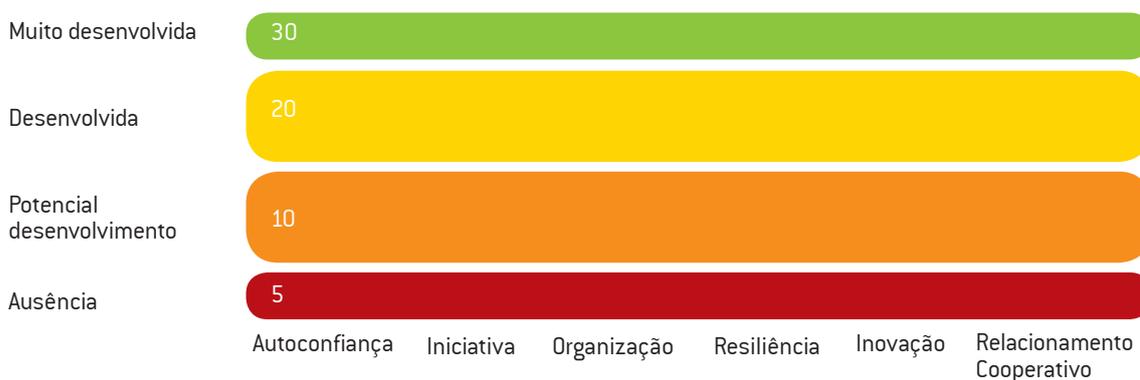
Indique o valor que atribuiu a cada um dos itens do diagnóstico e faça o somatório alcançado em cada competência na Grelha de Resultados

Grelha de Resultados – Competências Empreendedoras

Autoconfiança		Iniciativa		Organização		Resiliência		Inovação		Relacionamento Cooperativo	
1		11		21		31		41		51	
2		12		22		32		42		52	
3		13		23		33		43		53	
4		14		24		34		44		54	
5		15		25		35		45		55	
6		16		26		36		46		56	
7		17		27		37		47		57	
8		18		28		38		48		58	
9		19		29		39		49		59	
10		20		30		40		50		60	
Total		Total		Total		Total		Total		Total	

Assinale no gráfico 1 as pontuações obtidas em cada uma das competências.

Gráfico 1
Nível de desenvolvimento das competências-chave de Empreendedorismo



IV – Análise dos resultados

Identifique para cada competência-chave do Empreendedorismo pelo menos uma situação biográfica que ilustre de forma representativa as competências onde obteve um resultado superior a 20.

Competência-chave	Situação Biográfica 1	Situação Biográfica 1
Autoconfiança		
Iniciativa		
Organização		
Resiliência		
Inovação		
Relacionamento Cooperativo		

Ficha de Actividade 3

Auto - Avaliação Formandos/Formandas

A presente Ficha de Avaliação é para ser utilizada pelos formandos na actividade 5.2

Ficha de Avaliação	
Nome	
Data de Realização	

Tema	Saber	Saber -fazer	Acções futuras
Unidade 1 – Competências Empreendedoras para a Vida			
Unidade 2 – Metodologia em Árvore, Conceitos e Autodiagnóstico das Competências Empreendedoras			
Unidade 3 – A Criação de Um Projecto Pessoal			
Unidade 4 – Acompanhamento do Projecto Pessoal			
Unidade 5 – Avaliação			

Escalas

Escalas comumente utilizadas

1	2	3	4	5
Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom

Novas escalas propostas (um nível negativo e quatro níveis positivos)

Qualitativa		Aproveitamento Insuficiente	Aproveitamento Satisfatório	Aproveitamento Bom	Aproveitamento Relevante	Aproveitamento Excelente
Quantitativa	Númerica - Níveis 1 a 5	1	2	3	4	5
	Literal - Níveis A a E	E	D	C	B	A
	Númerica - 0 a 20 Valores	0 - 9	10 - 13	14 - 16	17 - 18	19 - 20
	Percentual - 0 a 100%	0% a 49%	50% a 69%	70% a 84%	85% a 94%	95% a 100%

Ficha de Actividade 4

Avaliação Formador/Formadora

A presente Ficha de Avaliação é para ser utilizada pelo formador ou formadora, devendo fazer as suas anotações no fim de cada unidade de formação e por formando ou formanda.

O total, na coluna direita, terá a soma das avaliações por participante. O total, em baixo, na horizontal, deverá ter a soma das pontuações sobre cada tema.

Ficha de Avaliação

Entidade

Data de Realização

FORMANDO/ TEMA	Unidade 1 – Competências Empreendedoras para a Vida	Unidade 2 – Metodologia em Árvore, Conceitos e Autodiagnóstico das Competências Empreendedoras	Unidade 3 – A Criação de Um Projecto Pessoal	Unidade 4 – Acompanhamento do Projecto Pessoal	Unidade 5 – Avaliação	Total Totais
Totais						

Escalas

Escalas comumente utilizadas

1	2	3	4	5
Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom

Novas escalas propostas (um nível negativo e quatro níveis positivos)

Qualitativa	Aproveitamento Insuficiente	Aproveitamento Satisfatório	Aproveitamento Bom	Aproveitamento Relevante	Aproveitamento Excelente	
Númerica - Níveis 1 a 5	1	2	3	4	5	
Literal - Níveis A a E	E	D	C	B	A	
Quantitativa	Númerica - 0 a 20 Valores	0 - 9	10 - 13	14 - 16	17 - 18	19 - 20
	Percentual - 0 a 100%	0% a 49%	50% a 69%	70% a 84%	85% a 94%	95% a 100%



DOCUMENTOS
DE APOIO

O Empreendedorismo e a Comissão Europeia

O Conselho Europeu reuniu em Lisboa em Março de 2000⁽¹⁾ e lançou as bases das orientações estratégicas para o progresso e o desenvolvimento sustentável da União Europeia até 2010, tendo estabelecido o seguinte:

- Garantir o crescimento económico sustentável.
- Gerar mais e melhores empregos.
- Obter maior coesão social.

Como eixos fundamentais de actuação foram indicados a educação, a formação inicial e contínua e a urgência na qualificação dos profissionais para uma empregabilidade mais competitiva. Neste sentido, foi reforçada a necessidade de garantir o acesso à educação e formação ao longo da vida para todos os cidadãos, nomeadamente através do investimento na formação de novas competências.

No âmbito do que ficou conhecido como a Estratégia de Lisboa surgiu o Programa «Educação e Formação 2010»⁽²⁾ sublinhando a importância das seguintes áreas:

- ▶ TIC (tecnologias de informação e comunicação).
- ▶ Cultura tecnológica.
- ▶ Línguas estrangeiras (em particular a língua inglesa).
- ▶ Empreendedorismo.
- ▶ Competências sociais.

Para a implementação do Programa «Educação e Formação 2010» foi criado um grupo de trabalho especializado sobre as competências-chave necessárias para a aprendizagem ao longo da vida, entre outros.

No Conselho Europeu de Barcelona, em 2002⁽³⁾, surgiu um Programa de Trabalho com o intuito da implementação de todos os objectivos estratégicos. Este documento indica como fundamentais as seguintes competências:

- ▶ Literacia e numeracia (competências de base).
- ▶ Competências de matemática, ciências e tecnologia.
- ▶ TIC e o uso de tecnologias.
- ▶ Aprender a aprender.
- ▶ Competências sociais.
- ▶ Empreendedorismo.
- ▶ Cultura geral.

Durante a Cimeira de Barcelona, o grupo de trabalho sobre as competências-chave para o século XXI⁽⁴⁾ refere que, na sua concepção, estas competências deverão ser entendidas como uma interconexão entre conhecimentos (*knowledge*), capacidades (*skills*) e atitudes (*attitudes*).

Nas conclusões deste relatório refere-se a mudança de enfoque do ensino para a aprendizagem e a necessidade de aquisição de competências mais abrangentes para o sucesso das aprendizagens, não apenas ao nível da escolaridade mas ao longo da vida.

O grupo de peritos sobre competências-chave substituiu a noção de *competências-chave para o século XXI* pela noção mais abrangente de *competências-chave para a aprendizagem ao longo da vida*, considerando que estas são fundamentais na Sociedade do Conhecimento e da Informação e que deverão intervir em três eixos:

- ▶ Realização pessoal (noção de capital cultural).
- ▶ Cidadania e inclusão social (noção de capital social).
- ▶ Empregabilidade (noção de capital humano).

As competências-chave passam a ser compreendidas como uma «Ferramenta de referência» de políticas nacionais para a criação de oportunidades de aprendizagem para todos os cidadãos ao longo da vida, nos contextos de educação e de formação contínua.

O conceito de competência-chave é, então, definido como sendo o «conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes transferíveis e multifuncionais, incluindo também a motivação ou a disposição para aprender para além do saber-fazer» e deve envolver:

- ▶ *Transferência de conhecimentos* (do contexto de aprendizagem para o contexto real).
- ▶ *Mobilização de conhecimentos em contexto* (saber-fazer).
- ▶ *Aprendizagens funcionais* (conhecimentos com utilidade e relevância).
- ▶ *Multidisciplinidade* (cruzamento de saberes e de diferentes perspectivas sobre a realidade).
- ▶ *Aprendizagem ao longo da vida* (autonomia e disponibilidade para novos processos de aprendizagem, de acordo com as necessidades e motivações profissionais e pessoais).

As oito competências-chave para a aprendizagem ao longo da vida:

1. Comunicar na língua materna.
2. Comunicar numa língua estrangeira.
3. Literacia matemática e competências básicas para as ciências e tecnologia.
4. Competência digital.
5. Aprender a aprender.
6. Competências cívicas e de relacionamento interpessoal.
7. Empreendedorismo.
8. Expressão cultural.

«Estas competências deverão estar desenvolvidas no final da escolaridade obrigatória, podendo ser adaptáveis às diferentes especificidades culturais, linguísticas, sociais e contextuais, actuando como uma fundação que permita a formação contínua como parte da aprendizagem ao longo da vida.»

Notas:

[1] cf. <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/cha/c10241.htm>

[2] cf. <http://www.estrategiadelisboa.pt/InnerPage.aspx?idCat=581&idMasterCat=576&idLang=1&idContent=802&idLayout=4&site=estrategiadelisboa>

[3] cf. http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/71066.pdf

[4] cf. http://www.planotecnologico.pt/document/parametros_ref_europeus_edu_formacao.txt

Documento de Apoio 2

O Empreendedorismo

Tendo presente a definição abrangente da competência de Empreendedorismo e as suas componentes em termos de conhecimentos, capacidades e atitudes, podemos pensar no Empreendedorismo como sendo, fundamentalmente, a capacidade e o desejo de agir de forma continuada.

Trata-se de um agir consciente, determinado e voluntário, tendente à obtenção de mudanças. Nesse sentido, ser empreendedor pode ser caracterizado como um atitude dinâmica perante a realidade em que, face a determinados contextos, internos ou externos, se imagina respostas de modificação dessa realidade.

É por isso que se associa, regra geral, o Empreendedorismo à inovação, porque o empreendedor tende a procurar realizar as suas acções de forma diferente para obter resultados diferentes e, nesse processo de inovar, está a (des) construir a realidade para a recriar. De facto, como diz Peter Drucker: «A melhor forma de prever o futuro é criá-lo.»

O empreendedor olha para o mundo como algo em mudança, logo que pode ser mudado, aperfeiçoado, imaginando assim novas realidades possíveis.

A capacidade de imaginar novas realidades é determinante para a sociedade, seja na procura de um novo emprego, na procura de uma oportunidade de negócio ou dentro das próprias organizações.

Os empreendedores bem-sucedidos, qualquer que seja a sua motivação pessoal (seja dinheiro, poder, curiosidade ou desejo de fama ou reconhecimento), tentam criar valor e fazer uma contribuição (Peter Drucker, 1986).

No entanto, de acordo com o ponto de vista, variam as definições e as acções correspondentes destas, existindo quatro grandes perspectivas: Económica, Social, Idiossincrática e Integracionista.

Perspectiva Económica:

A Perspectiva Económica tem em conta o papel que o empreendedor tem no desenvolvimento da economia de um país, região, local ou organização comercial.

Cantillon⁽¹⁾ [1755] foi o primeiro a reconhecer o papel crucial que os empreendedores jogam no desenvolvimento económico.

Shumpeter⁽²⁾ [1934] vem colocar a tónica na acção, como mais importante do que a pessoa.

Knight, Frank H.⁽³⁾ [1942] introduz a distinção entre risco e incerteza, vendo o empreendedor como alguém capaz de correr riscos em contexto de incerteza.

Kirzner [1973]⁽⁴⁾ refere que o empreendedor é aquele que está aberto e alerta às oportunidades e que possui os *skills* necessários à identificação dos fornecedores e dos clientes para quem pode agir como intermediário. Assim, o empreendedor é alguém que possui informação que é desconhecida das outras partes e que acrescenta valor através do seu papel de intermediário, pelo que deverá ser criativo.

Perspectiva Social:

A Perspectiva Social vê o empreendedor como um membro do sistema social, onde ambos se influenciam mutuamente. Inclui a família como a unidade básica do sistema social.

Esta perspectiva foca-se no papel que a sociedade joga na formação de empreendedores e o impacto que os empreendedores têm na sociedade.

Collins (1964)⁽⁵⁾ define vários tipos de empreendedores:

- ▶ *Off the farm* – indivíduos que rompem com as tradições e que desejam fazer coisas diferentes ou de forma diferente.
- ▶ Oportunistas – aqueles que vêem as oportunidades quando elas surgem, independentemente da existência de qualquer estratégia.
- ▶ Treinados – indivíduos que frequentaram programas de gestão, como por exemplo os MBA.

Hornaday (1990)⁽⁶⁾ cria uma outra tipologia onde identifica: Artesão, Promotor, Gestor Profissional, «tal Pai, tal Filho».

- ▶ O Artesão – inclui aqueles que fornecem directamente ao cliente um produto ou serviço e que geralmente gostam de o fazer.
- ▶ O Promotor – negociador cujo principal objectivo é retirar vantagens pessoais.
- ▶ O Gestor Profissional – o dono que geralmente adopta uma abordagem profissional e estruturada à construção do negócio, começando geralmente como um «pequeno grande negócio».
- ▶ «tal Pai, tal Filho» – refere-se aos empreendedores de empresas familiares onde os filhos se sucedem aos pais na direcção e desenvolvimento dos negócios.

O Artesão e o «tal Pai, tal Filho» são tipologias que sugerem que a exposição precoce a determinados modelos pode influenciar o indivíduo a tornar-se empreendedor (McClelland (1967), pelo que, em termos sociológicos, existem indícios de que determinados factores podem (des)encorajar um indivíduo a tornar-se empreendedor.

Perspectiva Idiossincrática:

A Perspectiva Idiossincrática foca-se no empreendedor como um indivíduo com uma combinação única de características pessoais, valores e crenças. Esta perspectiva realça o papel que as características de personalidade jogam no processo de empreender.

McClelland (1965)⁽⁷⁾ propõe várias características, como:

- ▶ Proactividade.
- ▶ Iniciativa.
- ▶ Assertividade.
- ▶ Forte orientação para resultados.
- ▶ Compromisso com os outros.

Deakins (1999)⁽⁸⁾ propõe:

- ▶ Orientação para resultados.
- ▶ Elevado *locus* de controlo interno.
- ▶ Inovação.

- ▶ Tolerância à ambiguidade.
- ▶ Visão.

Perspectiva Integracionista:

Considera uma integração das várias abordagens num mesmo modelo dos conceitos de Empreendedor e de «Intra-empendedor», considerando os aspectos individuais, sociais e ambientais que influenciam o «nascimento» de um empreendedor ou «intra-empendedor».

O conceito do intra-empendedorismo refere-se à atitude empreendedora dentro de organizações, sejam públicas sejam privadas, manifestada pela capacidade de propor e/ou liderar projectos internos de carácter inovador, constituindo-se como catalisadores de mudança.

Esta abordagem teórica do Empreendedorismo abarca as diferentes perspectivas e perfis diferenciados em função dos vários contextos como a dimensão, potencial e estágio da organização e capital humano.

Para Drucker [1985]: «Um empreendedor é alguém que procura sempre a mudança, responde-lhe e explora-a como uma oportunidade.»

Notas:

- [1] Murphy, Antoin E. [1986], *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist*, Oxford.
- [2] Schumpeter, Josef A. In *História do Pensamento Económico*, Ed. Stanley L. Brue, Thomson, pp. 465-469.
- [3] Knight, Frank H. «Risk, Uncertainty and Profit». Parte III, Capítulo X, *Enterprise and Profit* acessível em <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>
- [4] Israel Kirzner. «Producer, Entrepreneur, and the Right to Property», acessível em http://www.reasonpapers.com/pdf/01/rp_1_1.pdf
- [5] Collins, J., Collins, M. *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992 [with William C. Lazier].
- [6] Hornaday, Robert W. «Dropping the E-words from small business research: an alternative typology». *Journal of Small Business Management* - International Council of Small Business, 1990.
- [7] McClelland, D. C. [1965]. *Achievement and Entrepreneurship*, Journal of personality and Social Psychology.
- [8] Deakins, David e Mark Freel. *Entrepreneurship and Small Firms*. Ed. McGraw Hill Higher Education.

Documento de Apoio 3

O Espírito Empreendedor versus Espírito Empresarial

O termo Empreendedorismo está tradicionalmente associado à criação de empresas e aos conhecimentos de gestão comercial; no entanto, nos últimos dez anos o seu âmbito foi alargado, passando-se a encarar as competências de criação de negócios como sendo úteis também no sector da economia social e dentro das empresas.

Novamente, o Parlamento Europeu e o Conselho Europeu, através da recomendação de 18 de Dezembro de 2006 sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida ⁽¹⁾, abordam o tema do espírito de iniciativa e espírito empresarial da seguinte forma:

- ▶ «O espírito de iniciativa e o espírito empresarial referem-se à capacidade de os indivíduos passarem das ideias aos actos [...].
- ▶ Compreendem a criatividade, a inovação e a assunção de riscos, bem como a capacidade de planear e gerir projectos para alcançar objectivos. Estas competências são úteis aos indivíduos, não só na vida de todos os dias, em casa e na sociedade, mas também no local de trabalho, porque os torna conscientes do contexto do seu trabalho e capazes de aproveitar as oportunidades, e serve de base à aquisição de outras aptidões e conhecimentos mais específicos de que necessitam os que estabelecem uma actividade social ou comercial ou para ela contribuem [...].
- ▶ Nos conhecimentos necessários incluem-se a capacidade de reconhecer as oportunidades existentes para o lançamento de actividades pessoais, profissionais e/ou empresariais, incluindo questões de âmbito mais global que determinam o contexto em que as pessoas vivem e trabalham, como sejam uma compreensão alargada do funcionamento da economia e as oportunidades e os desafios que se deparam a um empregador ou a uma organização. Os indivíduos devem também estar conscientes da posição ética das empresas e de como estas podem constituir uma força positiva, por exemplo através do comércio justo ou através da gestão social de empresas.»

Nesta óptica, o Empreendedorismo é actualmente uma questão eminentemente cultural, já que promove valores e práticas.

A questão que se coloca actualmente é utilizar o perfil do empreendedor com êxito no âmbito empresarial, não só na criação de negócios mas também dentro das organizações e no projecto de vida das pessoas.

Os perfis mais orientados para a competição empresarial, mais pragmáticos, são da maior utilidade quer dentro das empresas, quer em projectos de carácter social. Assim, é importante transferir para outros contextos a experiência dos empreendedores que criaram empresas e não desejar apenas que todos criem empresas/negócios.

Importa distinguir a formação em saberes de gestão — *marketing*, finanças, estratégia, logística, etc. —, muitas vezes identificada com o termo de Empreendedorismo/criação de empresas, da formação que visa o desenvolvimento do espírito empreendedor (inovação, risco, etc.), na medida em que um procura estabelecer organização e rentabilizar actividades e o outro permite inventar e reinventar acções.

Se se encarar o Empreendedorismo fundamentalmente como uma questão cultural (ainda que com grande impacto na economia), a educação/formação surge como uma das ferramentas nucleares de transmissão de novos valores, atitudes e práticas. Nesta óptica, o espírito empreendedor deve ser fomentado de forma transversal, não só ao nível da formação profissional como da educação.

Notas:

[1] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:PT:PDF>

Documento de Apoio 4

Modelo em Árvore – Desenvolvimento do Espírito Empreendedor ©

O desenvolvimento de competências empreendedoras pressupõe a criação de determinados contextos de desenvolvimento pessoal.

O presente modelo dá orientações sobre as principais variáveis desses contextos, bem como a sua fundamentação teórica, utilizando a analogia da árvore, da sua raiz ao tipo de frutos que a acção empreendedora deve «colher».

O Modelo em Árvore

Este modelo define quatro componentes:

- ▶ Raiz – definição do perfil comportamental do empreendedor.
- ▶ Tronco – metodologia pedagógica de carácter experiencial (aprender fazendo).
- ▶ Ramos – objecto da acção (projecto), integrado no projecto pessoal do formando (procura de emprego, iniciativa de carácter social, criação do próprio negócio).
- ▶ Frutos – resultados concretos e tangíveis da acção.

1. Raiz – Competências

O conceito de competências comportamentais surgiu pela mão de David McClelland, numa publicação com o título *Testing competence rather than intelligence*, em 1972. Mais recentemente, em 1993, Lyle Spencer JR. e Signe Spencer publicaram uma obra intitulada *Competence at work – Models for Superior Performance*, onde falam em competência como «comportamento manifesto, conhecimentos aplicados, perícia revelada [...] características das pessoas, correspondendo ao autoconceito, atitudes, valores e motivações».

Com base nestes conceitos, destacamos: Competências Comportamentais e Competências de *Performance*:

- ▶ Competências de *Performance* (Spencer & Spencer, 1993) traduzem uma determinada qualificação ou habilidade para uma determinada tarefa, podendo ser aprendidas por influência externa, como na formação, com métodos pedagógicos usuais.
- ▶ As Competências Comportamentais (McClelland, 1973) são traços de personalidade ou características manifestas através de atitudes, motivações, etc., e são fundamentalmente autoconstruídas ou, se quiser, auto-aprendidas.

É por isso que muitas vezes utilizamos a expressão «não se pode ensinar a ser-se empreendedor mas as pessoas podem aprender», o que remete o papel do formador para o criador, facilitador de contextos, situações e problemas a que os formandos são expostos.

Da nossa experiência na Central Business identificámos mais de vinte competências comportamentais associadas a desempenhos superiores. No entanto, por um lado, elas não estão todas presentes em cada caso e, por outro lado, não é fácil trabalhar todas as competências ao mesmo tempo, pelo que metodologicamente optou-se por descobrir quais as competências nucleares num comportamento de sucesso, ou seja, aquelas sem as quais não é possível ser-se empreendedor.

Estas competências são transversais e transferíveis, podendo ser utilizadas nos vários contextos possíveis.

No âmbito do presente referencial de formação, abordaremos o desenvolvimento das competências comportamentais para o Empreendedorismo.

A seguinte selecção foi realizada através da metodologia de *árvore de decisão* e aferida por casos portugueses de êxito e de fracasso do universo de caso da empresa Central Business entre 2001 e 2007:

- ▶ Autoconfiança.
- ▶ Iniciativa.
- ▶ Organização.
- ▶ Resiliência.
- ▶ Relacionamento cooperativo.
- ▶ Inovação.

Na Ficha de Actividade 1 apresentamos as definições operacionais e indicadores comportamentais.

As Competências de *Performance* variam em função do contexto de formação e estão relacionadas com os saberes respectivos. Ou seja, no processo de treino das competências empreendedoras os formandos devem mobilizar a aplicação de conhecimentos técnicos e/ou curriculares.

A título de exemplo, seguem-se algumas sugestões:

Cursos EFA – poderão ser usadas as competências para aprendizagem ao longo da vida:

- ▶ Língua materna.
- ▶ Matemática.
- ▶ TIC.
- ▶ Língua estrangeira.

Cursos de criação de negócios:

- ▶ Análise financeira.
- ▶ Análise de mercado.
- ▶ Comunicação escrita.
- ▶ Negociação [componente técnica].

Cursos profissionais [por exemplo, electricidade]:

- ▶ Desenho de projectos.
- ▶ Instalação de baixa tensão.
- ▶ Orçamentação.

2. Tronco – Aprender Fazendo

O «aprender fazendo» (Dewey, 1897; Piaget, 1963 e Boterf, 1994) pressupõe a aplicação de metodologias que proporcionam oportunidades de resolução de problemas e de exercícios de competências. De acordo com os mesmos autores, trata-se de metodologias pedagógicas activas de intervenção no real.

Como já foi referido, os processos de aprendizagem comportamental realizam-se por actividades práticas e não por processos de transmissão de conhecimentos formais, externos à pessoa. Além disto, o facto de termos um determinado conhecimento não é sinónimo de que sejamos capazes de o aplicar de uma forma útil e prática. Seria como aprender a nadar por um livro, sendo provável que, ao entrar dentro de água, não se saiba nadar.

Assim, aprender fazendo consiste em criar o ambiente, os meios e as oportunidades para se exercitar uma determinada competência.

Pode ser de cariz comportamental, como a autoconfiança; de cariz curricular, como a matemática; ou técnica, como escrever um programa informático.

As principais fases implicam: diagnóstico, definição de objectivos, planeamento e avaliação dos resultados.

a) Diagnóstico

A regra base é que a tarefa que propomos ao sujeito esteja ao seu alcance, querendo dizer com isto que ele possui o nível de competência e saber adequado para a realizar, ou seja, que na análise prévia do formador se considere que o sujeito tem os recursos necessários para resolver a tarefa. De outra forma, se a iniciativa não tiver qualquer tipo de diagnóstico prévio, poderá a tarefa ser impossível de realizar ou ser excessivamente fácil, não se obtendo um efeito prático positivo e não se traduzindo em aprendizagem.

b) Definição de objectivos

A definição de objectivos pode pressupor a existência de um problema ou apenas um desejo ou aspiração.

O problema a resolver deve ser um problema aberto, ou seja, um problema onde poderá existir uma variedade de soluções possíveis, umas erradas e outras correctas, devendo ser o formando a seleccionar a estratégia de resolução. Problemas de resposta única, em que não existe uma variedade de soluções possíveis, não permitem aprendizagens significativas e diferenciadas.

Efectuada a identificação do que se pretende alterar ou atingir, o próximo passo consiste na definição de objectivos. Os objectivos a definir devem ser: específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente enquadrados.

- ▶ Específicos: formulados com exactidão de forma a que identifiquem exactamente o que se pretende atingir.
- ▶ Mensuráveis: devem indicar com se podem medir, quer seja em unidades físicas, percentagens, tempo, dinheiro.
- ▶ Atingíveis: significa que devem ser realistas com o contexto, ao alcance quer das capacidades quer dos meios a mobilizar.
- ▶ Relevantes: devem estar relacionados com as prioridades e objectivos da organização, individuo, contexto, etc.
- ▶ Temporalmente enquadrados: implica que os prazos devem estar explícitos, quer sejam intermédios quer finais.

c) Planeamento

A organização implica o planeamento, a avaliação da situação e a mobilização de recursos, sejam recursos sociais, técnicos ou financeiros, e reflecte a visão que o próprio formando ou formanda tem de si e do meio envolvente.

Planear é prever o futuro, organizar meios e dispô-los de certa forma para atingir um objectivo determinado e previsto.

No processo de realização, o confronto entre o que se julgava necessário e possível com a realidade permite duas aprendizagens diferentes:

- ▶ Por um lado, conhecer melhor os seus recursos e a sua utilização.
- ▶ Por outro lado, aprender que é impossível prever tudo e que os imprevistos acontecem, devendo o planeamento incluir essas contingências.

d) Avaliação dos resultados

Os resultados a atingir podem corresponder ao pretendido ou não. Nesta última situação podem ser diversos os factores que contribuíram para o não atingimento, nomeadamente erro de previsão, erro no planeamento ou na execução. A questão do erro é um tema sensível. Por um lado, não existem dúvidas que devemos evitá-lo através do planeamento, do estudo, do treino, da preparação, etc.; por outro lado, em tarefas complexas e novas para as pessoas, é praticamente impossível evitá-lo, já que dificilmente temos a capacidade de analisar todas as variáveis de um determinado contexto e antecipar todos os problemas.

Para agravar a situação, culturalmente em Portugal lida-se mal com o insucesso, sendo as pessoas muitas vezes estigmatizadas ou punidas quando falham. Este facto faz com que a percepção do risco de uma iniciativa, para uma pessoa, seja elevado e que, por isso, se sinta motivada a não empreender, a acomodar-se a orientações externas e não ser actor de mudança.

Sabemos que o «saber» construído pelo próprio é mais sólido e permanente do que aquele que é «adquirido» externamente. O primeiro incita à reflexão crítica e à responsabilização pelos próprios actos, e o segundo à memória e à mímica.

Se estamos num contexto de desenvolvimento de competências, pressupõe-se que exista um diferencial entre a capacidade actual e a futura. Assim, existem fortes possibilidades, tanto ao nível do planeamento como ao nível da execução, de existirem erros, obstáculos e fracassos mais ou menos críticos. É nesta fase, e para evitar o erro, que o formador/a intervém no sentido de reduzir o erro por antecipação e desta forma «rouba-se» a possibilidade de errar aos formandos e às formandas, e com isso as possibilidades de aprendizagem.

O orientador ou orientadora deve garantir que não existem erros que coloquem a motivação em causa ou que coloquem os sujeitos em perigo e, para isso, deve ter diagnosticado a situação à partida, criando o contexto que possa ajudar os formandos e as formandas a lidarem com estes obstáculos de forma positiva.

O formador ou formadora deverá, portanto, permitir o «erro» e o «fracasso», de forma apoiada, como instrumento de aprendizagem.

Lidar com o erro ou o fracasso de forma positiva significa:

- ▶ Saber separar o desempenho da pessoa em si.
- ▶ Incentivar a discussão aberta dos factos e das suas origens.
- ▶ Orientar o formado ou formanda para as soluções, em oposição à orientação para os problemas, incentivando-o a procurar novos caminhos.

Num processo de aprender fazendo devemos ter uma abordagem ecológica, integrando tanto as experiências positivas como as negativas, porque ambas são recursos pessoais. Como diz um ditado oriental: «Quando perderes, não percas a experiência» .

Em resumo, no aprender fazendo os formandos e as formandas deverão:

- ▶ Definir objectivos específicos e mensuráveis.
- ▶ Planear (o que fazer, quem o faz e quando).
- ▶ Avaliar o processo (execução de tarefas) e o resultado final.

3. Ramos — Tipos de Actividade

As actividades a realizar devem estar associadas aos objectivos das pessoas, já que desta forma garantimos níveis de motivação superior ou de «querer-fazer»

Assim, existem quatro grandes áreas de onde os projectos pessoais se podem enquadrar: emprego, social, negócio e auto-emprego.

a) Emprego

A procura de emprego pode fundamentar-se numa estratégia, além dos processos mais usuais de o fazer. Podem ser utilizadas técnicas tradicionais, como a realização de *Curriculum vitae* e preparação de entrevistas. Estas devem ser enriquecidas com novas dinâmicas de *marketing*, pesquisa de informação sobre o mercado ou formas mais criativas e menos passivas de contactar as empresas, como a realização de demonstrações, estágios não remunerados ou mesmo a apresentação de projectos de trabalho (fornecimento de soluções específicas).

O «valor» no mercado tem-se vindo a transferir das empresas para os trabalhadores, ou seja, é cada vez mais o trabalhador o detentor do valor (conhecimento do mercado, saberes, etc.); o empregado é cada vez mais encarado como alguém interessado e capaz de acrescentar valor às empresas e não como um custo que a empresa tem de suportar para operar.

A procura de emprego, como projecto pessoal, pode ser muito beneficiada por quem detenha uma atitude empreendedora.

b) Social

O desenvolvimento de organizações e actividades no terceiro sector são produtoras de equilíbrios sociais importantes, além de criação de riqueza, considerada no seu sentido mais amplo e não meramente económico, bem como na criação de emprego. Assim, a criação de iniciativas de carácter social poderá ser uma alternativa motivadora para muitas pessoas, sejam estas orientadas para o exterior (combate à exclusão, assistência, ecologia, etc.), sejam orientadas para a comunidade em que se inserem (criação de uma creche, ATL, táxi social, etc.).

c) Negócio

A criação de negócios ainda se considera uma alternativa eficaz de combate ao desemprego.

O desenvolvimento de competências comportamentais empreendedoras, associada aos saberes de gestão, é um binómio que permite reduzir a «mortalidade infantil» dos negócios, nomeadamente se os negócios tiverem

características inovadoras e se forem realizados em cooperação com outras pessoas, sejam sócios ou parceiros comerciais.

d) Auto-emprego

O auto-emprego diferencia-se do «negócio» unicamente pela sua dimensão e menor complexidade, já que não tem de gerir outras pessoas e os seus saberes.

4. Resultados Reais e Tangíveis

Toda a metodologia assenta na realização de um projecto pessoal de intervenção que o formando deseje (motivação) efectivamente realizar.

Considera-se que a obtenção de resultados finais reais, sempre que possível, em alternativa aos resultados em contexto de simulação, é uma fonte de motivação capaz de gerar desempenhos superiores. Portanto, procura-se incentivar o formando ou formanda a intervir na sua realidade produzindo resultados reais e tangíveis.

A associação de uma determinada acção/comportamento a um determinado resultado é desejável e fundamental e está na base do espírito empreendedor, já que um empreendedor ou empreendedora é alguém que procura oportunidades de mudança e procura utilizá-las. No plano pedagógico tem a vantagem de ligar a formação à realidade externa da formação, ou seja, encaramos a formação não como algo compartimentado e isolado da vida das pessoas, mas como parte integrante e actuante da sua vida.

É através dessas experiências concretas que as pessoas aprendem que podem influenciar o seu destino e o seu meio envolvente, interiorizando o seu papel de actor social e não meramente de espectador.

A procura de níveis de impacto da acção é uma excelente variável de análise de desempenho porque reflecte as aprendizagens (vide Documento de Apoio 6 – Resultados).

Devemos ter presente que a orientação para resultados tangíveis/reais é uma estratégia de desenvolvimento pedagógico e não um fim em si para o formador, pelo que mesmo que estes não sejam atingidos ou sejam deficientes, devem ser sempre valorizadas as aprendizagens decorridas no processo de as obter.

Documento de Apoio 5

Um caso de aplicação do Modelo em Árvore

Contexto – Curso EFA e introdução do desenvolvimento de competências empreendedoras.

Situação de partida :

- ▶ A turma tem de participar num concurso nacional de fotografia sobre o tema da inclusão social. Os professores e os alunos não estão motivados para a tarefa por esta ser obrigatória.
- ▶ Um estudo recente sobre este grupo de alunos concluiu que ter uma actividade remunerada não era uma prioridade e que isso constituía um forte obstáculo à sua integração futura no mercado de trabalho.

Fase 1 – Reflexão dos professores

Os professores consideraram que o projecto em causa tinha potencial para o desenvolvimento das competências empreendedoras, já que permite:

- ▶ Desenvolver as competências comportamentais indicadas no modelo como organização (planeamento da actividade), iniciativa (selecção de locais para as fotos), cooperação (trabalho em grupo) e resiliência (são esperados alguns obstáculos).
- ▶ Desenvolver competências curriculares de português e TIC.

Como questões a resolver, o problema que se coloca é de não serem desenvolvidas as competências autoconfiança e inovação.

Em termos de planeamento e organização pode considerar-se uma tarefa que os formandos podem aprender fazendo, nomeadamente na organização, selecção de locais e situações a fotografar, seleccionar os trabalhos e concorrer com elevada autonomia.

Relativamente aos temas, os professores consideram que não se enquadrava em nenhum dos eixos preferenciais de criação de emprego.

Sobre o tipo de resultados os professores concluíram que era de nível zero: não produzia qualquer tipo de resultados reais e tangíveis. O impacto da acção traduz-se na produção de informação.

A fase da investigação

O grupo de professores procurou incorporar a metodologia de desenvolvimento empreendedor em Árvore no projecto. Para isso, a discussão centrou-se na procura de resultados reais e tangíveis que esta actividade poderia proporcionar e/ou que outras utilidades poderia ter.

Foram elencadas várias possibilidades, como:

Opção 1 – Utilizar as fotos tiradas para as expor num determinado bairro de forma a sensibilizar a população sobre as questões dos conflitos inter-raciais, procurando por esta via a sua educação.

Para isso, o grupo teria de definir os problemas do local, indicadores respectivos (por exemplo: número de conflitos inter-raciais), meios de recolha de informação adequados (inquérito, estatística, etc.). O passo seguinte seria organizar a intervenção, que poderia incluir outros meios (teatro, debates, etc.) e, no fim, procurar medir-se o tipo de impacto que esta acção teve.

Esta opção de abordagem permitiria mobilizar a competência de matemática e as competências comportamentais de inovação e autoconfiança.

Opção 2 – Utilizar o conjunto de fotos tiradas e que não vão a concurso para as vender a uma revista, revertendo o dinheiro para o grupo com um fim a determinar.

Esta opção permitiria associar o factor trabalho (tirar fotografias) a um rendimento (vender) e ter um efeito demonstrativo. Com a procura deste resultado seriam desenvolvidas tarefas de contacto com outras entidades, não usuais e com novas profissões.

Esta abordagem permitiria mobilizar a competência de português e as competências comportamentais de inovação e autoconfiança.

Face ao diagnóstico realizado dos formandos e formandas, que indicava falta de experiência neste tipo de contactos com entidades empresariais e negociação, os professores e professoras teriam, no âmbito do aprender fazendo, de realizar contactos preliminares com os responsáveis das revistas, procurando motivá-los no sentido de contribuírem para o objectivo de forma que os formandos e as formandas pudessem beneficiar de alguma facilitação, ou seja, não serem tratados como fornecedores formais mas, sem prejuízo da utilização critérios de rigor e qualidade editorial, poderem ter acesso a um contexto que de outra forma é provável que os formandos e as formandas não conseguissem, nomeadamente falar com as pessoas certas e ter probabilidades de êxito, o que seria muito desmotivador e não contribuiria para o sucesso das aprendizagens.

Resolução

Como é fundamental que os formandos e formandas se motivem para a acção, foi resolvido que esta reflexão seria feita pelo grupo de forma aberta, sob o mote de tornar útil e interessante uma tarefa «obrigatória».

Esta abordagem permite trabalhar com o grupo a competência de resiliência, a cooperação e a inovação.

Documento de Apoio 6

O Projecto Pessoal ©

Introdução

O Modelo em Árvore postula a necessidade e importância da criação de um contexto para o desenvolvimento de competências comportamentais empreendedoras que implica a mobilização de vários tipos de recursos por parte do formando ou formanda. Estes vão desde comportamentos, saberes e motivações (querer-fazer), sendo este último o mais crítico para o sucesso da experiência de empreendedorismo.

Em termos de análise e investigação, decompomos a realidade nos elementos necessários (competências, saberes, etc.) para atingir um objectivo, mas devemos ter a consciência que esta decomposição se realiza porque o investigador não consegue compreender e explicar a realidade como um todo.

Sendo este processo adequado para investigar, não é o suporte adequado para atingir os nossos objectivos em termos pedagógicos. É por isso que denominamos a metodologia em árvore de «sistémica», porque representa um todo indivisível e não a mera soma sucessivas de partes. Assim, a estratégia pedagógica deve ser diferente da estratégia do investigador que observa e procura compreender a realidade. Este facto introduz um novo desafio para o formador ou formadora.

Os formadores e formadoras, tradicionalmente, estão orientados para as partes do problema e não para o seu todo. Sendo a realidade observável única, o seu entendimento compartimentado não a permite apreender adequadamente. Por exemplo, a referência «D. João V» pode ser analisada de diversos pontos de vista: do Português, da História e da Matemática, ou outros. Contudo, cada uma das referências apenas foca uma das suas áreas de influência, descurando o facto de ele ter sido uma pessoa indivisível. Desta forma, seria perigoso julgar que, se explicássemos uma das suas áreas de influência, ficaríamos a conhecer a pessoa D. João V.

À imagem desta analogia, a estratégia pedagógica desenhada propõe que o formando ou formanda crie um projecto pessoal que melhore/altere a sua vida, ou a de outras pessoas, mobilizando recursos variados.

Será nesse processo de desenvolver o projecto que terá de mobilizar um conjunto variado de recursos para que, por essa via, exercite e desenvolva as suas competências comportamentais empreendedoras.

Introdução

A denominação «Projecto Pessoal» é inspirada na Metodologia de Projecto, técnica pedagógica iniciada por John Dewey (1859-1952) e que se aplica adequadamente ao desenvolvimento do espírito empreendedor.

Utilizamos o termo «pessoal» apesar de os projectos pessoais deverem ser realizados em grupo, por um lado para o diferenciar e, por outro, para reforçar a ideia de que os projectos devem estar relacionados com a vida dos formandos/as, as suas necessidades, interesses preocupações e ambições porque, por esta via, haverá uma maior probabilidade de se mobilizarem e atingirem, respectivamente, níveis superiores de motivação e de realização. Assim, o Projecto Pessoal, é uma estratégia pedagógica de acção, que induz a criação de iniciativas empreendedoras junto dos formandos e formandas, com as decorrentes oportunidades de experimentação e aprendizagem.

Objectivo

Um projecto pessoal consiste, em primeiro lugar, na criação de um objectivo, que pode ser:

- ▶ o desenvolvimento pessoal, ou seja, como adquirir formação ou especialização numa área, para melhorar a sua situação pessoal ou profissional;
- ▶ participar/organizar uma actividade colectiva de lazer, do seu agrado, na empresa ou no bairro;
- ▶ dar um contributo de solidariedade para uma entidade com cujos objectivos se identifique e seja sensível;
- ▶ criar uma actividade com fins lucrativos;
- ▶ desenvolver um projecto inovador dentro da organização em que se insere.

Não nos podemos esquecer que o empreendedor ou empreendedora é aquele/a que age sobre a sua realidade. Mas, para agir sobre a realidade, necessita de descobrir uma oportunidade de intervenção e de ter a percepção de que o pode fazer.

Quando alguém, que tem um problema/preocupação, sente que tem o poder de o alterar e descobre como o pode fazer, os seus níveis de motivação são bastantes elevados e passa, provavelmente, a querer fazer, que é o primeiro passo do processo de empreender. É nesse momento que se devem fixar os objectivos, que devem ser tangíveis e quantificáveis.

Nota importante: o ideal é que os objectivos estejam alinhados e que contribuam para o percurso profissional ou escolar do formando; no entanto, deve ser admissível qualquer outro tipo de objectivos porque o fundamental é conseguir níveis elevados de motivação.

Resultados

A formulação de objectivos deve estar preferencialmente orientada para a obtenção de resultados tangíveis e não para tarefas.

Resultados tangíveis implicam que possam ser observados e/ou medidos. É usual existir alguma confusão entre tarefa ou meio de acção e os objectivos e os seus resultados. Por exemplo:

Formulação orientada para esforços	Formulação orientada para resultados
Fazer uma recolha de roupa.	Vestir 10 pessoas.
Fazer um curso de informática.	Conseguir o primeiro emprego.
Criar um novo produto.	Vender um novo produto que gere lucro.
Melhorar o ambiente do bairro/escola.	Reduzir em 10% os conflitos no bairro/escola.
Organizar actividades regulares num lar de 3ª idade.	Elevar o nível de satisfação dos utentes em 20% (implica medir antes e depois da acção).

A formulação de objectivos pode ter um impacto muito grande na motivação para empreender; vejamos o primeiro exemplo:

Opção 1 – Recolher roupas pode ser uma tarefa longa, aborrecida e por vezes sem nexos. Eu recebo camisolas, lençóis, fronhas, sapatos para crianças com 2 anos, etc. Que tipo de lógica tem isto? Depois vou a uma instituição especializada e junto o meu contributo ao de mais 1000 pessoas? E fica por aqui o meu contributo?

Neste caso, parece que o meu contributo não faz grande diferença, faço-o por que se convencionou que isso era bom. O meu contributo é menor no meio de todos os outros. Se eu não fizesse isto, ninguém notaria a falta.

Opção 2 – Eu tenho por objectivo que uma família de 10 pessoas tenha roupa adequada e que, não só não passem frio ou calor, como andem bem vestidos, porque acredito que desta forma estou a contribuir para melhorar a sua auto-estima. Para isso tenho de reunir 4 cobertores, 7 camisolas de lã, 2 pares de ténis n.º 38, etc. No fim, vou eu entregar estes bens, ou vai um técnico de uma instituição especializada fazê-lo.

Apesar de o esforço ser eventualmente o mesmo, no segundo caso sei com maior exactidão qual é o problema e as necessidades que vou procurar satisfazer, criando-se assim uma ligação real e afectiva entre o trabalho e uma família que está a atravessar problemas. «EU» vou contribuir para resolver esses problemas, sou responsável por isso. Desta forma, tende-se a criar uma forte ligação entre o esforço e um resultado que se quer obter. Quando esta situação ocorre, estamos na presença de um potencial de empreender enorme, já que se está a procurar alterar uma realidade de forma consciente e continuada, sendo a expectativa de um resultado tangível a sua fonte de motivação principal.

Em oposição, quando uma pessoa dissocia os seus esforços dos resultados que pode obter tem a percepção de que, independentemente do que faça, nada se altera, crescendo um sentimento de impotência, de incapacidade, onde os seus níveis de motivação baixam e, consequentemente, os níveis de autoconfiança e iniciativa também.

O resultado do Projecto Pessoal deverá produzir iniciativas/organizações de carácter social, de emprego ou empresarial. No quadro seguinte podemos observar os vários tipos de resultados que podemos obter, sendo os resultados de nível 3 os mais desejáveis:

	Níveis de impacto da acção	Descrição
0	Informação	O formando obteve mais informação e conhecimentos, manifestado em relatórios ou trabalhos de carácter académico.
1	Sensibilização	O formando promoveu acção públicas de intervenção no meio, manifestado em acções de divulgação, sensibilização e reflexão.
2	Esforços	O formando interveio na «realidade», procurando a sua alteração, manifestado por exemplo em recolha de meios de intervenção (dinheiro, roupa) ou na existência de um estágio profissional.
3	Resultados tangíveis	Idêntica à anterior mas centrada nos resultados, como por exemplo: produziu o primeiro emprego, alimentou uma família durante 6 meses, 50 pessoas não têm frio.

É por isso que recomendamos que os problemas sejam reais e pessoais e não simulações e/ou ideias de outros.

Para que uma pessoa se envolva num projecto e procure desenvolvê-lo, existem duas competências comportamentais muito importantes: a autoconfiança e a iniciativa. Se se tratar de um projecto de grupo, também será desenvolvida a competência de cooperação.

A procura de resultados tangíveis insere-se numa estratégia pedagógica e não é um fim em si. O que procuramos obter são evoluções ao nível das várias competências e isso obtém-se no processo, sendo que o tipo de resultado reforça e consolida essas mesmas competências.

Planeamento

Todos os projectos, em princípio, devem ser planeados. Planejar é descrever/imaginar o tipo de tarefas que teremos de executar para atingir o objectivo. Claro que se definirmos tarefas de forma errada e cumprirmos o planeado, é provável que o objectivo não seja atingido.

Deve-se, pois, incentivar o planeamento de actividades, sendo o seu formato mais simples uma lista de tarefas cronológicas como se segue:

O que se pretende atingir?	O que vai ser feito?	Quando ou quantidades	Recursos necessários
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------

Os recursos podem ser internos, como o conhecimento, a informação, ou externos, como contactos e os meios de os obter. Estes últimos permitem alargar de forma quase infinita os meios à disposição do formando ou formanda para atingir o seu objectivo, potenciando a sua concretização. Neste contexto, os formandos e as formandas devem assumir uma postura cooperativa e negocial face a terceiros, sem a qual não terão acesso aos seus recursos. Aliás, a competência comportamental de organização versa exactamente sobre isso: a capacidade de mobilizar meios para realizar um dado objectivo.

Execução

A fase de execução de um projecto é a fase em que se procura realizar um conjunto de tarefas de carácter prático e real.

É necessário recolher informação, contactar pessoas, negociar apoios, preparar serviços e produtos, reunir bens, divulgar as suas actividades, fazer a entrega de produtos, demonstrar capacidades ou realizar aprendizagens profissionais, etc. Nesse momento, de execução, vão surgir problemas imprevistos e dificuldades que por vezes serão desmotivadores e poderão originar a paragem dos projectos.

Nota importante: qualquer pessoa que seja experiente a fazer planeamento não consegue evitar o risco (risco, como a ocorrência de eventos imprevistos e indesejáveis) de falhar mas consegue reduzir o seu impacto através da criação de cenários alternativos em caso de falha.

Ao estar pronto/a para mudar de cenário em caso de falha, responde mais prontamente, procurando novas soluções, sem existir quebras significativas da actividade.

Os cenários alternativos não são mais do que novas opções de acção e que, ao serem considerados, incluem a possibilidade de erro ou de fracasso na actividade normal de um projecto.

Esta atitude, a de considerar a possibilidade de erro/fracasso na actividade normal, introduz uma elevada flexibilidade nos projectos e melhora as suas possibilidades de adaptação à realidade e de sucesso.

Os cenários alternativos complementam as competências de planeamento e de previsão e elevam o grau de eficácia de um projecto.

Avaliação intermédia e final

A avaliação intermédia e final, pela sua natureza, são idênticas, variando somente no momento em que ocorrem. Basicamente, trata-se de avaliar os resultados obtidos e confrontá-los com os objectivos iniciais. Se os objectivos foram definidos de forma quantificável, será fácil fazer essa comparação e tirar ilações. Caso contrário, se os objectivos não foram claramente quantificados, será difícil fazer uma avaliação objectiva do desempenho.

Retirar ilações da avaliação é um processo interessante porque, independentemente do resultado final, permite aprendizagens positivas, nomeadamente:

- ▶ Se o projecto atingiu os objectivos, a pessoa/grupo aprende como se pode atingir um certo tipo de resultados e estará capacitado para repetir o processo de êxito.
- ▶ Se o projecto não atingiu os objectivos, a pessoa/grupo pode observar o seu próprio desempenho e descobrir o que pode melhorar no futuro.

Se a avaliação for bem feita, é um jogo de ganho mútuo.

Conclusão

Podemos considerar que o «Projecto Pessoal» é uma estratégia simples que envolve recursos complexos e, por isso, constitui sempre uma oportunidade de enriquecimento pessoal. Mas devemos ter presente que o desenvolvimento de competências é um trabalho intencional e isso pressupõe uma observação inicial e avaliação, sob pena de não sabermos ao certo o que nos impediria de evoluir como profissionais.

Por outro lado, é uma estratégia de «geometria variável», já que pode ser utilizada em vários contextos. Tanto pode servir de base para uma tentativa de mudança estrutural da vida de uma pessoa, como por exemplo criar uma ONG, enveredar por uma nova carreira, criar uma empresa, servir de suporte para uma mudança pontual, como conseguir um estágio profissional ou inventar um produto novo.

Podem existir contextos em que não seja possível ao formador ou formadora desenvolver um projecto pessoal organizado, conforme foi anteriormente descrito. Nesse caso, pode optar por focalizar a acção em factores críticos de sucesso da metodologia, como por exemplo garantir:

- ▶ que o projecto seja em torno de um motivo/tema do interesse do formado ou formanda, já que se isso acontecer o seu nível de motivação será elevado e terá maior probabilidade de conduzir, naturalmente, à acção;
- ▶ que o erro e o fracasso sejam considerados uma componente normal de qualquer actividade e que seja valorizada/ utilizado como instrumento de valorização e enriquecimento;
- ▶ que os resultados das acções sejam tangíveis. Alguém que consiga alterar, de alguma forma, «o seu mundo», é alguém que acumulou maior energia para empreender no futuro.

Documento de Apoio ?

A Metodologia de Projecto

a) O projecto como conceito educativo

O conceito de projecto não é novo na literatura educacional. É geralmente aceite que ele tem origem no movimento de educação progressista do início do século nos Estados Unidos da América e, em especial, no pensamento de John Dewey (1859-1952). Com efeito, este autor concebeu a educação em termos de experiência e advogou a ideia de uma pedagogia aberta em que o aluno se torna actor da sua própria formação através de aprendizagens concretas e significativas (*Learning by doing*). Vale a pena recordar aqui as palavras que Dewey escreveu há cerca de um século no seu *Credo Pedagógico*: «A educação é um processo de vida e não uma preparação para a vida futura. A escola deve representar vida presente – tão real e vital para a criança como aquela que ela vive em casa, no bairro ou no pátio.»

Na linha do pensamento de Dewey, William H. Kilpatrick (1871-1965), durante muitos anos professor de Educação na Universidade de Columbia em Nova Iorque, terá sido o iniciador da reflexão sobre o trabalho de projecto enquanto método educativo. Num artigo publicado em 1918, ele procura definir o conceito de projecto, discutir a sua relevância educativa e relacioná-lo com os processos de aprendizagem. O termo «projecto» surge como designação possível de um conceito que procura unificar vários aspectos importantes do processo de aprendizagem: a acção realizada com empenhamento pessoal, a intencionalidade dessa acção e a sua inserção num contexto social. Deste modo, Kilpatrick define projecto como sendo «actividade intencional feita com todo o coração e desenvolvendo-se num contexto social».

Kilpatrick defende que os projectos ocupem um lugar central nas práticas escolares porque eles são «a unidade típica da vida que vale a pena viver numa sociedade democrática» e, portanto, basear a educação em projectos é afinal «identificar o processo de educação com a própria vida». A filiação no pensamento de Dewey é óbvia. Se é fazendo que se aprende a fazer e se a vida consiste em acções que se realizam a partir de objectivos que têm significado para a pessoa, no seu ambiente social, então que melhor preparação para a vida do que desenvolver desde já (isto é, na escola) e sob orientação adequada a prática de conceber e de executar projectos significativos?

Apesar do trabalho notável de Dewey, Kilpatrick e diversos outros educadores, a verdade é que, durante várias décadas a até aos anos 70, o conceito de projecto – assim como, de um modo geral, a ideia de formação baseada na experiência – não desempenhou um papel de relevo na escola, talvez com excepção das áreas disciplinares com uma forte componente de trabalho prático ou daquelas em que a expressão e a criatividade ocupam um lugar reconhecidamente central. Só nas duas últimas décadas o projecto terá reaparecido no primeiro plano das ideias e das preocupações educativas.

{...}

Há ainda outros factores que contribuem para a atenção crescente que se tem dado aos projectos. Um deles tem a ver com as ideias actuais sobre a natureza contextualizada da aprendizagem e aquilo que se sabe hoje em domínios como a relação entre motivação e cognição ou a resolução de problemas em ambientes de trabalho de grupo.

b) Características do projecto

O conceito de projecto pode ser definido, e tem sido definido, de várias maneiras. Porém, há um conjunto de características fundamentais que lhe estão quase sempre associadas e que passamos a identificar.

Um projecto é uma actividade intencional. A sua realização pressupõe um objectivo, formulado pelos autores e executores do projecto ou apropriado por eles, que dá unidade e sentido às várias actividades e está associado a um produto final que pode assumir formas muito variadas mas procura responder ao objectivo inicial e reflecte o trabalho realizado.

Um projecto pressupõe uma margem considerável de iniciativa e de autonomia daqueles que o realizam, os quais se tornam co-responsáveis pelo trabalho e pelas escolhas ao longo das sucessivas fases do seu desenvolvimento. Geralmente, há um grupo de pessoas envolvidas na realização do projecto, pelo que a cooperação assume igualmente uma grande importância, ainda que haja também projectos individuais.

A autenticidade é outra característica fundamental de um projecto. Aquilo que se pretende fazer constitui um problema genuíno para quem o faz e envolve alguma originalidade. Não chamamos projecto à mera reprodução de um trabalho já feito por outros ou a um trabalho de natureza livresca.

Um projecto envolve complexidade e incerteza. São as tarefas complexas e problemáticas que precisam de ser «projectadas». O objectivo central do projecto constitui um problema ou torna-se uma fonte geradora de problemas.

Um projecto tem um carácter prolongado e faseado. Pela sua própria natureza, um projecto corresponde a um trabalho que se estende ao longo de um período de tempo mais ou menos prolongado e percorre várias fases, desde a formulação do objectivo central até à apresentação dos resultados passando pelo planeamento e execução.

Um projecto não é apenas uma intenção ou um objectivo mas também não se pode reduzir a uma metodologia. Num projecto, estes dois aspectos surgem em simultâneo e influenciam-se mutuamente. Talvez aquilo que mais fortemente distingue o projecto de outras perspectivas de trabalho é a integração de concepção e execução ou, por outras palavras, o facto de não haver separação entre os que pensam e os que fazem.

[...]

A gestão do desenvolvimento de um projecto implica enfrentar tensões e situações que por vezes podem ter aspectos paradoxais. Há um vaivém constante entre teoria e prática. Há uma tensão potencial entre lógica colectiva e lógicas individuais. Há ainda uma oscilação entre um sentimento de sucesso em certos momentos e um sentimento de fracasso noutros momentos.

[...]

Por um lado, a avaliação do trabalho feita por aqueles que o desenvolveram deve merecer uma grande atenção. Isto não é fácil quando se instala a sensação de que, ao fim de bastante tempo e depois de se vencerem diversos obstáculos, o trabalho está finalmente concluído. Mas essa avaliação, feita de um modo colaborativo, é essencial para se retirarem os ensinamentos da experiência vivida em comum. Pela sua importância, esta avaliação «interna», bem como a avaliação «externa» de um projecto, é discutida com algum pormenor num outro capítulo da presente brochura.

[...]

Objectivos do projecto como modalidade de formação

De entre os objectivos do projecto como metodologia de formação sobressaem, pela sua relevância:

- a) Desenvolver metodologias de investigação-formação centradas na realidade experimental da vida escolar e/ou comunitária, no território educativo.
- b) Incrementar o trabalho cooperativo em equipa e o diálogo pluri e interdisciplinar.
- c) Favorecer a capacidade para resolver problemas e desenvolver planos de acção.
- d) Aprofundar a capacidade para relacionar o saber e o fazer, a aprendizagem e a produção.
- e) Potenciar a integração afectiva, a socialização e a realização de interesses pessoais e grupais.

In Ponte, João Pedro et al., Projectos Educativos Matemática Ensino Secundário, DES, Lisboa, 1998, texto integral em <http://www.prof2000.pt/users/folhalcino/aula/proj/oquee.htm>, recolhido por Alcino Simões.



GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO

Empreendedorismo (Comissão Europeia) ^[1]

«O sentido de iniciativa e empreendedorismo remete-nos para a capacidade de um indivíduo transformar ideias em acções. Isto inclui criatividade, inovação e apetência para assumir riscos, bem como a capacidade de planear e gerir projectos no sentido de atingir objectivos. Isto permite aos indivíduos, não somente no seu dia-a-dia em casa e em sociedade, mas também no seu local de trabalho, desenvolverem a capacidade de percepção do seu trabalho e de serem capazes de aproveitar oportunidades, além de constituir uma base para competências e conhecimentos mais específicos que são necessários para as pessoas que implementam ou contribuem para uma actividade comercial ou social. É necessário também que esteja presente a percepção de valores éticos e que promova a boa governação.»

Competências-chave - aprendizagem ao longo da vida (Comissão Europeia) ^[2]

«As competências são aqui definidas como uma combinação de conhecimento, aptidões e atitudes apropriadas ao contexto. As competências-chave são aquelas que todos os indivíduos precisam para uma realização e desenvolvimento pessoal, cidadania activa, inclusão social e emprego.»

Competência Empreendedora ^[3]

«Competência empreendedora pode ser considerado um tipo de característica superior que destaca o indivíduo, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos que se reflectem na sua atitude.»

Competência ^[4]

«Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades que agregam valor económico à organização e valor social ao indivíduo.»

Conceito de competência ^[5]

«As competências podem ser motivações, traços de carácter, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos ou ainda aptidões cognitivas ou comportamentais – qualquer característica individual que possa ser medida com fiabilidade e que se possa manifestar, em ordem à diferenciação (...) daqueles que possuem o domínio (...) daqueles que não o possuem.»

Empreendedor ^[6]

«Os empreendedores aproveitam as oportunidades para criar as mudanças. Os empreendedores não devem se limitar aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o ato de empreender, mas mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos.»

Empreendedorismo ^[7]

O empreendedorismo é um movimento educacional que visa desenvolver pessoas empreendedoras com cérebros capazes de planear.

[1] Comissão Europeia, acessível em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf; traduzido do inglês por Carlos Alberto Jerónimo.

[2] Comissão Europeia, acessível em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf; traduzido do inglês por Carlos Alberto Jerónimo.

[3] Man, T.W.Y.; Lau, T. «Entrepreneurial competencies, a qualitative analysis». *Journal of Enterprise Culture*, n.º 3, 2000.

[4] Fleury, M.T.L.; FLEURY, A. «Construindo o conceito de competência». *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial 2001, pp. 183–196.

[5] Mitrani, Allan; Dalziel, Murray M.; Bernard, Annick. *Homens e Competências – A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*, Ed. de Gestão, Lda, 1994.

[6] Druker, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor*. Thomson Pioneira, 2003.

[7] Adaptado de Eder Luiz Bolson, acessível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>



REFERENCIAIS
DE FORMAÇÃO
PEDAGÓGICA CONTÍNUA
DE FORMADORES/AS

Referenciais de Formação Pedagógica Contínua de Formadores/as

1 – Gestão da Formação

José Garcez de Lencastre, José Carlos Felício, Francisco Baptista

2 – Conceção e Produção de Materiais para Auto-Estudo

Teresa Morgado da Silva Salão Lopes

3 – Animação de Grupos em Formação

Rosa Coutinho Cabral

4 – Avaliação das Aprendizagens

Maria Leonor de Almeida Domingues dos Santos, Jorge Manuel Bento Pinto

5 – Para uma Cidadania Activa: a Igualdade de Homens e Mulheres

Maria do Céu Cunha Rêgo

6 – Técnicas de Avaliação na Formação

Antonieta Guerreiro Romão, António Augusto Fernandes, José Filipe Rafael

7 – Utilização Pedagógica de Imagens Digitais

César Augusto Pinto Teixeira

8 – Sistemas e Metodologias de Formação Profissional em Portugal • 1960-2003

Maria de Lurdes Vieira

9 – Exploração Pedagógica de Recursos Didácticos – do Audiovisual ao Multimédia

António Manuel Gaspar Volante Nobre

10 – Desenvolvimento de Recursos Formativos para a Internet – *WebQuest*

Carolina Pereira

11 – Métodos e Estratégias de Formação

Margarida Segurado

12 – Utilização do *PowerPoint* para o Desenvolvimento de Produtos Interactivos para a Formação

Luís Eduardo Bernardes Relvas

13 – Da Expressão Dramática à Comunicação

João Cabral, Margarida Rosa Coutinho Lopes Cabral

14 – Princípios e Metodologias de Trabalho com Adultos

Olívia Santos Silva, Ana Margarida Costa, Madalena Dias, Eduardo Meira

15 – Desenvolvimento Curricular

Maria Helena Peralta

16 – Diferenciação Pedagógica na Formação

Jorge Manuel Bento Pinto, José Joaquim Mateus Lopes, João Pedro Pereira Brilha, Leonor Santos

17 – A Gestão do Conflito no Processo Formativo

Ana Margarida Vieira da Veiga Simão, Isabel Maria Pimenta Henriques Freire

18 – Para Uma Cidadania Activa: Aprendizagem Intercultural

Maria João Refachinho Mourão Carreira, Zita de Sousa Carvalho

19 – A Educação Sexual no Contexto da Formação Profissional

Duarte Vilar, Elisabete Souto

20 – Concepção e Produção de Materiais para Auto-Estudo – Modalidade de Formação Interventiva à Distância

Teresa Morgado da Silva Saião Lopes

21 – O/A Formador/a face às Pessoas com Deficiências e Incapacidades – Gerir a Diversidade

Jerónimo de Sousa, Andreia Mota

22 – Gerir a Formação a Distância

José Garcez de Lencastre, Francisco Baptista

23 – Formação de Formadores de Português para Falantes de Outras Línguas – Utilizador Elementar (A)

Maria da Luz Rodrigues Correia, Maria José dos Reis Grosso, Custódia Maria Casanova

R. de Xabregas, 52
1949-003 Lisboa
Tel.: 218 614 100
Fax: 218 614 634



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL