

ENTRECOMP

Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo

Responsáveis pela tradução portuguesa

SARA DIAS-TRINDADE

JOSÉ ANTÓNIO MOREIRA

JACINTO JARDIM

Originalmente publicado em inglês como
EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework
(<http://europa.eu/!tx78fG>) pelo Joint Research Centre
da Comissão Europeia – ©União Europeia, 2016.

THEYA

GABINETE DE
EDUCAÇÃO PARA O
EMPREENDEDORISMO
E CIDADANIA



ENTRECOMP

Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo

Responsáveis pela tradução portuguesa

SARA DIAS-TRINDADE

(UNIVERSIDADE DE COIMBRA)

JOSÉ ANTÓNIO MOREIRA

(UNIVERSIDADE ABERTA)

JACINTO JARDIM

(UNIVERSIDADE ABERTA)



2020

RESUMO

ENTRECOMP – Quadro de referência das competências para o empreendedorismo

O desenvolvimento da capacidade empreendedora das organizações e dos cidadãos europeus é um dos principais objetivos políticos da UE e dos Estados-Membros. Há 10 anos, a Comissão Europeia identificou o sentido de iniciativa e de empreendedorismo como uma das oito competências-chave necessárias para uma sociedade baseada no conhecimento. O quadro do EntreComp apresentado neste relatório propõe uma definição compartilhada do empreendedorismo como competência, com o objetivo de obter consenso entre todas as partes interessadas e estabelecer uma ponte entre os mundos da educação e do trabalho. Desenvolvido através de uma abordagem de métodos mistos, o quadro EntreComp deverá tornar-se uma referência de facto para qualquer iniciativa que vise promover a capacidade empreendedora dos cidadãos europeus. Consiste em três áreas de competência inter-relacionadas e interligadas: “Ideias e oportunidades”, “Recursos” e “Em ação”. Cada uma destas áreas é composta por cinco competências que, juntas, constituem os alicerces do empreendedorismo como competência. O quadro apresenta 15 competências ao longo de um modelo de progressão de 8 níveis e propõe uma lista abrangente de 442 resultados de aprendizagem. Este quadro pode ser utilizado como base para o desenvolvimento de currículos e de atividades de aprendizagem que promovam o empreendedorismo como uma competência. Além disso, pode ser usado para a definição de parâmetros destinados a avaliar as competências empreendedoras dos alunos e dos cidadãos.

Originalmente publicado em inglês como *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework* (<http://europa.eu/!tx78fG>) pelo Joint Research Centre da Comissão Europeia – ©União Europeia, 2016.

Esta tradução é da responsabilidade de Sara Dias-Trindade (Universidade de Coimbra), José António Moreira (Universidade Aberta) e Jacinto Jardim (Universidade Aberta). A Comissão Europeia não é responsável por esta tradução e não pode ser responsabilizada por quaisquer consequências que decorram da reutilização do documento. Os direitos de copyright desta tradução são propriedade dos seus autores Sara Dias-Trindade (Universidade de Coimbra), José António Moreira (Universidade Aberta) e Jacinto Jardim (Universidade Aberta), 2020.

ISBN 978-989-9012-13-4

Theya Editores

Instituto Europeu de Ciências da Cultura Padre Manuel Antunes – IECCPMA

Rua Professor João Barreira, n.º 18 – 8.º A, 1600-637 Lisboa

theyaeditores@gmail.com



2



C E I S XXI
CENTRO DE ESTUDOS
INTERDISCIPLINARES
DO SÉCULO XXI
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



1 2 9 0



FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



SUMÁRIO

PRÓLOGO	5
PREFÁCIO	7
AGRADECIMENTOS	8
SUMÁRIO EXECUTIVO	10
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos do estudo	13
1.2 Metodologia	14
1.3 Limitações	15
1.4 Estrutura do relatório	15
2 EMPREENDEDORISMO COMO COMPETÊNCIA	17
3 QUADRO DE REFERÊNCIA DO ENTRECOMP	22
3.1 Modelo de progressão	22
3.2 Objetivos de aprendizagem.....	25
3.3 Quadro de referência do EntreComp em resumo: visão geral	25
4 LISTA DE ABREVIATURAS E DEFINIÇÕES	28
5 REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE: O QUADRO DE REFERÊNCIA DO ENTRECOMP COMPLETO	32



PRÓLOGO

Um modelo para construir um futuro sustentável e humanizar a sociedade

As competências empreendedoras constituem a essência de uma cultura criativa e inovadora, ocupando um lugar proeminente no desempenho de qualquer função humana. São elas que habilitam a criar algo de original e de valor, bem como a encontrar soluções adequadas para as problemáticas complexas e globais. Por isso mesmo, os desafios atuais impõem que sejam definidos modelos de competências correspondentes ao contexto hodierno (Jardim, 2019; Jardim e Franco, 2013)¹.

Nesse sentido, recentemente foi elaborado o “EntreComp – Quadro de Referência de Competências para o Empreendedorismo”, pelo *Joint Research Centre* da União Europeia, sendo que este gabinete se tem dedicado, nos últimos anos, à preparação de quadros de referência que contribuam para o desenvolvimento de competências de diferente natureza, fundamentais para a construção de uma ideia diferente de cidadania para a sociedade digital do século 21.

É exemplo disso o primeiro relatório publicado em 2013, sobre as competências digitais dos cidadãos, o DigComp, ao qual se seguiram outros como, por exemplo, o DigCompEdu, em 2017, que desenvolveu um quadro europeu comum para as competências digitais dos pro-

fessores e uma escala de autoavaliação docente, o DigCompEdu CheckIn, que permite aos professores identificar o seu nível de competência digital, escala esta já traduzida e validada para a população portuguesa por Dias-Trindade, Moreira e Nunes (2019).²

Estes quadros europeus de referência de competências, empreendedoras e digitais, têm vindo a ser trabalhados em estreita articulação, com o objetivo de promover e disseminar boas práticas e de desenvolver políticas comuns que visam o crescimento global da União Europeia, a nível de um empreendedorismo enriquecido com o digital.

Com efeito, o EntreComp é um modelo bastante abrangente e completo, compreendendo um total de quinze competências relacionadas com o empreendedorismo e divididas em segmentos, que são definidos através dos resultados da aprendizagem, sendo que estes resultados são mapeados em oito níveis diferentes de progressão, do fundamental ao perito.

Tal como havia acontecido com o modelo DigComp, já referenciado, também este quadro de referências para o empreendedorismo se encontra, neste momento, em adaptação para

¹ Jardim, J. (2019). Cultura empreendedora. in J. Jardim & J.E. Franco (Dir.), *Empreendipédia – Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 181-184). Lisboa: Gradiva.

Jardim, J. e Franco, J. E. (Coord.) (2013). *Portugal Empreendedor: Trinta Figuras Empreendedoras da Cultura Portuguesa – Relevância dos Modelos para a Promoção do Empreendedorismo* (pp. 348). Lisboa, Portugal: Imprensa Nacional Casa da Moeda. ISBN 978-972-27-2191-2.

² Dias-Trindade, S.; Moreira, J. A.; Nunes, C. (2019). *Escala de autoavaliação de competências digitais de professores. Procedimentos de construção e validação*. Texto Livre. 12(2), mai.-ago. 2019. 152-171.

um modelo educativo que visa compreender e reforçar as competências docentes para aprendizagens empreendedoras.

Assim, avaliada a sua relevância, bem como a sua operacionalidade, e em articulação com o trabalho já desenvolvido com o DigCompEdu CheckIn, considerou-se oportuno traduzir este

documento para a língua portuguesa. Para isso foi solicitada autorização para a tradução, a qual foi concedida por Yves Punie, responsável pelo documento na União Europeia. Assim, desta forma pretendemos acrescentar valor e tornar cada vez mais sustentáveis as múltiplas ações e projetos educativos que têm sido realizados no contexto da língua portuguesa neste domínio.

Entre as múltiplas instituições que estão a promover este tipo de competências, destaca-se no contexto português o Gabinete de Educação para o Empreendedorismo e Cidadania (GabEEC), do qual fazemos parte, criado em 2008, cuja principal missão é investigar e promover a cultura empreendedora. Inserido na Cátedra Infante Dom Henrique (CIDH), da Universidade Aberta, este gabinete alia a investigação, a intervenção e avaliação, como forma de garantir o impacto social da sua ação, conforme pode ser visto em globalskills.pt.

Tendo como base modelos teóricos e metodologias ativas de ensino-aprendizagem reflexivas e colaborativas, no contexto do GabEEC, encontra-se em curso um projeto inovador e disruptivo, o Projeto de Educação para o Empreendedorismo e Cidadania (PEEC), formado por programas de intervenção para todos os níveis de ensino, desde o pré-escolar ao superior que tem como objetivo dotar as novas gerações de competências empreendedoras para o desenvolvimento de planos de negócio inovadores, não só empresariais, mas também, sociais e humanistas.

Como afirma Walter Isaacson (2016)³, na obra “Inovadores”, “A inovação ocorre quando se- mentes maduras caem em solo fértil”. Uma análise do contexto sociocultural atual aponta para necessidade de serem disseminados modelos de competências capazes de renovar a sociedade. Nesse sentido, o EntreComp contém as qualidades necessárias na coadjuvação no fomento da cultura empreendedora.

Por isso, através deste documento podem ser disseminados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de inovação, de resolução de problemas e de pensar individual e coletivamente as grandes questões emergentes na sociedade atual, como sejam as questões ecológicas, tecnológicas e da globalização. E é precisamente nesse sentido que o EntreComp constitui um modelo orientador para quem quer, no presente, construir um futuro sustentável e humanizar, cada vez mais, a sociedade.

Jacinto Jardim

Universidade Aberta

Sara Dias-Trindade

Universidade de Coimbra

José António Moreira

Universidade Aberta

³ Isaacson, W. (2016). *Inovadores*. Porto: Porto Editora.

PREFÁCIO

A Comissão Europeia propôs “Uma Nova Agenda de Competências para a Europa: Trabalhar em conjunto para fortalecer o capital humano, a empregabilidade e a competitividade” para fazer face aos desafios de competências que a Europa enfrenta atualmente. O objetivo é que todos tenham as competências necessárias para o desenvolvimento pessoal, a inclusão social, a cidadania ativa e o emprego. Estas competências incluem a literacia, a numeracia, as ciências e as línguas estrangeiras, bem como competências mais transversais, tais como a competência digital, a competência para o empreendedorismo, o pensamento crítico, a resolução de problemas ou o aprender a aprender.

O *Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo*, também conhecido por *EntreComp*, oferece uma ferramenta para melhorar a capacidade empreendedora das organizações e dos cidadãos europeus⁴. Este quadro de referência visa criar um consenso em torno de um entendimento comum da competência para o empreendedorismo, definindo 3 áreas de competência, uma lista de 15 competências, resultados de aprendizagem e níveis de proficiência, a que as iniciativas atuais e futuras se podem referir.

O *EntreComp* foi desenvolvido pelo *Joint Research Centre* (JRC) da Comissão Europeia, em nome da Direção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão (DG EMPL). Este relatório é a primeira publicação a ser divulgada pelo projeto *EntreComp*, após um intenso processo de investigação e consulta a diferentes parceiros.

A origem deste trabalho remonta a 2006, quando a União Europeia propôs oito competências-chave para a aprendizagem ao longo da vida, uma das quais foi o “sentido de iniciativa e de empreendedorismo”.

A DG EMPL está a trabalhar em conjunto com o JCR para reforçar a aceitação e a utilização do *EntreComp* na Europa. A publicação deste relatório coincidiu com a disponibilização de uma atualização do relatório de 2013 sobre o *Quadro de Competências Digitais para os Cidadãos*, também conhecido como *DigComp*⁵.

Ambas as ferramentas permitirão às autoridades públicas e aos agentes privados melhorar a sua orientação, a formação e os serviços de mentoria para jovens e pessoas à procura de emprego e, ao mesmo tempo, promover uma mentalidade empreendedora entre os cidadãos. Acreditamos que podem ajudar a resolver alguns dos principais desafios que a Europa enfrenta atualmente.

Detlef Eckert

Diretor, Direção-Geral do Emprego,
Assuntos Sociais e Inclusão

⁴ <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

⁵ <https://ec.europa.eu/jrc/digcomp>

AGRADECIMENTOS

Depois de 18 meses de pesquisa, a lista de pessoas que merecem a nossa gratidão aumentou consideravelmente.

Gostaríamos de começar por reconhecer a valiosa contribuição da equipa da CARSA, que nos apoiou na fase inicial do projeto. Obrigado a Antonio **Collado**, Johannes **Conrads** e Ivana **Komarkova**, que, entretanto, se tornou colega no Instituto Europeu de Tecnologia, bem como Dimitri **Gagliardi** (Universidade de Manchester). Agradecemos também a Elin **McCallum** (Bantani Education and Research), que tem apoiado todas as etapas deste trabalho, especialmente a última.

Além disso, somos gratos ao grande grupo de especialistas que nos desafiaram ao longo do caminho, comentando e validando cada etapa do desenvolvimento da estrutura de referência, desde a identificação das áreas de competência até à validação de cada resultado de aprendizagem. A lista é longa e não queremos ofender ao mencioná-los pelo seu primeiro nome, nomeadamente: Rob **Aalders**, Euregio Entrepreneurial Experience; Luisa **Alemanly**, Esade Entrepreneurship Institute; Mirela **Andoni**, Ministry of Education and Science, Institute for Educational Development, Albânia; Javier **Aretxederreta**, Tknika; Carlos **Azevedo**, Social Business School; Martina **Bacigalupi**, fundraiser; Ania **Bourgeois**, EC-EACEA-Eurydice; Olena **Bekh**, ETF; Catherine **Brentnall**, Ready Unlimited; Ben **Bruyndoncx**, SYNTRA Flanders; Massimiliano **Cereda**, Atelier Descartes; Brian **Cook-son**, NASUWT; Cristina **Crisan**, SIMULIMPRESA; Nigel **Culkin**, Institute of Small Business & Entrepreneurship at the University of Hertfordshire; Luisa **De Amicis**, EUCLID NETWORK; Vincent **De**

Coninck, BENISI European Network of Incubators for Social Innovation; Ivan **Diego**, Valnalon; Anusca **Ferrari**, European Schoolnet; Jaime **Gastalver**, RES Espacio de resiliencia creativa; Jan **Gejel**, Catalonia in Europe; Marianna **Georgalis**, Youth Forum; Clara **Giardina**, *designer freelance*; Anthony **Gribben**, ETF; Przemyslaw **Grzywa**, YES – European Confederation of Young Entrepreneurs; Efka **Heder**, SEECEL; Frank **Hennessey**; Andreas **Huck**, Climate-KIC Education; Lukas **Hula**, NUOV; Bianca **Isaincu**, Child and Youth Finance International; Karin **Jaanson**, Ministry of Education and Research, Estónia; Caroline **Jenner**, JA Europe; Magnus **Klofsten**, Linköping University; Gerard **Krauss**, Université de Rennes; Martin **Lackeus**, Chalmers University of Technology; Jose Manuel **Leceta**, Insight Foresight Institute; Francisco **Liñán**, Universidad de Sevilla; Fiorenza **Lipparini**, PlusValue; Maja **Ljubic**, SEECEL; Carlos **Lora Calvo**, RES Espacio de resiliencia creativa; Vera **Martinho**, JA Europe; Elizabeth **McSkeane**; Kaare **Moberg**, The Danish Foundation for Entrepreneurship-Young Enterprise (FFE-YE); Veronica **Mobilio**, JA Europe; Manuel **Montoya**, Seville Chamber of Commerce; Maurizio **Mosca**, EIGE; Fiorina **Mugione**, UNCTAD; Helle **Munkholm Davidsen**, University College Lillebaelt; Haïfa **Naffakhi-Charfeddine**, Université de Caen; Breda **Naughton**, Ministry of Education and Skills, Irlanda; Nadine **Nerguisian**, Ministry of Education, França; Antonella **Noya**, OECD; Loredana **Orhei**, LeadersTM; Annemarie **Østergaard**, Aalborg University; Alice **Pedretti**, CSR EUROPE; Andy **Penaluna**, University of Wales Trinity Saint David; Jared **Penner**, Child and Youth Finance International; Timo **Pihkala**, Lappeenranta University of Technology;

Slava **Prm**, Cedefop; Vesna **Puratic**, Ministry of Civil Affairs, Bósnia e Herzegovina; Mari **Räkköläinen**, Finnish Education Evaluation Centre; Randi **Heneide**, Ministry of Education & Research, Noruega; Anders **Rasmussen**, FFE-YE; Dana **Redford**, Portugal Entrepreneurship Education Platform; David **Rosendo Ramos**, Junta de Andalucia; Daniela **Runchi**, JADE; Elena **Ruskovaara**, Lappeenranta University of Technology; Jesus **Sabariego**, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra; Slavica **Singer**, Strossmayer University, Croácia; Lucia **Sell-Trujillo**, Universidad de Sevilla e Grupo de Investigación Storing Our World; Friederike **Sözen**, Austrian Federal Economic Chamber; Raúl **Tabarés Gutiérrez**, Tecnalía; Josef **Tixier**, OECD; Austeja **Tinkunaite**, ECDL; Roberta **Trovarelli**, Lega Coop; Andreas **Tsiakkiros**, Ministry of Education and Culture, Chipre; Luc **Van Acker**, Flemish Office of Catholic Education; Ernesto **Villalba-Garcia**, Cedefop; Zoica **Vladut**, Ministry of Education, Research, Youth and Sports, Roménia; Lilian **Weikert**, RES Espacio de resiliencia creativa; Petra **Wieninger**, Ministry of Finance and Economics Baden-Württemberg, Alemanha; Håkan **Ylinenpää**, Luleå University of Technology; Radovan **Zivkovic**, Ministry of Education, Science and Technological Development, Sérvia.

Agradecemos aos membros do Grupo de Trabalho sobre Competências Transversais de Educação e Formação 2020 (ET2020 GTTT) e aos do Grupo de Peritos sobre o Empreendedorismo Social (GECES) da Comissão Europeia.

Queremos agradecer aos nossos colegas da DG do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão por uma relação de trabalho que ultrapassou em muito as obrigações contratuais, a cooperação interinstitucional e o dever profissional. Neles, encontramos leitores inteligentes, revisores críticos, profissionais informados e comprometidos. De entre os que apoiaram este trabalho, estamos muito gratos a Ana Carla **Pereira**,

chefe de unidade da DG EMPL E2, que investiu confiança e recursos no nosso trabalho; Karin **van der Sanden**, por nos ajudar na definição do modelo de progressão; Guy **Lejeune**, Maria **Nyberg** e Risto **Raivio**, pela sua contribuição para a relevância do quadro de referência entre os diferentes domínios.

Gostaríamos também de agradecer a Simone **Baldassarri** da DG Internal Market, Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, uma vez que o seu compromisso possibilitou um quadro de referência mais claro e abrangente.

A nossa gratidão estende-se a Hannah **Grainger Clemson** e Maria **Podlasek Ziegler**, da DG Education and Culture, por nos ajudarem a assegurar que o empreendedorismo como competência seja aplicado e estimulado na escola, bem como no campo do trabalho com jovens.

No JRC, gostaríamos de agradecer a Alexander **Coad**, Elisabetta **Marinelli** e Esperanza **Vera-Toscano** pelas suas críticas e por aumentarem a nossa rede de especialistas. Além disso, agradecemos a Funda **Celikel Esser** pelo seu apoio contínuo. Obrigado também a Patricia **Farrer** pela revisão da versão final deste relatório. Por último, estamos gratos a Ioannis **Maghiros**, chefe de unidade da DG JRC J3, que prestou um apoio inestimável ao contacto com a comunidade de aprendizagem empresarial.

O leitor interessado encontrará todos os documentos relacionados com o projeto no site do JRC EntreComp: <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp>.

Para mais informações, por favor, contacte Yves Punie [yves.punie@ec.europa.eu].

SUMÁRIO EXECUTIVO

Contexto político

O desenvolvimento da capacidade empresarial das organizações e dos cidadãos europeus tem sido, durante muitos anos, um dos principais objetivos políticos da União Europeia e dos Estados-Membros. Há uma crescente consciencialização de que competências, conhecimentos e atitudes empreendedores podem ser aprendidos e de que, por sua vez, levam ao desenvolvimento generalizado de mentalidades e culturas empreendedoras, que beneficiam os indivíduos e a sociedade como um todo.

A Comissão Europeia referiu, pela primeira vez, a importância da educação para o empreendedorismo em 2003, no *Livro Verde Espírito Empresarial na Europa*. Em 2006, a Comissão Europeia havia identificado o “sentido de iniciativa e de empreendedorismo” como uma das oito competências-chave necessárias para todos os membros de uma sociedade baseada no conhecimento. Os documentos *Small Business Act for Europe*, de 2008, *Communication on Rethinking Education*, de 2012, *Entrepreneurship Action Plan 2020*, de 2013, e, mais recentemente, *New Skills Agenda for Europe* mantiveram a necessidade de promover a educação para o empreendedorismo e a aprendizagem empresarial em foco. Isto levou a uma série de iniciativas por toda a Europa.

Apesar do grande interesse na criação de capacidades empresariais, quase uma década depois da recomendação de 2006 sobre as “Key Competences for Lifelong Learning”, ainda não existe consenso sobre os elementos caracterizadores do espírito empresarial enquanto competência. Conforme destacado na edição de 2016 do Relatório Eurydice sobre “Entrepre-

neurship Education at School”, cerca de metade dos países da Europa utiliza a definição de empreendedorismo das Competências-Chave Europeias. Um terço dos países usa a sua própria definição nacional e quase 10 países não têm uma definição comum a nível nacional. Além disso, a falta de resultados de aprendizagem abrangentes na área da educação para o empreendedorismo é identificada pelo Eurydice como um dos principais obstáculos ao desenvolvimento de uma aprendizagem empreendedora na Europa.

Como resultado, há uma clara necessidade de definir e descrever o empreendedorismo como competência; desenvolver um quadro de referência descrevendo os seus componentes em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes; e fornecer aos cidadãos europeus as ferramentas adequadas para avaliar e desenvolver eficazmente esta competência essencial.

Neste contexto, o estudo das competências para o empreendedorismo (EntreComp) foi lançado pelo JRC em nome da Direção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão (DG EMPL) em janeiro de 2015. Um dos principais objetivos do EntreComp foi desenvolver uma abordagem conceptual comum que pudesse apoiar o desenvolvimento de competências para o empreendedorismo a nível europeu.

Principais conclusões

Este relatório apresenta o quadro de referência do EntreComp. Ao produzir uma definição comum do que é o empreendedorismo como competência, este quadro visa estabelecer uma ponte entre os mundos da educação e do trabalho, e tornar-se uma referência efetiva para qualquer iniciativa que vise fomentar a aprendizagem empreendedora. A estrutura é uma fonte flexível de inspiração, para ser usada ou adaptada a diferentes contextos. Por exemplo, o EntreComp poderia inspirar a reforma dos currículos no sector da educação formal e da formação, a conceção de experiências práticas de empreendedorismo em contextos de aprendizagem não formal ou o desenvolvimento de ferramentas para os cidadãos avaliarem a própria proficiência empreendedora.

O quadro de referência do EntreComp é composto por três áreas de competência: “Ideias e oportunidades”, “Recursos” e “Em ação”. Cada área inclui cinco competências que, juntas, são os blocos de construção do empreendedorismo como competência. O quadro desenvolve as 15 competências ao longo de um modelo de progressão de 8 níveis. Além disso, fornece uma lista abrangente de 442 resultados de aprendizagem, que oferece inspiração e visão para aqueles que planeiam intervenções de diferentes contextos educacionais e domínios de aplicação.

Principais descobertas

O EntreComp define o empreendedorismo como uma competência transversal, que se aplica a todas as esferas da vida: desde o desenvolvimento pessoal até à participação ativa na sociedade, à (re)entrada no mercado de trabalho como trabalhador assalariado ou independente e também para dar início a novos empreendimentos (culturais, sociais ou comerciais).

Baseia-se numa definição ampla de empreendedorismo, que depende da criação de valor cultural, social ou económico. Assim, abrange dife-

rentes tipos de empreendedorismo, incluindo o intraempreendedorismo, o empreendedorismo social, o empreendedorismo ecológico e o empreendedorismo digital. Aplica-se a indivíduos e a grupos (equipas ou organizações) e refere-se à criação de valor nos sectores privado e público, no terceiro sector e em qualquer combinação híbrida dos três. Por fim, é um domínio neutro: pode agir sobre ideias e oportunidades para criar valor para os outros em diferentes domínios e cadeias de valor.

O quadro de referência do EntreComp foi desenvolvido através de uma abordagem metodológica mista, composta por uma revisão abrangente da literatura académica e de divulgação, uma análise aprofundada de estudos de caso, investigação documental e um conjunto de consultas interativas com várias partes interessadas.

Trabalho relacionado e futuro do JRC

O EntreComp baseia-se no trabalho anterior do JRC que foi conduzido para estabelecer um quadro de referência comum para a competência digital dos cidadãos, o conhecido Quadro de Competências Digitais para os Cidadãos (DigComp).

Guia rápido

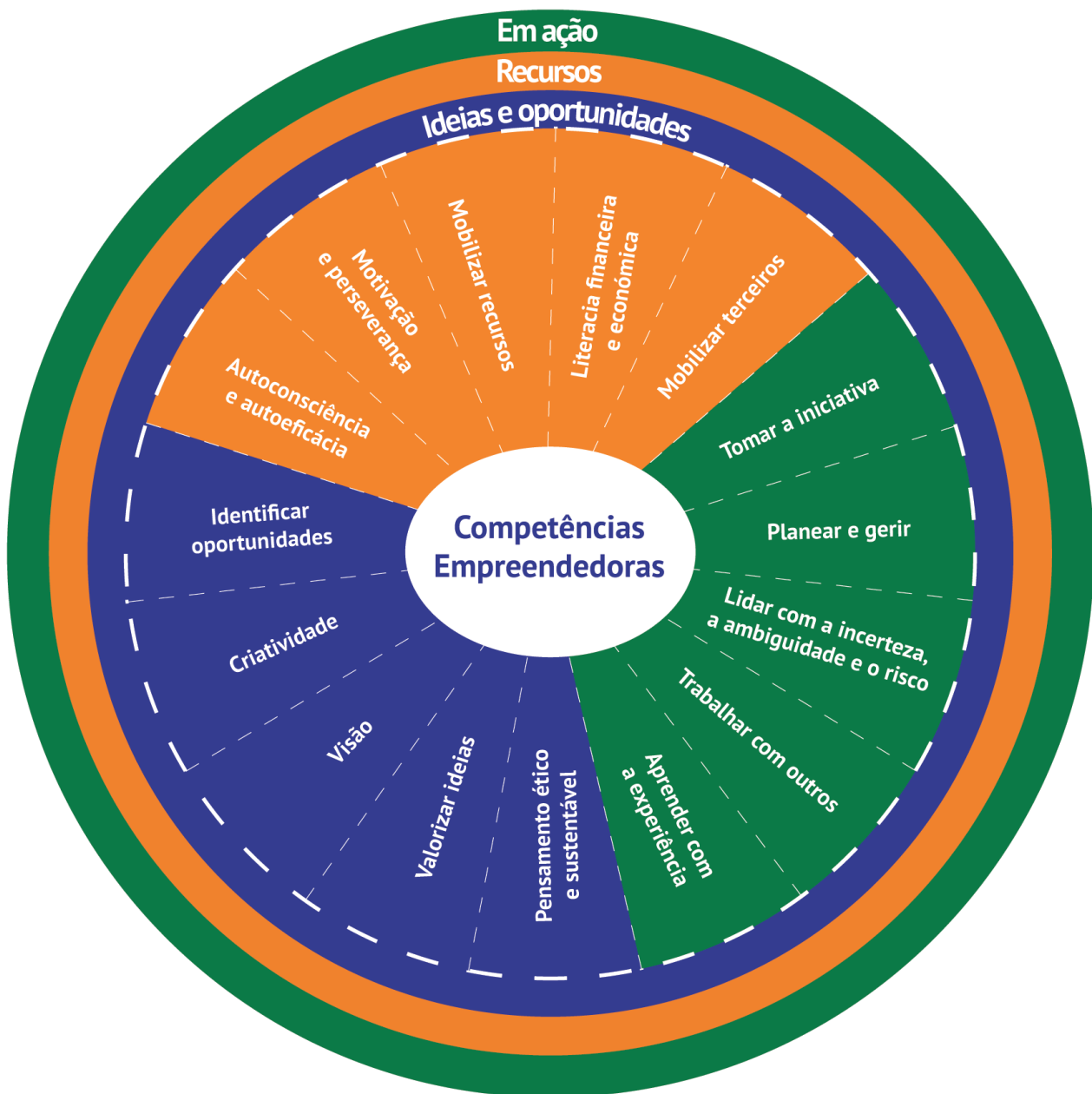
O JRC realizou um estudo em nome da DG do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão, a fim de definir uma **abordagem comum** para apoiar o desenvolvimento do empreendedorismo como competência.

O enquadramento descreve o empreendedorismo como uma **competência transversal**, que pode ser aplicada pelos cidadãos a todas as esferas da vida, desde o **desenvolvimento pessoal** até à participação ativa na sociedade, à **(re) entrada no mercado de trabalho** como trabalhador assalariado ou independente e também para dar início a **novos empreendimentos** (culturais, sociais ou comerciais).

O EntreComp é composto por 3 áreas de competência e 15 competências, conforme ilustrado na figura abaixo.

O EntreComp pode ser usado como referência para o desenho de currículos na **educação formal e no sector da formação**. Pode também ser utili-

zado para atividades e programas em **contextos de aprendizagem não formal** (por exemplo, para fomentar o intraempreendedorismo com organizações existentes). Destina-se a estabelecer uma ponte entre os mundos **da educação e do trabalho** no que diz respeito ao empreendedorismo como competência.



1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um quadro de referência com descritores de resultados de aprendizagem é uma das medidas identificadas pela Comissão Europeia para apoiar a promoção da competência para o empreendedorismo em todo o mundo da educação e do trabalho.

Este relatório apresenta o Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo (EntreComp), que consiste em 3 áreas de competência, 15 competências, um modelo de progressão de 8 níveis e uma lista abrangente de 442 resultados de aprendizagem. O quadro de referência do EntreComp foi validado através de consultas iterativas com parceiros.

A origem deste trabalho remonta a 2006, quando a “Recommendation on key competences for lifelong learning” identificou o “sentido de iniciativa e de empreendedorismo” como uma das oito competências essenciais para todos os cidadãos (Parlamento e Conselho Europeus, 2006).

O sentido de iniciativa e de empreendedorismo pode ser definido, de uma forma ampla, como a capacidade de transformar ideias em ações, ideias que criam valor para alguém que não o próprio. O sentido de iniciativa e de empreendedorismo é uma competência-chave transversal de que todo cidadão precisa para a realização e o desenvolvimento pessoais, a cidadania ativa, a inclusão social e o emprego na sociedade do conhecimento.

Atualmente, a comunidade de prática de aprendizagem empreendedora refere-se mais frequentemente ao sentido de iniciativa e de empreendedorismo como “**competência para o empreendedorismo**”. Assim, o EntreComp adota este rótulo simplificado, refletindo a forma

como a competência é geralmente referida. No entanto, o **quadro de referência do EntreComp aqui apresentado é construído a partir de um amplo entendimento do empreendedorismo, que também inclui o “sentido de iniciativa”**.

1.1 As metas e os objetivos do estudo

O estudo EntreComp foi lançado pelo JRC em nome da DG do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão em janeiro de 2015. A sua ambição é construir **uma ponte entre os mundos da educação e do trabalho**, contribuindo para uma melhor compreensão e promoção do empreendedorismo enquanto competência na Europa. O EntreComp visa, em última análise, facilitar a aprendizagem entre pares e o intercâmbio entre os Estados-Membros e, eventualmente, ter um impacto positivo na mobilidade, na empregabilidade e na participação ativa dos cidadãos na sociedade e na economia. Ao estabelecer uma base comum a que as iniciativas que abordam a promoção do empreendedorismo como competência entre níveis de ensino, sectores, domínios e objetivos de aplicação podem referir-se, o EntreComp contribuirá para libertar o potencial dos cidadãos europeus para participarem em todas as áreas da sociedade, transformando ideias em ação.

De forma a atingir o seu objetivo, o estudo foi projetado para:

- Identificar os principais componentes do empreendedorismo como competência;
- Descrever esses componentes para estabelecer um modelo conceptual compartilhado a que todos os atores no campo da aprendizagem empreendedora se possam referir;

- Desenvolver uma série de resultados de aprendizagem para sugerir o que os cidadãos europeus devem conhecer, compreender e poder fazer para demonstrar um certo nível de proficiência nas competências para o empreendedorismo.

O EntreComp utilizou um processo robusto de investigação metodológica mista, e cada um dos seus produtos intermédios foi validado através de consultas a vários parceiros, levando a um aprimoramento progressivo e, por fim, ao quadro consolidado apresentado neste relatório.

1.2 Metodologia

As fases do estudo EntreComp que levaram à definição de um quadro de referência consolidado do EntreComp estão descritas na Figura 1.

O desenvolvimento do quadro de referência incluiu as seguintes etapas:

1. Uma **revisão bibliográfica** de conceitos, políticas e iniciativas existentes referentes ao empreendedorismo como competência (Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015).
2. Um **inventário de 42 iniciativas** em que o empreendedorismo como competência é definido, ensinado, aprendido e/ou avaliado (*ibidem*).
3. Uma **aprofundada análise de estudo de caso**, em que 10 iniciativas existentes foram selecionadas para apreender em detalhe os elementos que compõem o empreendedorismo como competência e as principais características dos processos de aprendizagem empreendedora de ponta (Komarkova, Conrads, & Collado, 2015).
4. Um **workshop especializado**, no qual foram apresentados os resultados preliminares da revisão da literatura, o inventário e os estudos de caso detalhados, bem como a definição do escopo do empreendedorismo como competência.
5. Uma **proposta inicial** de modelo conceptual, baseado nos passos anteriores.
6. Uma **referência** da proposta inicial em relação aos quadros existentes.
7. O desenvolvimento de um conjunto de **cenários de uso** para avaliar a aplicabilidade do modelo conceptual inicial.
8. Um conjunto de **consultas iterativas com vários parceiros**⁶, em que as propostas progressivamente aperfeiçoadas foram distribuídas para comentários.
9. Uma proposta final subsequente para um **modelo conceptual** composto por 3 áreas de competência e 16 competências, com base nas opiniões dos parceiros.
10. Um **esboço do Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo (EntreComp)**, que possui **8 níveis de proficiência** e uma extensa lista de aproximadamente **500 afirmações, que representam resultados de aprendizagem**.
11. Doze **painéis de discussão online com múltiplos parceiros** para rever o projeto inicial dos níveis de proficiência e os resultados de aprendizagem do Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo. Os níveis de proficiência e os resultados de aprendizagem foram identificados através de pesquisa documental e da interação com mais de uma centena de especialistas no campo da aprendizagem empreendedora. Entre

⁶ Envolvendo, por duas vezes, a recolha de opiniões do Grupo de Trabalho ET2020 sobre Competências Transversais (TSWG); uma consulta *online* a aproximadamente 200 parceiros; dois *workshops* informais numa incubadora de empreendedorismo social e discussões bilaterais interserviços informais; e o público dos vários painéis em que o JRC apresentou e discutiu os resultados provisórios do projeto.

eles estavam membros do Grupo de Trabalho ET2020 sobre Competências Transversais, peritos do programa de educação EIT Climate KIC e membros do Grupo de Peritos sobre Empreendedorismo Social (GECES) da Comissão Europeia.

12. O quadro de referência consolidado do **EntreComp** tem 3 áreas de competência e 15 competências, que se desdobram em 442 resultados de aprendizagem (veja-se a lista completa no Apêndice), divididos por 8 níveis de proficiência.

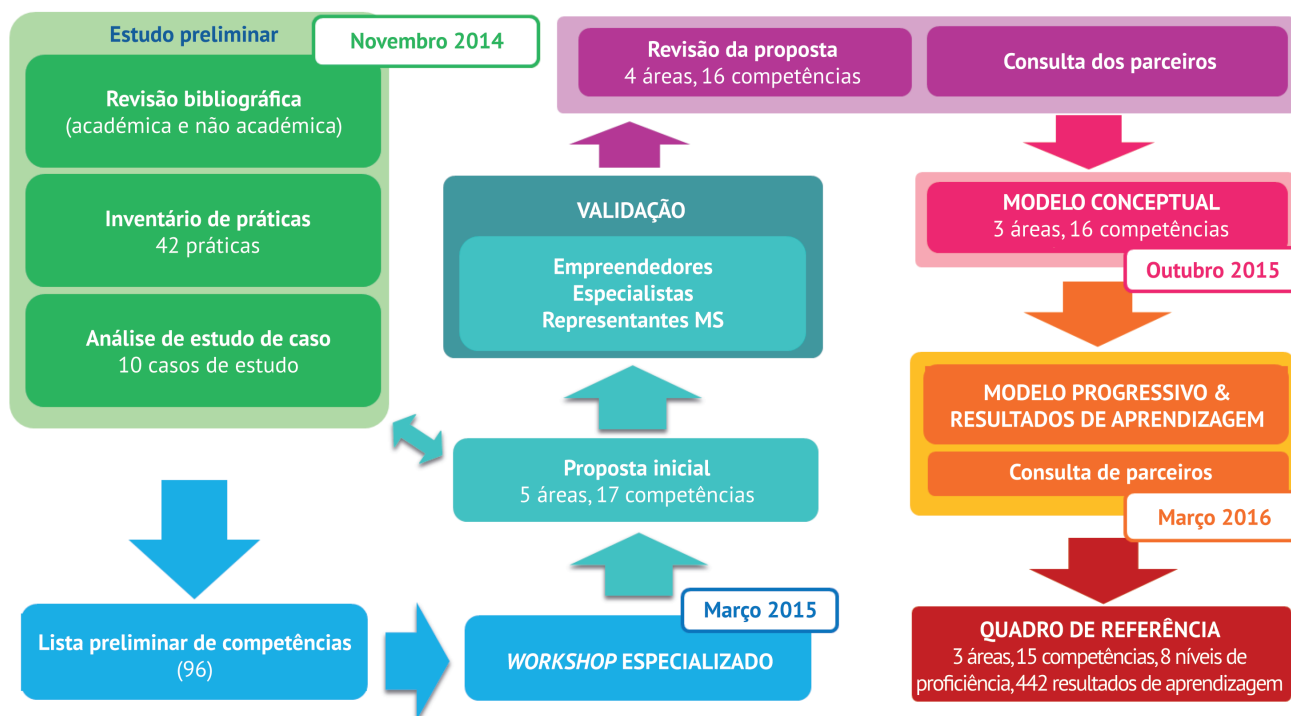


Figura 1: Principais fases do estudo que levaram ao quadro de referência do EntreComp

1.3 Limitações

O quadro de referência do EntreComp é o resultado de uma metodologia de pesquisa robusta⁷, em que um grande e heterogéneo grupo de especialistas foi consultado, em diferentes estágios, para obter a sua opinião e chegar, progressivamente, a um consenso em torno de uma proposta validada. Embora amplamente aprovado, o quadro de referência ainda não foi adaptado ou testado em cenários reais. Uma etapa subsequente será a aplicação

prática do quadro de referência do EntreComp, implementando-o e avaliando-o num contexto específico e, por fim, se necessário, a correção e o aperfeiçoamento de acordo com as opiniões dos praticantes e utilizadores finais.

1.4 Estrutura do relatório

Após esta Introdução, o Capítulo 2 fornece ao leitor o modelo conceptual do EntreComp, nomeadamente as suas 3 áreas de competência, as 15 competências e os respetivos

⁷ O projeto EntreComp seguiu a metodologia definida e validada para o *Quadro Europeu de Competência Digital para Cidadãos* (Ferrari, 2013).

descritores. O Capítulo 3 apresenta o modelo de progressão que sustenta o desenvolvimento de diferentes níveis de proficiência em competências para o empreendedorismo e os princípios e características fundamentais dos resultados de aprendizagem EntreComp.

Finalmente, fornece uma visão panorâmica do quadro de competências.

A estrutura completa, incluindo a lista integral dos resultados de aprendizagem EntreComp nos oito níveis de proficiência do modelo de progressão, é fornecida no Apêndice deste relatório.

2 EMPREENDEDORISMO COMO COMPETÊNCIA

O projeto EntreComp foi lançado para se estabelecer uma estrutura de referência comum para o empreendedorismo como competência, de forma a ajudar os cidadãos a desenvolver a sua capacidade de participar ativamente na sociedade, gerir as suas próprias vidas e carreiras, e encetar iniciativas de criação de valor. A conceptualização do empreendedorismo como competência foi, portanto, o ponto de partida do desenvolvimento de um quadro de referência.

No contexto do projeto EntreComp, o empreendedorismo é entendido como uma competência-chave transversal aplicável por indivíduos e grupos, incluindo organizações existentes, em todas as esferas da vida. É definido da seguinte forma:

Empreendedorismo é quando alguém age sobre oportunidades e ideias e as transforma em valor para os outros. O valor criado pode ser financeiro, cultural ou social (FFE-YE, 2012).

Esta definição concentra-se na criação de valor, independentemente do seu tipo ou contexto. Abrange a criação de valor em qualquer domínio e possível cadeia de valor. Refere-se à criação de valor nos **sectores privado e público, no terceiro sector** e em qualquer combinação híbrida dos três. Assim, compreende diferentes tipos de empreendedorismo, incluindo o intraempreendedorismo, o empreendedorismo social, o empreendedorismo ecológico e o empreendedorismo digital.

O empreendedorismo, como competência, aplica-se a todas as esferas da vida. Permite aos cidadãos cultivar o seu **desenvolvimento pes-**

soal, contribuir para o desenvolvimento social, entrar no **mercado de trabalho** como trabalhadores assalariados ou independentes e **iniciar** ou ampliar empreendimentos que possam ter um motivo cultural, social ou comercial.

O modelo conceptual do EntreComp é composto por duas dimensões principais: as **3 áreas de competência**, que refletem diretamente a definição de empreendedorismo como a capacidade de transformar ideias em ações que criam valor para alguém que não o próprio; e as **15 competências** que, em conjunto, constituem os alicerces do empreendedorismo como competência para todos os cidadãos. Listamos as competências na Tabela 1. Cada uma delas é acompanhada por uma **sugestão ou uma exortação** ao aprendiz para que coloque a competência em prática e por um **descriptor**, que a subdivide nos seus aspetos principais.

“Ideias e oportunidades”, “Recursos” e “Em ação” são as três áreas do modelo conceptual e foram assim rotuladas para enfatizar a competência para o empreendedorismo como a capacidade de transformar ideias e oportunidades em ações, mobilizando recursos. Estes recursos podem ser pessoais (ou seja, autoconsciência e autoeficácia, motivação e perseverança), materiais (por exemplo, meios de produção e recursos financeiros) ou não materiais (como conhecimentos, habilidades e atitudes). As **três** áreas de competência estão fortemente interligadas: o empreendedorismo como competência está acima de todas as três juntas. As 15 competências também estão interrelacionadas e interligadas, e devem ser tratadas como partes de um todo. Não sugerimos que o aprendiz adquira o mais alto nível de proficiência em todas as

15 competências ou que tenha a mesma proficiência em todas as competências. O quadro implica, no entanto, que o empreendedorismo, como competência, seja composto por 15 blocos de construção.

A Figura 2 descreve as competências EntreComp como sectores de um gráfico circular. Cada sector tem uma cor diferente: azul para as competências da área “Ideias e oportunidades”, laranja para as da área “Recursos” e verde para as competências da área “Em ação”. Os sectores estão rodeados pelos três anéis de competência, que abrangem todas as 15 competências.

Esta representação destaca que a associação entre áreas de competência e competências não possui rigor taxionómico. Por exemplo, a criatividade é apresentada como uma das competências da área “Ideias e oportunidades”, embora o processo criativo implique tanto o uso de recursos quanto a capacidade de agir sobre ideias para moldar o seu valor. O leitor poderá estabelecer novas relações entre áreas e competências para expandir os elementos do quadro de referência e adaptá-los para que se adequem melhor ao seu foco.



Figura 2: Áreas e competências do quadro de referência do EntreComp.

A Tabela 1 fornece uma visão geral do quadro de referência do EntreComp, mostrando como a competência para o empreendedorismo foi dividida nas suas partes constituintes dentro da estrutura. As competências são numeradas para facilitar a referência – a ordem em que

são apresentadas não implica uma sequência no processo de aquisição ou uma hierarquia: nenhum elemento vem em primeiro lugar ou é mais importante do que os outros. Não há competências essenciais nem capacitação de competências na conceptualização do EntreComp.

Dependendo do contexto de aceitação, é razoável que algumas das competências sejam enfatizadas ou simplificadas para espelhar um processo empreendedor criado para promover a aprendizagem através do empreendedorismo. Por outras palavras, o quadro de referência do EntreComp

pode ser visto como um ponto de partida para a interpretação da competência para o empreendedorismo que, com o tempo, será mais elaborada e aperfeiçoada para atender às necessidades particulares de grupos-alvo específicos.

Tabela 1: Modelo conceptual do EntreComp

ÁREAS	COMPETÊNCIAS	SUGESTÕES	DESCRIPTORES
1. IDEIAS E OPORTUNIDADES	1.1. Identificar oportunidades	Usar a sua ⁸ imaginação e as suas habilidades para identificar oportunidades de criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar e aproveitar oportunidades para criar valor através da exploração do contexto social, cultural e económico – Identificar necessidades e desafios que precisam de ser atendidos – Estabelecer novas ligações e juntar elementos dispersos para gerar oportunidades de criação de valor
	1.2. Criatividade	Desenvolver ideias criativas e de valor	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolver várias ideias e oportunidades para criar valor, incluindo melhores soluções para desafios atuais e futuros – Explorar e experimentar através de abordagens inovadoras – Combinar conhecimento e recursos para alcançar resultados significativos
	1.3. Visão	Trabalhar para uma visão de futuro	<ul style="list-style-type: none"> – Imaginar o futuro – Desenvolver uma visão para transformar ideias em atos – Visualizar cenários futuros para ajudar a orientar esforços e ações
	1.4. Valorizar ideias	Fazer o máximo com as ideias e oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliar que valor existe em termos sociais, culturais e económicos – Reconhecer o potencial de criação de valor de uma ideia e identificar formas adequadas de tirar o máximo partido dela
	1.5. Pensamento ético e sustentável	Pensar nas consequências e no impacto das ideias, oportunidades e ações	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliar as consequências de ideias que trazem valor e o efeito de ações empreendedoras na comunidade, no mercado, na sociedade e em contextos específicos – Refletir sobre quais são os objetivos sustentáveis de longo prazo a nível social, cultural e económico, e sobre o itinerário seguido – Agir de forma responsável

⁸ No contexto do quadro de referência do EntreComp, a competência para o empreendedorismo é vista como uma capacidade tanto individual quanto coletiva.

ÁREAS	COMPETÊNCIAS	SUGESTÕES	DESCRITORES
2. RECURSOS	2.1. Autoconsciência e autoeficácia	Acreditar em si mesmo e procurar o desenvolvimento contínuo	<ul style="list-style-type: none"> – Refletir sobre os seus desejos, necessidades e aspirações a curto, médio e longo prazo – Identificar e avaliar as forças e as fraquezas individuais e coletivas – Acreditar na capacidade para influenciar o curso dos acontecimentos, apesar da incerteza, das contrariedades e dos falhanços temporários
	2.2. Motivação e perseverança	Manter o foco e não desistir	<ul style="list-style-type: none"> – Ser determinado para transformar ideias em ações e satisfazer a necessidade de chegar mais longe – Estar preparado para ser paciente e continuar a tentar alcançar os objetivos de longo prazo, quer individuais quer de grupo – Ser resiliente sob pressão e perante adversidades e falhanços temporários
	2.3. Mobilizar recursos	Reunir e gerir os recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> – Obter e gerir recursos materiais, não materiais e digitais necessários para transformar ideias em ações – Fazer o máximo com recursos mínimos – Alcançar e gerir as competências necessárias em diferentes etapas, incluindo competências técnicas, legais, financeiras e digitais
	2.4. Literacia financeira e económica	Desenvolver conhecimentos financeiros e económicos	<ul style="list-style-type: none"> – Calcular o custo de transformar uma ideia numa atividade criadora de valor – Planear, colocar em prática e avaliar decisões financeiras ao longo do tempo – Gerir finanças para assegurar que a atividade de criação de valor pode manter-se a longo prazo
	2.5. Mobilizar terceiros	Inspirar, entusiasmar e mobilizar outros	<ul style="list-style-type: none"> – Inspirar e entusiasmar parceiros relevantes – Obter o apoio necessário para atingir resultados positivos – Demonstrar capacidade de comunicação, persuasão, negociação e liderança

ÁREAS	COMPETÊNCIAS	SUGESTÕES	DESCRIPTORIOS
EM AÇÃO	3.1. Tomar a iniciativa	Avançar	<ul style="list-style-type: none"> – Iniciar processos que criem valor – Aceitar desafios – Agir e trabalhar de forma independente para atingir os objetivos, seguir a linha definida e executar as tarefas planejadas
	3.2. Planear e gerir	Priorizar, organizar e acompanhar	<ul style="list-style-type: none"> – Definir objetivos de longo, médio e curto prazo – Definir prioridades e planos de ação – Adaptar-se a mudanças imprevistas
	3.3. Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco	Tomar decisões lidando com a incerteza, a ambiguidade e o risco	<ul style="list-style-type: none"> – Tomar decisões mesmo quando os seus resultados são incertos, quando a informação disponível é parcial ou ambígua, ou quando existe um risco de resultados indesejados – No processo de criação de valor, incluir formas estruturadas de testar ideias e protótipos desde as etapas iniciais, para reduzir os riscos de falhar – Lidar com situações imprevisíveis de forma rápida e flexível
	3.4. Trabalhar com outros	Trabalhar em grupo, colaborar e criar redes	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhar em conjunto e cooperar com outros para desenvolver ideias e colocá-las em prática – Criar redes – Resolver conflitos e enfrentar a concorrência de forma positiva sempre que necessário
	3.5. Aprender com a experiência	Aprender fazendo	<ul style="list-style-type: none"> – Usar todas as iniciativas para a criação de valor como uma oportunidade de aprendizagem – Aprender com os outros, incluindo com os pares e os mentores – Refletir e aprender tanto com o sucesso como com o falhanço (do próprio ou de outros)

3 O QUADRO DE REFERÊNCIA DO ENTRECOMP

Este capítulo apresenta o modelo de progressão do quadro de referência do EntreComp e as principais características dos resultados de aprendizagem baseados nele.

Os parceiros envolvidos na revisão do EntreComp consideram-no uma ferramenta **muito completa** e abrangente, com 3 áreas de competência, 15 competências, 15 descritores, 8 níveis de proficiência e 442 resultados de aprendizagem (ver Apêndice). Reconhecem que o quadro de referência do EntreComp (I) reflete a complexidade do domínio da competência para o empreendedorismo, que aborda vários aspetos da nossa vida quotidiana, e (II) pode ser usado como um guia de referência de múltiplos propósitos. A vantagem de ter uma estrutura ampla e abrangente de competências é que, embora possa acomodar personalizações sob medida, também permite que iniciativas que abordem o empreendedorismo como competência sejam comparadas, facilitando um entendimento comum sobre o que significa ser empreendedor.

A abrangência do EntreComp é uma das suas principais forças. No entanto, o leitor deve ter em mente que **nem todos os cidadãos, aprendentes ou utilizadores estarão interessados em desenvolver todas as competências aqui descritas até ao mais alto nível de proficiência**. Espera-se que as instituições, os intermediários e os promotores de iniciativas que estejam dispostos a adotar o EntreComp como estrutura de referência o adaptem aos seus próprios propósitos e às necessidades do grupo de utilizadores que pretendam atingir. Por outras palavras, o quadro de referência do EntreComp apresentado neste relatório deve ser considerado como

um ponto de partida. Deve ser adaptado ao contexto de uso para poder ser implementado (veja-se também abaixo, na Secção 3.2).

3.1. O modelo de progressão

O empreendedorismo como competência é desenvolvido através da ação de indivíduos ou de entidades coletivas para criar valor para os outros.

A progressão na aprendizagem empreendedora é composta de dois aspetos:

1. Desenvolver uma autonomia e uma responsabilidade crescentes ao agir sobre ideias e oportunidades para criar valor;
2. Desenvolver a capacidade de criar valor a partir de contextos simples e previsíveis até ambientes complexos e em constante mudança.

O Modelo de Progressão EntreComp não estabelece uma sequência linear de etapas que qualquer cidadão deva adotar para se tornar proficiente em empreendedorismo ou para iniciar um empreendimento. Em vez disso, mostra que os limites das competências empreendedoras individuais e coletivas podem ser impulsionados para atingir um impacto cada vez maior através da criação de valor.

O Modelo de Progressão EntreComp fornece uma referência para o desenvolvimento da proficiência desde a criação de valor, alcançada através de apoio externo, até à criação de valor transformador. Consiste em quatro níveis principais: Fundamental, Intermédio, Avançado e Especialista. Cada nível é, por sua vez, dividido em dois subníveis, conforme ilustrado na Tabela 2. No nível Fundamental, o valor empreendedor é concebido com apoio externo. No Intermédio, o valor empreendedor é criado

com o aumento da autonomia. No Avançado, a responsabilidade de transformar ideias em ações é desenvolvida. No nível Especialista, o valor criado tem um impacto considerável no seu domínio de referência.

Estes níveis de proficiência fornecem ao leitor um meio para a análise dos resultados de aprendizagem. Por exemplo, o primeiro resultado de aprendizagem do 8.º nível de proficiência é: *sei identificar e aproveitar rapidamente uma oportunidade*. Embora “identificar e aproveitar as oportunidades” seja uma habilidade que os aprendentes começam a desenvolver em níveis mais baixos, o nível 8 enfatiza a necessidade de fazê-lo “rapidamente”. Neste nível de especialista, a ocasião para utilizar uma janela de oportunidade tem uma importância estratégica que pode levar a um crescimento elevado, a inovações revolucionárias ou a transformações radicais.

O EntreComp pretende ser abrangente e oferecer uma ferramenta que possa ser adaptada a diferentes necessidades. Não é prescritivo e não sugere que todos os aprendentes devam adquirir o nível mais alto de proficiência nas competências ou que devam alcançar a mesma proficiência em todas as competências. Por exemplo, podemos imaginar uma experiência de aprendizagem empreendedora voltada para os funcionários da área de fabrico de calçado da nossa região. No nosso programa, poderíamos, por exemplo, visar um nível avançado de proficiência em competências como “identificar oportunidades”, “visão”, “mobilizar recursos”, “mobilizar terceiros” e “planear e gerir”. Ao mesmo tempo, poderíamos ter como meta alcançar um nível intermédio de proficiência em “literacia financeira e económica”. Poderíamos considerar importante fornecer aos nossos aprendentes as habilidades necessárias para entender a viabilidade financeira das suas ideias, mas não é relevante que eles desenvolvam habilidades de Contabilidade

de Dupla Entrada, o que exigiria um nível avançado de proficiência.

Lembramos ao leitor que a criação de valor empreendedor e a aprendizagem empreendedora podem ocorrer em qualquer esfera da vida. O Modelo de Progressão EntreComp não se refere a nenhum cenário específico, nem sequer aos ambientes de educação formal. Ao colocar o enfoque no desenvolvimento de competências através da criação real de valor empreendedor, o modelo de progressão quebra as fronteiras entre educação, trabalho e participação cívica. A este respeito, o Modelo de Progressão EntreComp é transversal aos contextos de aprendizagem formal, não formal e informal.

TABELA 2: Modelo de Progressão EntreComp

FUNDAMENTAL		INTERMÉDIO		AVANÇADO		ESPECIALISTA	
Contar com o apoio⁹ de outros		Construir a independência		Assumir a responsabilidade		Impulsionar a transformação, a inovação e o crescimento	
Sob supervisão direta	Com reduzido apoio de outros, alguma autonomia e em conjunto com os meus pares	Sozinho(a) e em conjunto com os meus pares	Tendo e partilhando algumas responsabilidades	Com alguma ajuda e em conjunto com outros	Assumir a responsabilidade pela tomada de decisões e trabalhar com outros	Assumir a responsabilidade por contribuir para desenvolvimentos complexos numa área específica	Contribuir substancialmente para o desenvolvimento de uma área específica
Descobrir	Explorar	Experimentar	Ousar	Melhorar	Reforçar	Expandir	Transformar
O nível 1 foca-se principalmente na descoberta dos seus interesses, qualidades, potencialidades e desejos. Também se concentra no reconhecimento de diferentes tipos de problemas e necessidades que podem ser resolvidos de forma criativa e no desenvolvimento de habilidades e atitudes individuais.	O nível 2 foca-se na exploração de diferentes abordagens aos problemas, concentrando-se na diversidade e no desenvolvimento de habilidades e atitudes sociais.	O nível 3 foca-se no pensamento crítico e na experimentação com a criação de valor, por exemplo, através de experiências empreendedoras práticas.	O nível 4 foca-se em transformar ideias em ações na “vida real” e em assumir a responsabilidade por isso.	O nível 5 foca-se em melhorar as suas habilidades para transformar ideias em ações, assumir cada vez mais responsabilidades pela criação de valor e desenvolver conhecimento acerca do empreendedorismo.	O nível 6 foca-se no trabalho com outros, usando o conhecimento que tem para criar valor, lidando com desafios cada vez mais complexos.	O nível 7 foca-se nas competências necessárias para enfrentar desafios complexos, lidando com um ambiente em constante mudança, em que o grau de incerteza é elevado.	O nível 8 foca-se na emergência de desafios pelo desenvolvimento de novo conhecimento, através de investigação e desenvolvimento, e de capacidades de inovação para atingir a excelência e transformar a forma como algo é feito.

⁹ Apoio de outros inclui, por exemplo, o auxílio de professores, mentores, pares, orientadores ou serviços de consultadoria.

3.2 Resultados de aprendizagem

Os **resultados de aprendizagem** são aquilo que um aprendente sabe, compreende e é capaz de fazer após a conclusão da aprendizagem (Cedefop, 2009). Esses resultados de aprendizagem podem ser planejados e usados para o planejamento educacional e o desenvolvimento de currículo ou para diferentes tipos de prestação de contas, tais como a responsabilidade legal ou profissional (Prøitz, 2010).

A aprendizagem empreendedora dificilmente pode ser reduzida a afirmações previamente especificadas de resultados de aprendizagem, uma vez que lida com a criação de valor, que não existe antes do processo de aprendizagem empreendedora e não é previsível em abstrato.

No entanto, as declarações de resultados de aprendizagem são consideradas cruciais para tornar o quadro de referência acionável. Os resultados de aprendizagem do EntreComp foram desenvolvidos como referências para diferentes propósitos. Poderiam ser aplicados no sector da educação formal e profissional para o desenho de currículos. Num contexto de aprendizagem não formal, poderiam ser usados para inspirar a criação de programas que visassem fomentar o intraempreendedorismo nas organizações existentes. Também poderiam ser usados para orientar a definição de pedagogias personalizadas, métodos de avaliação e ambientes de aquisição de conhecimentos que promovam uma aprendizagem empreendedora eficaz.

Assim, os resultados de aprendizagem do EntreComp não devem ser tomados como declarações normativas a serem diretamente transpostas para atividades de aprendizagem ou usadas para medir o desempenho dos estudantes. São uma base para o desenvolvimento de resultados de aprendizagem específicos, que são adaptados ao contexto, e de indicadores de desempenho.

Embora a grande maioria dos resultados de aprendizagem tenha sido formulada como “eu”, isso não significa que a Competência para o Empreendedorismo se refira apenas à capacidade dos indivíduos. Pelo contrário, o tema da aprendizagem e do comportamento empresarial pode ser um grupo, uma equipa de projeto, uma organização sem fins lucrativos, uma empresa, um órgão público ou um movimento da sociedade civil.

Os resultados de aprendizagem do EntreComp são apresentados no Apêndice. Embora abrangente, a lista de resultados de aprendizagem não é exaustiva, uma vez que pretende sugerir a aplicabilidade transversal em todos os contextos educacionais e sectores de aplicação.

3.3. Quadro de referência do EntreComp em resumo: a tabela síntese

A tabela de síntese do EntreComp descreve as 3 áreas e todas as 15 competências, mas desenvolve-as apenas nos 3 níveis de proficiência que se aplicam a todos os cidadãos: os níveis Fundamental, Intermédio e Avançado. O nível Especialista, por definição, refere-se a um nível de especialização que está além da média e depende mais do contexto. Como resultado, não é detalhado na tabela síntese.

Esta consiste em descritores que apreendem a essência dos diferentes níveis de proficiência. O seu objetivo é fornecer aos leitores uma visão geral da Estrutura EntreComp semelhante às apresentadas no Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas¹⁰ ou no Quadro de Competências Digitais para os Cidadãos (Ferrari, 2013; Vuorikari, Punie, Carretero, & Van den Brande, 2016).

¹⁰ http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre1_en.asp

Tabela 3: Síntese do EntreComp

NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

ÁREA	COMPETÊNCIA	FUNDAMENTAL	INTERMÉDIO	AVANÇADO
IDEIAS E OPORTUNIDADES	1.1. Identificar oportunidades	Os aprendentes ¹¹ podem encontrar oportunidades para criar valor para outros.	Os aprendentes sabem reconhecer as oportunidades para atender a necessidades que não foram ainda satisfeitas.	Os aprendentes sabem aproveitar e moldar as oportunidades para responder a desafios e criar valor para outros.
	1.2. Criatividade	Os aprendentes podem desenvolver múltiplas ideias que criam valor para outros.	Os aprendentes podem testar e refinar ideias que criam valor para outros.	Os aprendentes sabem transformar ideias em soluções que criam valor para outros.
	1.3. Visão	Os aprendentes sabem imaginar um futuro desejável.	Os aprendentes sabem construir visões inspiradoras e motivadoras para outros.	Os aprendentes sabem usar a sua visão para tomar decisões estratégicas.
	1.4. Valorizar ideias	Os aprendentes sabem compreender e apreciar o valor das ideias.	Os aprendentes compreendem que as ideias podem ter diferentes tipos de valor, que podem ser usados de diversas formas.	Os aprendentes sabem desenvolver estratégias para tirar um maior partido do valor criado pelas ideias.
	1.5. Pensamento ético e sustentável	Os aprendentes sabem reconhecer o impacto dos seus comportamentos e escolhas, tanto dentro da sua comunidade como no território.	Os aprendentes são impulsionados pela ética e pela sustentabilidade quando tomam decisões.	Os aprendentes agem para assegurar que os seus objetivos éticos e sustentáveis são atingidos.
RECURSOS	2.1. Autoconsciência e autoeficácia	Os aprendentes confiam na sua própria capacidade para criar valor para outros.	Os aprendentes sabem tirar o máximo proveito das suas forças e fraquezas.	Os aprendentes sabem compensar as suas fraquezas juntando-se a outros e, dessa forma, aumentar as suas forças.

¹¹ Aprendiz é um termo genérico usado para indicar alguém em aprendizagem constante. Refere-se a alunos, estudantes, pessoas em busca de emprego, empregados, empreendedores e cidadãos em geral.

RECURSOS	2.2. Motivação e perseverança	Os aprendentes querem seguir a sua vocação e criar valor para outros.	Os aprendentes estão dispostos a esforçar-se e a mobilizar recursos para seguir a sua paixão e criar valor para outros.	Os aprendentes sabem manter-se focados na sua paixão e continuar a criar valor apesar dos contratemos.
	2.3. Mobilizar recursos	Os aprendentes sabem encontrar e usar recursos de forma responsável.	Os aprendentes sabem agregar e gerir diferentes tipos de recursos para criar valor para outros.	Os aprendentes sabem definir estratégias de forma a mobilizar os recursos necessários para criar valor.
	2.4. Literacia financeira e económica	Os aprendentes sabem elaborar um orçamento para uma atividade simples.	Os aprendentes sabem encontrar opções de financiamento e gerir um orçamento para a sua atividade criadora de valor.	Os aprendentes sabem elaborar um plano para a sustentabilidade financeira de uma atividade criadora de valor.
	2.5. Mobilizar terceiros	Os aprendentes sabem comunicar as suas ideias de forma clara e entusiástica.	Os aprendentes sabem persuadir, envolver e inspirar outros a participar em atividades criadoras de valor.	Os aprendentes sabem inspirar outros e levá-los a participar em atividades criadoras de valor.
EM AÇÃO	3.1. Tomar a iniciativa	Os aprendentes estão dispostos a resolver problemas que afetam as suas comunidades.	Os aprendentes sabem iniciar atividades criadoras de valor.	Os aprendentes sabem procurar oportunidades para tomar a iniciativa de adicionar ou criar valor.
	3.2. Planear e gerir	Os aprendentes sabem definir os objetivos para uma atividade simples criadora de valor.	Os aprendentes sabem desenvolver um plano de ação que identifique prioridades e metas para atingir os seus objetivos.	Os aprendentes sabem redefinir prioridades e planos para os ajustar às mudanças.
	3.3. Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco	Os aprendentes não têm medo de cometer erros enquanto experimentam algo novo.	Os aprendentes sabem avaliar os benefícios e os riscos de opções diferentes e tomar decisões que reflitam as suas preferências.	Os aprendentes sabem medir os riscos e tomar decisões apesar das incertezas e da ambiguidade.
	3.4. Trabalhar com outros	Os aprendentes sabem trabalhar em equipa para criar valor.	Os aprendentes sabem trabalhar com diferentes pessoas e grupos para criar valor.	Os aprendentes sabem organizar uma equipa e redes baseadas nas necessidades da sua atividade criadora de valor.
	3.5. Aprender com a experiência	Os aprendentes sabem reconhecer os conhecimentos adquiridos através da participação em atividades criadoras de valor.	Os aprendentes sabem refletir sobre as suas conquistas e os seus erros, avaliá-los e aprender com isso.	Os aprendentes sabem melhorar as suas capacidades para criar valor a partir das experiências anteriores e da interação com outros.

4. LISTA DE ABREVIATURAS E DEFINIÇÕES

O quadro de referência do EntreComp visa estabelecer uma compreensão comum do que é o empreendedorismo como competência. O seu

objetivo é tornar-se uma referência para um amplo espectro de iniciativas que visam promover a aprendizagem empreendedora na Europa e fora dela. A definição dos termos básicos que suportam este relatório é, portanto, um elemento fundamental da estrutura completa.

TERMO	DEFINIÇÃO E FONTE
Atitudes	“Atitudes” são motivadores de desempenho. Incluem valores, aspirações e prioridades.
Competência	No contexto do estudo do EntreComp, a competência é compreendida como o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes.
Conhecimento	O conhecimento é o corpo dos factos, princípios, teorias e práticas que se relaciona com um campo de trabalho ou de estudo. No contexto do Quadro Europeu de Qualificações, o conhecimento é descrito como teórico e/ou factual (Parlamento e Conselho Europeus, 2008).
Criação de valor	A criação de valor é o resultado da atividade humana na transformação de ideias intencionais em ações que criam valor para alguém que não o próprio. Esse valor pode ser social, cultural ou económico.
Crowdsourcing	<i>Crowdsourcing</i> é a prática de contratar externamente, a grandes grupos de pessoas, serviços, ideias ou conteúdos, em vez de atribuir essas tarefas a fornecedores ou empregados tradicionais. <i>Crowdsourcing</i> normalmente desenvolve-se através da <i>internet</i> .
Empreendedorismo	O empreendedorismo acontece quando uma pessoa age a partir de oportunidades e ideias e as transforma em valor para outros. O valor que é criado pode ser financeiro, cultural ou social (FFE-YE, 2012).

TERMO	DEFINIÇÃO E FONTE
Empreendedorismo digital	O empreendedorismo digital é aquele que envolve o uso de novas tecnologias digitais (nomeadamente <i>media</i> sociais, <i>big data</i> , soluções móveis ou na nuvem). O objetivo deste uso pode ser melhorar operações comerciais, inventar novos modelos de negócio, aumentar a inteligência para os negócios ou para integrar com os clientes ou os parceiros. ¹²
Empreendedorismo social	O empreendedorismo social é aquele que visa fornecer soluções inovadoras para problemas sociais não resolvidos. Por isso, muitas vezes, anda de mãos dadas com os processos de inovação social, destinados a melhorar a vida das pessoas, promovendo a mudança social (ver OECD, 2010).
Empreendedorismo verde	O empreendedorismo verde é o que tem um efeito positivo sobre o ambiente e pode ser visto como uma mudança para um futuro sustentável (Schaper, 2012).
Experiências empreendedoras práticas	As experiências empreendedoras práticas são experiências educacionais em que o aprendiz tem a oportunidade de desenvolver ideias, identificar uma boa ideia e colocá-la em prática. Exigem o envolvimento de parceiros externos na conceção e/ou receção desta aprendizagem, de forma a garantir a sua relevância para o mundo real. As experiências empreendedoras práticas proporcionam aos estudantes um ambiente de apoio, em que os erros são abraçados e o fracasso é uma ferramenta de aprendizagem, para que ganhem a confiança e a experiência para transformar as suas ideias em ações no mundo real. As experiências empreendedoras práticas devem ser iniciativas conduzidas por estudantes, seja individualmente ou como parte de uma pequena equipa, envolvendo o aprender fazendo e produzindo um resultado tangível (Thematic Working Group on Entrepreneurship Education, 2014).
Habilidades	As habilidades representam a capacidade de aplicar conhecimento e usar o <i>know-how</i> para concluir tarefas e resolver problemas. No contexto do Quadro Europeu de Qualificações, as habilidades são descritas como cognitivas (envolvendo o uso de raciocínio lógico, intuitivo e criativo) ou práticas (envolvendo a destreza manual e a utilização de métodos, materiais, ferramentas e instrumentos) (Parlamento e Conselho Europeu, 2008).
Incerteza	A incerteza é uma situação que envolve informações imperfeitas e/ou incompletas e que afeta a previsibilidade dos resultados. A incerteza acarreta um risco de efeito ou perda indesejado, cuja probabilidade e magnitude não podem ser calculadas.
Intraempreendedorismo	O intraempreendedorismo é aquele que ocorre dentro de uma organização (ver Pinchot, 1985).

¹² Veja-se a definição completa no site *Digital Entrepreneurship Monitor*: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/deem/monitor/project-description>

TERMO	DEFINIÇÃO E FONTE
Parceiros	Parceiros são indivíduos, grupos e organizações com interesses diretos ou indiretos em atividades criadoras de valor e no seu impacto.
Recursos	No contexto deste trabalho, o termo recursos engloba recursos pessoais (ou seja, autoconsciência e autoeficácia, motivação e perseverança), recursos materiais (por exemplo, meios de produção e recursos financeiros) ou recursos não materiais (como conhecimentos, habilidades e atitudes).
Resultados de aprendizagem	Os resultados de aprendizagem são evidências do que uma pessoa sabe, compreende e é capaz de fazer depois de completar uma aprendizagem (Cedefop, 2009). Estas evidências podem ser desenhadas e usadas para o planeamento educativo e o desenvolvimento de currículo ou para diferentes tipos de prestação de contas, tais como legais ou profissionais (Prøitz, 2010).
Sistema	Um sistema como um todo complexo dinâmico composto por um conjunto de componentes em interação que se influenciam mutuamente. Um sistema é definido pelos limites que o distinguem do ambiente que o envolve e que com ele interage e é caracterizado por uma estrutura, um propósito e um modo de funcionamento.
Utilizador final	No contexto do estudo do EntreComp, o utilizador final é a pessoa para quem algo foi criado ou pensado.

5. REFERÊNCIAS

- Cedefop. (2009). *The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe*. Cedefop Reference series. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe* COM(2003)27. Brussels.
- European Commission. (2008). *Think Small First – A Small Business Act for Europe*, COM(2008) 394 final. Brussels.
- European Commission. (2012). *Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*, COM(2012) 669 final. Brussels.
- European Commission. (2013). *Entrepreneurship 2020*, Action Plan COM (2012) 795 Final. Brussels.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Parliament and the Council. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, L394/310.
- European Parliament and the Council. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, (2008/C 111/01).
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence*. JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FFE-YE. (2012). *Impact of Entrepreneurship Education in Denmark – 2011*. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise.
- Komarkova, I., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. In-depth case study report*. JRC Technical Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. Final Report*. In M. Bacigalupo, P. Kamylyis & Y. Punie (Eds.), JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- OECD. (2010). *Social Entrepreneurship And Social Innovation SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Prøitz, T. S. (2010). Learning outcomes: What are they? Who defines them? When and where are they defined? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22, 22. doi: DOI 10.1007/s11092-010-9097-8
- Schaper, M. (2012). Understanding the green Entrepreneur. In M. Schaper (Ed.), *Making Ecoentrepreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*. Farnham, Surrey: Gower Publishing.
- Thematic Working Group on Entrepreneurship Education. (2014). *Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education*. Brussels: European Commission.
- Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2016). *DigComp 2.0: the Digital Competence Framework. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model*. JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

APÊNDICE: O QUADRO DE REFERÊNCIA DO ENTRECAMP COMPLETO

Área (A)	Com- petência (C)	Dica (D)	Nível de proficiência	FUNDAMENTAL		INTERMÉDIO		AVANÇADO		ESPECIALISTA		
				Contar com o apoio de outros		Construir a independência		Assumir responsabilidade		Impulsionar a transformação, a inovação e o crescimento		
				Progressão	Sob supervisão direta	Com reduzido apoio de outros, alguma autonomia e em conjunto com os meus pares	Sozinho(a) e em conjunto com os meus pares	Tendo e partilhando algumas responsabilidades	Com alguma ajuda e em conjunto com outros	Assumir a responsabilidade pela tomada de decisões e trabalhar com outros	Assumir a responsabilidade por contribuir para desenvolvimentos complexos numa área específica	Contribuir substancialmente para o desenvolvimento de uma área específica
					DESCOBRIR	EXPLORAR	EXPERIMENTAR	OUSAR	MELHORAR	REFORÇAR	EXPANDIR	TRANSFORMAR
			Descritor (DES)	Fio condutor ¹³ (F)	Nível 1 (N1)	Nível 2 (N2)	Nível 3 (N3)	Nível 4 (N4)	Nível 5 (N5)	Nível 6 (N6)	Nível 7 (N7)	Nível 8 (N8)
IDEIAS E OPORTUNIDADES	Identificar oportunidades	Usar a sua imaginação e as suas habilidades para identificar oportunidades de criação de valor.	Identificar e aproveitar oportunidades para criar valor através da exploração do contexto social, cultural e económico. Identificar necessidades e desafios que precisam de ser atendidos. Estabelecer novas ligações e juntar elementos dispersos do contexto para gerar oportunidades de criação de valor.	Identificar, criar e aproveitar oportunidades.	Sei encontrar oportunidades para ajudar os outros.	Sei reconhecer oportunidades para criar valor na minha comunidade e no meu contexto.	Sei explicar o que faz uma oportunidade para criar valor.	Sei procurar proativamente oportunidades para criar valor, inclusive por necessidade.	Sei descrever diferentes abordagens analíticas para identificar oportunidades entre empresas.	Sei usar o meu conhecimento e a minha compreensão do contexto de forma a gerar oportunidades para criar valor.	Sei julgar as oportunidades de criar valor e decidir se as seguirei em diferentes níveis do sistema em que estou a trabalhar (por exemplo, micro, meso ou macro).	Sei identificar e tirar rapidamente proveito de uma oportunidade.
				Foco em desafios.	Sei encontrar exemplos diferentes de desafios que precisam de soluções.	Sei reconhecer desafios na minha comunidade e no meio envolvente para os quais posso ajudar a encontrar soluções.	Sei identificar oportunidades para resolver problemas de diferentes maneiras.	Sei redefinir a descrição de um desafio, para que as oportunidades alternativas possam acontecer.	Sei desmontar práticas estabelecidas e desafiar o pensamento <i>mainstream</i> para criar oportunidades e avaliar os desafios de formas diferentes.	Sei avaliar o momento certo para aproveitar a oportunidade de criar valor.	Sei agrupar diferentes oportunidades ou identificar sinergias entre diferentes oportunidades para tirar o máximo proveito delas.	Sei definir oportunidades em que posso manter uma vantagem competitiva.
				Descobrir necessidades.	Sei encontrar exemplos de grupos que beneficiaram de uma solução para um determinado problema.	Sei identificar necessidades na minha comunidade e no meio envolvente que ainda não foram resolvidas.	Sei explicar que grupos diferentes podem ter necessidades diversas.	Sei estabelecer que grupo de utilizadores e que necessidades quero abordar através da criação de valor.	Sei realizar uma análise de necessidades envolvendo parceiros relevantes.	Sei identificar desafios relacionados com as necessidades e os interesses contrastantes de diferentes partes interessadas.	Sei produzir um "roteiro" que combine as necessidades com as ações imprescindíveis para lidar com elas e que me ajude a criar valor.	Sei elaborar projetos que visam antecipar necessidades.

¹³ O fio condutor identifica o tema que liga cada linha da tabela.

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)	
IDEIAS E OPORTUNIDADES	Identificar oportunidades	Usar a sua imaginação e as suas habilidades para identificar oportunidades de criação de valor.	Identificar e aproveitar oportunidades para criar valor através da exploração do contexto social, cultural e económico. Identificar necessidades e desafios que precisam de ser atendidos. Estabelecer novas ligações e juntar elementos dispersos do contexto para gerar oportunidades de criação de valor	Analisar o contexto.	Sei distinguir diferentes áreas em que o valor pode ser criado (por exemplo, em casa, na comunidade, no meio envolvente ou na economia ou sociedade).	Sei reconhecer os diferentes papéis do público, do privado e do terceiro sector na minha região ou país	Sei reconhecer a diferença entre contextos para criar valor (por exemplo, as comunidades e redes informais, as organizações ou o mercado)	Sei identificar as minhas oportunidades pessoais, sociais e profissionais para criar valor, tanto nas organizações existentes quanto na criação de novos empreendimentos.	Sei identificar os limites do sistema que são relevantes para a minha atividade de criação de valor (ou da minha equipa).	Sei analisar uma atividade de criação de valor existente olhando para ela como um todo e identificando oportunidades para desenvolver a ainda mais.	Sei monitorizar tendências relevantes e avaliar como elas criam ameaças e novas oportunidades para criar valor.	Sei promover uma cultura dentro da minha organização que seja aberta à identificação dos mínimos sinais de mudança, levando a novas oportunidades para criar valor.	
	Criatividade	Desenvolver ideias criativas e de valor.	Desenvolver várias ideias e oportunidades para criar valor, incluindo melhores soluções para desafios atuais e futuros. Explorar e experimentar através de abordagens inovadoras. Combinar conhecimento e recursos para alcançar resultados significativos.	Ser curioso e ter a mente aberta.	Sei mostrar que sou curioso relativamente a algo novo.	Sei explorar novas formas de usar recursos existentes.	Sei experimentar com as minhas habilidades e competências em situações que são novas para mim.	Sei procurar ativamente novas soluções que atendam às minhas necessidades.	Sei procurar ativamente novas soluções que melhorem o processo de criação de valor.	Sei combinar a minha compreensão de diferentes contextos para transferir conhecimento, ideias e soluções em diferentes áreas.	/		
				Desenvolver ideias.	Sei desenvolver ideias que resolvem problemas que são relevantes para mim e para o meio que me rodeia.	Sozinho(a) ou como parte de uma equipa, sei desenvolver ideias para criar valor para outros.	Sei experimentar com diferentes técnicas de forma a desenvolver soluções alternativas para problemas, usando os recursos existentes de uma forma eficaz.	Sei testar o valor das minhas soluções com os utilizadores finais.	Sei descrever diferentes técnicas para testar ideias inovadoras com os utilizadores finais.	Sei configurar processos para envolver os parceiros na descoberta, no desenvolvimento e no teste de ideias.			
Definir problemas.				Sei abordar problemas em aberto (que podem ter diversas soluções) com a minha curiosidade.	Sei explorar problemas em aberto de diferentes formas para encontrar múltiplas soluções.	Sei participar em grupos dinâmicos cujos objetivos são resolver problemas em aberto.	Sei reformular problemas em aberto para ajustar as minhas habilidades.	Sei descrever e explicar diferentes abordagens para modelar problemas em aberto e várias estratégias de resolução de problemas.	Sei ajudar os outros a criar valor, encorajando a experimentação e usando técnicas criativas para abordar problemas e gerar soluções.	Sei iniciar, desenvolver, gerir e concluir um projeto criativo.	Sei usar uma mistura de técnicas criativas para continuar a gerar valor ao longo do tempo.		

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
IDEIAS E OPORTUNIDADES	Criatividade	Desenvolver ideias criativas e de valor.	Desenvolver várias ideias e oportunidades para criar valor, incluindo melhores soluções para desafios atuais e futuros. Explorar e experimentar através de abordagens inovadoras. Combinar conhecimento e recursos para alcançar resultados significativos.	Desenhar valor.	Sei reunir objetos que podem criar valor para mim e para os outros.	Sei melhorar produtos e processos existentes para que correspondam melhor às minhas necessidades bem como às dos meus pares e da comunidade.	Sei identificar as funções básicas que um protótipo deve desempenhar para ilustrar o valor da minha ideia.	Sei montar, testar e aperfeiçoar progressivamente protótipos que simulam o valor que desejo criar.	Sei criar (sozinho(a) ou com outros) produtos ou serviços que resolvam os meus problemas e as minhas necessidades.	Sei desenvolver e acrescentar valor por etapas, começando com as principais características da minha ideia (ou da minha equipa) e adicionando progressivamente mais.	Sei aplicar diferentes abordagens de <i>design</i> para criar valor através de novos produtos, processos ou serviços.	Sei projetar e implementar processos inovadores para criar valor.
				Ser inovador.	Sei encontrar exemplos de produtos, serviços e soluções inovadores.	Sei descrever como algumas inovações transformaram a sociedade.	Sei ver a diferença entre tipos de inovações (por exemplo, inovação de processo <i>versus</i> inovação de produto e inovação social, inovação incremental <i>versus</i> inovação disruptiva).	Sei avaliar se uma ideia, um produto ou um processo são inovadores ou apenas novos para mim.	Sei descrever como as inovações se difundem na sociedade, na cultura e no mercado.	Sei descrever diferentes níveis de inovação (por exemplo, incremental, radical ou disruptiva) e o seu papel em atividades de criação de valor.	Sei identificar as etapas necessárias para pesquisar o potencial de uma ideia inovadora à luz do seu desenvolvimento numa empresa existente, num novo empreendimento ou numa oportunidade de mudança social.	Sei gerir processos de inovação que respondem a necessidades emergentes e aproveitar ao máximo as oportunidades à medida que elas ficam disponíveis.
	Visão	Trabalhar para uma visão de futuro.	Imaginar o futuro. Desenvolver uma visão para transformar ideias em atos. Visualizar cenários futuros para ajudar a orientar esforços e ações.	Imaginar.	Sei imaginar um futuro desejável.	Sei desenvolver cenários futuros simples em que o valor é criado para a minha comunidade e as áreas circundantes.	Sei desenvolver (sozinho(a) ou com terceiros) uma visão inspiradora para um futuro que envolve os outros.	Sei construir cenários futuros em torno da minha atividade de criação de valor.	Sei usar a minha compreensão do contexto para identificar diferentes visões estratégicas para criar valor.	Sei discutir a minha visão estratégica (ou da minha equipa) para criar valor.	Sei desenvolver-me (sozinho(a) ou com outros) e comparar diferentes cenários futuros.	Sei mostrar aos diferentes públicos os benefícios da minha visão durante tempos complicados.
				Pensar de forma estratégica.			Sei explicar o que é uma visão e que objetivos serve.	Estou ciente do que é necessário para construir uma visão.	Sei explicar o papel de uma declaração de visão para o planeamento estratégico.	Sei preparar uma declaração de visão para a minha atividade de criação de valor (ou da minha equipa) que oriente a tomada de decisões interna ao longo de todo o processo de criação de valor.	Sei planejar, desde o início, a estratégia necessária para concretizar a minha visão.	Sei promover o entusiasmo e a sensação de pertença em torno de uma visão convincente.

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
IDEIAS E OPORTUNIDADES												
Visão												
Trabalhar para uma visão de futuro.												
Imaginar o futuro. Desenvolver uma visão para transformar ideias em atos. Visualizar cenários futuros para ajudar a orientar esforços e ações												
Orientar as ações.												
A minha visão para criar valor leva-me a fazer o esforço de colocar ideias em prática.												
Sei decidir para que tipo de visão de criação de valor gostaria de contribuir.												
Sei identificar as mudanças necessárias para alcançar a minha visão.												
Sei promover iniciativas de mudança e transformação que contribuam para a minha visão.												
Sei identificar desafios relacionados com a minha visão (ou da minha equipa), respeitando os diferentes níveis do sistema e a variedade de parceiros afetados.												
Sei criar (individualmente ou com outros) um “roteiro” baseado na minha visão de criação de valor.												
Valorizar ideias												
Fazer o máximo com as ideias e oportunidades.												
Avaliar que valor existe em termos sociais, culturais e económicos. Reconhecer o potencial de criação de valor de uma ideia e identificar formas adequadas de tirar o máximo proveito dela.												
Reconhecer o valor das ideias.												
Sei encontrar exemplos de ideias que têm valor para mim e para outros.												
Sei mostrar como diferentes grupos, por exemplo, firmas e instituições, criam valor na minha comunidade e nos arredores.												
Sei reconhecer a diferença entre valor social, cultural e económico.												
Sei decidir em que tipo de valor quero atuar e, depois, escolher o caminho mais apropriado para isso.												
Sei reconhecer as muitas formas de valor que podem ser criadas através do empreendedorismo, como valor social, cultural ou económico.												
Sei dividir uma cadeia de valor nas suas diferentes partes e identificar como o valor é adicionado em cada uma.												
Sei desenvolver estratégias para aproveitar ao máximo as oportunidades de criação de valor na minha organização ou no meu empreendimento.												
Sei definir o valor de uma nova ideia a partir das perspetivas de diferentes partes interessadas.												
Partilhar e proteger ideias.												
Sei esclarecer que as ideias de outras pessoas podem ser usadas e colocadas em prática, respeitando os seus direitos.												
Sei explicar que as ideias podem ser partilhadas e divulgadas para o benefício de todos ou protegidas por certos direitos, por exemplo, por direitos autorais ou patentes.												
Sei identificar a diferença entre tipos de licenças que podem ser usadas para partilhar ideias e proteger direitos.												
Sei escolher a licença mais apropriada para partilhar e proteger o valor criado pelas minhas ideias.												
Sei indicar a diferença entre marcas registadas, direitos de <i>design</i> registados, patentes, indicações geográficas, segredos comerciais, acordos de confidencialidade e licenças de direitos autorais, incluindo licenças abertas de domínio público, como <i>Creative Commons</i> .												
Ao criar ideias com outras pessoas, sei delimitar um acordo de divulgação e exploração que beneficie todos os parceiros envolvidos.												
Sei desenvolver uma estratégia personalizada sobre os direitos de propriedade intelectual que lida com os requisitos geográficos.												
Sei desenvolver uma estratégia sobre direitos de propriedade intelectual adaptada à idade do meu portfólio.												

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
IDEIAS E OPORTUNIDADES	Pensamento ético e sustentável	Pensar nas consequências e no impacto das ideias, oportunidades e ações.	Avaliar as consequências de ideias que trazem valor e o efeito de ações empreendedoras na comunidade, no mercado, na sociedade e em contextos específicos. Refletir sobre quais são os objetivos sustentáveis de longo prazo a nível social, cultural e económico, e sobre o itinerário seguido. Agir de forma responsável.	Agir de forma ética.	Sei reconhecer comportamentos que mostram integridade, honestidade, responsabilidade, coragem e comprometimento.	Sei descrever, nas minhas próprias palavras, a importância da integridade e dos valores éticos.	Sei aplicar o pensamento ético aos processos de consumo e produção.	Motivo-me pela honestidade e integridade ao tomar decisões.	Sei argumentar que as ideias para criar valor devem ser apoiadas pela ética e pelos valores relacionados com o género, a igualdade, a justiça, a justiça social e a sustentabilidade ambiental.	Sei assumir a responsabilidade de promover o comportamento ético na minha área de influência (por exemplo, promovendo o equilíbrio de género e destacando as desigualdades e qualquer falta de integridade).	É minha prioridade garantir que o comportamento ético seja respeitado e promovido na minha área de influência.	Atuo contra o comportamento antiético.
				Pensar de forma sustentável.	Sei listar exemplos de comportamentos ambientalmente amigáveis que beneficiam uma comunidade.	Sei reconhecer exemplos de comportamentos ambientalmente amigáveis de empresas que criam valor para a sociedade como um todo.	Sei identificar práticas que não são sustentáveis e as suas implicações para o meio ambiente.	Sei produzir uma declaração clara do problema quando confrontado com práticas que não são sustentáveis.	Sei discutir o impacto que uma organização tem no ambiente (e vice-versa).	Sei discutir a relação entre a sociedade e os desenvolvimentos técnicos, relacionando-os com as suas implicações para o meio ambiente.	Sei escolher métodos adequados para analisar o impacto ambiental com base nas suas vantagens e desvantagens.	Sei contribuir para discussões de autorregulação dentro do meu sector de operações.
				Avaliar o impacto.	Sei encontrar e listar exemplos de mudanças causadas pela ação humana em contextos sociais, culturais, ambientais ou económicos.	Sei identificar a diferença entre o impacto de uma atividade criadora de valor na comunidade-alvo e o impacto mais amplo na sociedade.	Sei identificar o impacto que as oportunidades terão em mim e na minha equipa, no grupo-alvo e na comunidade ao redor.	Sei identificar as partes afetadas pelas mudanças trazidas pela minha atividade de criação de valor (ou pela minha equipa), incluindo as partes interessadas que não podem manifestar-se (por exemplo, futuras gerações, clima ou natureza).	Sei analisar as implicações da minha atividade de criação de valor dentro dos limites do sistema em que estou a trabalhar.	Sei definir o propósito da análise de impacto, do monitoramento do impacto e da avaliação do impacto.	Sei escolher "indicadores" para monitorizar e avaliar o impacto da minha atividade de criação de valor.	Sei realizar análises de impacto, monitoramento de impacto e avaliação de impacto na minha atividade de criação de valor.
				Ser responsável.				Sei indicar a diferença entre contabilizar o uso de recursos e explicar o impacto da minha atividade de criação de valor nos parceiros e no meio ambiente.	Sei referir a diferença entre entrada, saída, resultados e impacto.	Sei discutir uma variedade de métodos de prestação de contas, tanto funcional quanto estratégica.	Sei usar os métodos de responsabilização que me tornam responsável perante os nossos parceiros internos e externos.	Sei projetar maneiras de prestar contas a todos os nossos parceiros.

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
RECURSOS	Autoconsciência e autoeficácia	Acreditar em si mesmo e procurar o desenvolvimento contínuo.	Refletir sobre os seus desejos, necessidades e aspirações a curto, médio e longo prazo. Identificar e avaliar as forças e as fraquezas individuais e coletivas. Acreditar na capacidade para influenciar o curso dos acontecimentos, apesar da incerteza, das contrariedades e dos falhanços temporários.	Seguir as suas aspirações.	Sei identificar os meus desejos, necessidades, interesses e objetivos.	Sei descrever os meus desejos, necessidades, interesses e objetivos.	Sei comprometer-me a atingir os meus desejos, necessidades, interesses e objetivos.	Sei refletir sobre os meus desejos, necessidades, interesses e aspirações individuais e grupais em relação a oportunidades e perspectivas futuras.	Sei traduzir os meus desejos, necessidades, interesses e aspirações em objetivos que me ajudem a alcançá-los.	Sei ajudar os outros a refletir sobre os seus desejos, necessidades, interesses e aspirações, e o modo de transformá-los em objetivos.		
			Refletir sobre os seus desejos, necessidades e aspirações a curto, médio e longo prazo. Identificar e avaliar as forças e as fraquezas individuais e coletivas. Acreditar na capacidade para influenciar o curso dos acontecimentos, apesar da incerteza, das contrariedades e dos falhanços temporários.	Identificar as suas forças e fraquezas.	Sei identificar aquilo em que sou bom/boa e aquilo em que não sou bom/boa.	Sei avaliar as minhas forças e as minhas fraquezas, bem como as dos outros, quanto às oportunidades para criar valor.	Motiva-me o desejo de usar as minhas forças e habilidades para aproveitar ao máximo as oportunidades de criar valor.	Sei juntar-me a outras pessoas para compensar as nossas fraquezas e aumentar os nossos pontos fortes.	Sei ajudar os outros a identificar os seus pontos fortes e fracos.			
			Refletir sobre os seus desejos, necessidades e aspirações a curto, médio e longo prazo. Identificar e avaliar as forças e as fraquezas individuais e coletivas. Acreditar na capacidade para influenciar o curso dos acontecimentos, apesar da incerteza, das contrariedades e dos falhanços temporários.	Acreditar nas suas capacidades.	Acredito na minha capacidade para executar com sucesso aquilo que me pedem.	Acredito na minha capacidade para alcançar o que pretendo.	Sei avaliar o controlo que tenho sobre as minhas conquistas (comparado com qualquer controlo de influências externas).	Acredito que posso influenciar para melhor pessoas e situações.	Acredito na minha capacidade de realizar o que imaginei e planeei, apesar dos obstáculos, dos recursos limitados e da resistência dos outros.	Acredito na minha capacidade de entender e de tirar proveito de experiências que os outros podem rotular de falhas.		

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
RECURSOS	Autoconsciência e autoeficácia	Acreditar em si mesmo e procurar o desenvolvimento contínuo.	Refletir sobre seus desejos, necessidades e aspirações a curto, médio e longo prazo. Identificar e avaliar as forças e as fraquezas individuais e coletivas. Acreditar na capacidade para influenciar o curso dos acontecimentos, apesar da incerteza, das contrariedades e dos falhanços temporários.	Moldar o seu futuro.	Sei identificar diferentes tipos de empregos e as suas funções principais.	Sei descrever as qualidades e capacidades necessárias para diferentes empregos e as qualidades e capacidades que tenho.	Sei descrever as minhas habilidades e competências relativamente a opções de carreira, incluindo o autoemprego.	Sei usar as minhas habilidades e competências para mudar a minha carreira, como resultado de novas oportunidades ou da necessidade.	Sei discutir como uma compreensão e uma avaliação realistas das minhas atitudes e habilidades e dos meus conhecimentos pessoais podem influenciar a minha tomada de decisões, os relacionamentos com outras pessoas e a qualidade de vida.	Sei escolher oportunidades de desenvolvimento profissional para a minha equipa e organização com base numa compreensão clara dos nossos pontos fortes e fracos.	Sei projetar estratégias de desenvolvimento profissional para a minha equipa e organização com base numa compreensão clara dos nossos pontos fortes e fracos, em relação às oportunidades atuais e futuras de criar valor.	Sei projetar estratégias para superar as minhas fraquezas (ou da minha equipa ou organização) e desenvolver as nossas forças, antecipando as necessidades futuras.
	Motivação e perseverança	Manter o foco e não desistir.	Ser determinado para transformar ideias em ações e satisfazer a necessidade de chegar mais longe. Estar preparado para ser paciente e continuar a tentar alcançar os objetivos de longo prazo, quer individuais quer de grupo. Ser resiliente sob pressão e perante adversidades e falhanços temporários.	Manter-se motivado.	Motiva-me a possibilidade de fazer algo que seja bom para mim ou para outros, ou de contribuir para que seja realizado.	Motiva-me a ideia de criar valor para mim e para os outros.	Sei antecipar o sentimento de alcançar os meus objetivos e isso motiva-me.	Sei regular o meu comportamento para me manter focado(a) e alcançar os benefícios de colocar as ideias em prática.				
				Ser determinado.	Vejo as tarefas como desafios para dar o meu melhor.	Os desafios motivam-me.	Sei definir desafios para me motivar.	Estou disposto(a) a esforçar-me e a usar recursos para superar os desafios e alcançar os meus objetivos (ou da minha equipa).	Dirijo o meu esforço usando o meu desejo de realização e a crença na minha capacidade de ter sucesso.	Sei treinar outros para ficarem motivados, encorajando-os a comprometerem-se com o que querem alcançar.	Sei criar o ambiente certo para motivar a minha equipa (por exemplo, celebrando sucessos, aprendendo com as falhas e incentivando formas inovadoras de resolver problemas).	Considero todos os resultados como soluções temporárias apropriadas ao seu tempo e contexto e, por isso, estou motivado para me certificar de que eles se desenvolvem num ciclo contínuo de melhoria e inovação.

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
RECURSOS	Motivação e perseverança	Manter o foco e não desistir.	<p>Se determinado para transformar ideias em ações e satisfazer a necessidade de chegar mais longe.</p> <p>Estar preparado para ser paciente e continuar a tentar alcançar os objetivos de longo prazo, quer individuais quer de grupo.</p> <p>Ser resiliente sob pressão e perante adversidades e falhanços temporários.</p>	Focar-se no que o mantém motivado.		Sei reconhecer diferentes formas de motivação, para mim e para outros, para criar valor.	Sei refletir sobre os incentivos sociais associados ao sentido de iniciativa e à criação de valor para mim e para os outros.	Sei avaliar a diferença entre fatores pessoais e externos que me motivam, ou a outros, ao criar valor.	Sei usar estratégias para me manter motivado (por exemplo, definir metas, monitorizar o desempenho e avaliar o meu progresso).	Sei usar estratégias para manter a minha equipa motivada e focada na criação de valor.	Sei criar formas eficazes de atrair pessoas talentosas e de mantê-las motivadas.	Sei recompensar a iniciativa, o esforço e a conquista apropriadamente dentro da minha equipa e organização.
	Mobilizar recursos	Reunir e gerir os recursos necessários.	<p>Obter e gerir recursos materiais, não materiais e digitais necessários para transformar ideias em ações. Fazer o máximo com recursos mínimos. Alcançar e gerir as competências necessárias em diferentes etapas, incluindo competências técnicas, legais, financeiras e digitais (por exemplo, através de parcerias adequadas, <i>networking</i>, <i>terceirização</i> e <i>crowdsourcing</i>).</p>	Gerir recursos (materiais e imateriais).	Reconheço que os recursos não são ilimitados.	Sei apreciar a importância de partilhar recursos com outros.	Sei experimentar diferentes combinações de recursos para colocar as minhas ideias em prática.	Sei obter e gerir os recursos necessários para colocar a minha ideia em prática.	Sei desenvolver um plano para lidar com recursos limitados ao configurar a minha atividade de criação de valor.	Sei reunir os recursos necessários para desenvolver a minha atividade de criação de valor.	Sei alocar recursos suficientes para cada etapa do meu plano de ação (ou da minha equipa) e para a atividade de criação de valor (por exemplo, tempo, finanças e habilidades, conhecimento e experiência da minha equipa).	Sei julgar os principais recursos necessários para apoiar uma ideia ou oportunidade inovadora para desenvolver um negócio existente, lançar um novo empreendimento ou iniciar um empreendimento social.
				Não desistir.	Não desisto e sei continuar mesmo perante dificuldades.	Não tenho receio de trabalhar duro para atingir os meus objetivos.	Sei atrasar o alcance dos meus objetivos para ganhar mais valor, através de um esforço prolongado.	Sei manter o esforço e o interesse, apesar dos contratempos.	Sei celebrar conquistas de curto prazo, a fim de permanecer motivado(a).	Sei inspirar os outros a trabalhar duro nos seus objetivos, mostrando paixão e um forte sentido de propriedade.	Sei ficar focado(a) na minha visão e objetivos, apesar dos desafios.	
				Ser resiliente.	Mostro paixão e vontade para atingir os meus objetivos.	Sou determinado(a) e perseverante quando tento atingir os meus objetivos (ou da minha equipa).	Sei superar circunstâncias adversas simples.	Sei avaliar quando não vale a pena continuar com uma ideia.	Sei perseverar diante das adversidades ao tentar alcançar os meus objetivos.	Sei elaborar estratégias para superar as circunstâncias adversas padrão.	Sei lidar com mudanças, contratempos e falhas inesperados (por exemplo, perda de emprego).	Sei garantir que a minha equipa ou organização continua a ser positiva ao ter de tomar decisões difíceis e lidar com o fracasso.

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
RECURSOS	Mobilizar recursos	Reunir e gerir os recursos necessários.	Obter e gerir recursos materiais, não materiais e digitais necessários para transformar ideias em ações. Fazer o máximo com recursos mínimos. Alcançar e gerir as competências necessárias em diferentes etapas, incluindo competências técnicas, legais, financeiras e digitais (por exemplo, através de parcerias adequadas, <i>networking</i> , <i>terceirização</i> e <i>crowdsourcing</i>).	Usar recursos de forma responsável.	Valorizo os meus bens e uso-os de forma responsável.	Sei descrever como os recursos duram mais através da reutilização, da reparação e da reciclagem.	Sei discutir os princípios de uma economia de recursos eficiente e circular.	Uso recursos de forma responsável e eficiente (por exemplo, energia, materiais na cadeia de abastecimentos ou processo de fabricação, espaços públicos).	Levo em consideração o custo não material de usar recursos quando tomo decisões sobre as minhas atividades de criação de valor.	Sei escolher e implementar procedimentos eficazes de gestão de recursos (por exemplo, análise do ciclo de vida, resíduos sólidos).	Sei identificar as oportunidades que usam recursos eficientemente e que a economia circular traz para a minha organização.	Sei projetar e colocar em prática maneiras inovadoras de reduzir o impacto geral da minha atividade de criação de valor no meio ambiente, na comunidade e na sociedade, e medir a sua melhoria.
				Maximizar o tempo disponível.	Sei reconhecer as diferentes formas de usar o meu tempo (por exemplo, estudando, jogando, descansando).	Valorizo o meu tempo enquanto recurso escasso.	Sei discutir a necessidade de investir tempo em diferentes atividades de criação de valor.	Sei usar o meu tempo eficazmente para alcançar os meus objetivos.	Sei administrar o meu tempo de forma eficaz, usando técnicas e ferramentas que me ajudam a tornar-me (ou à minha equipa) produtivo(a).	Sei ajudar os outros a gerir o seu tempo de forma eficaz.	Sei colocar em prática procedimentos efetivos de gestão do tempo.	Sei desenvolver procedimentos eficazes de gestão de tempo que atendem às necessidades específicas da minha atividade de criação de valor.
				Fazer o máximo com recursos mínimos.	Sei procurar ajuda quando tenho dificuldades em alcançar o que decidi fazer.	Sei identificar fontes de ajuda para a minha atividade de criação de valor (por exemplo, professores, colegas, mentores).	Sei descrever os conceitos de divisão de trabalho e de especialização de trabalho.	Sei encontrar e listar serviços públicos e privados para apoiar a minha atividade de criação de valor (por exemplo, incubadora, conselheiros sociais, <i>start-up angels</i> , câmara de comércio).	Sei encontrar suporte para me ajudar a aproveitar uma oportunidade para criar valor (por exemplo, serviços de consultoria ou assessoria, apoio de colegas ou mentores).	Sei efetivamente delegar tarefas dentro e fora da minha organização para obter o máximo de valor (por exemplo, <i>outsourcing</i> , parcerias, aquisições, <i>crowdsourcing</i>).	Sei desenvolver uma rede de provedores flexíveis e responsivos, de fora da organização, que apoiem a minha atividade de criação de valor.	

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
RECURSOS	Literacia financeira e económica	Desenvolver conhecimentos financeiros e económicos.	Alcançar e gerir as competências necessárias em diferentes etapas, incluindo competências técnicas, legais, financeiras e digitais (por exemplo, através de parcerias adequadas, <i>networking</i> , <i>terceirização</i> e <i>crowdsourcing</i>).	Compreender conceitos económicos e financeiros.	Lembro-me da terminologia básica e dos símbolos relacionados com o dinheiro.	Sei explicar conceitos económicos simples (por exemplo, oferta e procura, preço de mercado, comércio).	Sei usar o conceito de custos de oportunidade e vantagem comparativa para explicar porque é que as trocas acontecem entre indivíduos, regiões e nações.	Sei ler declarações de renda e balanços.	Sei explicar a diferença entre um balanço e uma conta de lucros e perdas.	Sei construir indicadores financeiros (por exemplo, retorno do investimento).	Sei usar indicadores financeiros para avaliar a saúde financeira de uma atividade criadora de valor.	Sei usar indicadores financeiros para comparar a saúde financeira da minha atividade de criação de valor com a dos concorrentes.
				Orçamentar.	Sei avaliar como usar o meu dinheiro.	Sei elaborar um orçamento familiar simples de maneira responsável.	Sei elaborar um orçamento para uma atividade criadora de valor.	Sei julgar as necessidades de fluxo de caixa de uma atividade de criação de valor.	Sei aplicar os conceitos de planeamento financeiro e previsão de que preciso para colocar ideias em prática (por exemplo, para obter ou não lucro).	Sei avaliar as necessidades de fluxo de caixa de um projeto complexo.	Sei avaliar as necessidades de fluxo de caixa de uma organização que lida com muitas atividades criadoras de valor que dependem umas das outras.	Sei criar um plano para a sustentabilidade financeira e económica de longo prazo da minha atividade de criação de valor (ou da minha equipa).
				Encontrar financiamento.	Sei identificar os principais tipos de renda para famílias, empresas, organizações sem fins lucrativos e Estado.	Sei descrever o papel principal dos bancos na economia e na sociedade.	Sei explicar que as atividades criadoras de valor podem assumir diferentes formas (uma empresa, uma empresa social, uma organização sem fins lucrativos e assim por diante) e ter diversas estruturas de propriedade (empresa individual, empresa limitada, cooperativa e assim por diante).	Sei identificar fontes públicas e privadas de financiamento para a minha atividade de criação de valor (por exemplo, prémios, <i>crowdfunding</i> e partilha).	Sei escolher as fontes de financiamento mais adequadas para iniciar ou expandir uma atividade criadora de valor.	Sei candidatar-me a programas de apoio a empresas públicas ou privadas, esquemas de financiamento, subsídios públicos ou concursos públicos.	Sei levantar fundos e proteger a receita de diferentes fontes e gerir a diversidade das mesmas.	Sei julgar uma oportunidade como um possível investidor.
				Perceber os impostos.	Sei descrever o propósito da tributação.	Sei explicar como a tributação financeira as atividades de um país e qual a sua parte no fornecimento de bens e serviços públicos.	Sei estimar as principais obrigações contabilísticas e tributárias que devo cumprir para atender aos requisitos fiscais das minhas atividades.	Sei estimar como as minhas decisões financeiras (investimentos, compra de ativos, bens e assim por diante) afetam os meus impostos.	Sei tomar decisões financeiras baseadas em esquemas de tributação atuais.	Sei tomar decisões financeiras com base em esquemas de tributação de diferentes países e territórios.		

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)
RECURSOS	Mobilizar terceiros	Inspirar, entusiasmar e mobilizar outros.	Inspirar e entusiasmar parceiros relevantes. Obter o apoio necessário para atingir resultados positivos. Demonstrar capacidade de comunicação, persuasão, negociação e liderança.	Inspirar e ser inspirado.	Mostro entusiasmo por desafios.	Estou ativamente envolvido na criação de valor para os outros.	Não fico desanimado com as dificuldades.	Sei liderar pelo exemplo.	Sei obter apoio de outras pessoas para apoiar a minha atividade de criação de valor.	Sei inspirar os outros, apesar das circunstâncias desafiadoras.	Sei manter o ímpeto com a minha equipa, parceiros e partes interessadas quando envolvido numa situação desafiadora.	Sei formar alianças para colocar ideias em prática.
				Persuadir.		Sei persuadir os outros fornecendo diferentes argumentos.	Sei persuadir os outros mostrando evidências dos meus argumentos.	Sei persuadir os outros, apelando às suas emoções.	Sei apresentar-me com eficiência diante de potenciais investidores ou mecenas.	Sei superar a resistência daqueles que serão afetados pela minha visão (ou da minha equipa), pela abordagem inovadora e pela atividade criadora de valor.	Sei criar uma <i>call for action</i> que envolva os parceiros internos, como colegas de trabalho, colaboradores ou gerentes seniores.	Sei negociar apoio para criar valor.
				Comunicar de forma efetiva.	Sou capaz de comunicar as minhas ideias de forma clara.	Sou capaz de comunicar as ideias da minha equipa persuasivamente, usando métodos diferentes (por exemplo, cartazes, vídeos, <i>role-play</i>).	Sou capaz de comunicar soluções de <i>design</i> imaginativas.	Sei comunicar o valor da minha ideia (ou da minha equipa) aos parceiros de diferentes origens de forma eficaz.	Sei comunicar a minha visão (ou da minha equipa) de uma forma que inspire e persuade grupos externos, como financiadores, organizações parceiras, voluntários, novos membros e apoiantes afiliados.	Sei produzir narrativas e cenários que motivam, inspiram e direcionam as pessoas.	Sei participar em discussões construtivas com a comunidade para a qual a minha ideia é direcionada.	Sei fazer com que todas as partes interessadas relevantes assumam a responsabilidade de agir sobre uma oportunidade para a criação de valor.
				Usar os <i>media</i> de forma efetiva.	Sei fornecer exemplos de campanhas de comunicação inspiradoras.	Sei discutir como diferentes <i>media</i> podem ser usados para alcançar o público de formas diversas.	Sei usar vários métodos, incluindo <i>media</i> sociais, para comunicar ideias de criação de valor de forma eficaz.	Sei usar os <i>media</i> de maneira apropriada, mostrando que estou ciente do meu público e do meu objetivo.	Sei influenciar opiniões em relação à minha atividade de criação de valor, através de uma abordagem planejada para os <i>media</i> sociais.	Sei projetar campanhas eficazes nos <i>media</i> sociais para mobilizar as pessoas em relação à minha atividade de criação de valor (ou da minha equipa).	Sei definir uma estratégia de comunicação para mobilizar as pessoas em relação à minha atividade de criação de valor (ou da minha equipa).	Sei sustentar e aumentar o apoio para a minha visão.

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)		
EM AÇÃO	Planear e gerir	Priorizar, organizar e acompanhar.	Definir objetivos de longo, médio e curto prazo. Definir prioridades e planos de ação. Adaptar-se a mudanças imprevistas.	Desenvolver planos de negócio sustentáveis.	/		Sei desenvolver um modelo de negócio para a minha ideia.	Sei definir os elementos-chave que compõem o modelo de negócio necessário para produzir o valor que identifiquei.	Sei desenvolver um plano de negócios baseado num modelo, descrevendo como alcançar o valor identificado.	Sei organizar as minhas atividades de criação de valor usando métodos de planeamento, como planos de negócios e marketing.	Sei manter os meus métodos de planeamento atualizados e adaptá-los a novas circunstâncias.	Sei adaptar o modelo de negócios da minha atividade de criação de valor para enfrentar novos desafios.		
				Definir prioridades.	Lembro-me da ordem das etapas necessárias para uma atividade simples de criação de valor na qual participei.	Sei identificar as etapas básicas necessárias para uma atividade de criação de valor.	Sei priorizar as etapas básicas de uma atividade de criação de valor.	Sei definir as minhas próprias prioridades e agir sobre elas.	Sei definir as prioridades para atender à minha visão (ou da minha equipa).	Sei manter o foco nas prioridades definidas, apesar das mudanças nas circunstâncias.	Sei definir prioridades em circunstâncias incertas, com informações parciais ou ambíguas.	/		
				Monitorizar o progresso.	Sei reconhecer o progresso realizado numa tarefa.	Sei monitorizar a realização de uma tarefa planeada.	Sei identificar os diferentes tipos de dados que são necessários para monitorizar o progresso de uma atividade simples de criação de valor.	Sei definir marcos básicos e indicadores de observação para monitorizar o progresso da minha atividade de criação de valor.	Sei descrever diferentes métodos de monitoramento de desempenho e impacto.	Sei definir os dados necessários para monitorizar a eficácia das minhas atividades de criação de valor e uma maneira adequada de os recolher.	Sei desenvolver os indicadores de desempenho que eu (ou a minha equipa) preciso para monitorizar o progresso em direção a um resultado bem-sucedido mesmo perante mudança de circunstâncias.	Sei projetar e colocar em prática um plano de coleta de dados para monitorizar se o meu empreendimento está a atingir os seus objetivos.	/	
				Ser flexível e adaptável a mudanças.	Estou aberto a mudanças.	Sei enfrentar e lidar com as mudanças de maneira construtiva.	Sei alterar os meus planos com base nas necessidades da minha equipa.	Sei adaptar os meus planos para alcançar os meus objetivos à luz de mudanças que estão fora do meu controlo.	Sei abraçar a mudança que traz novas oportunidades para a criação de valor.	Sei antecipar e incluir mudanças ao longo do processo de criação de valor.	Sei usar os resultados da monitorização para ajustar a visão, os objetivos, as prioridades, o planeamento de recursos, as etapas de ação ou qualquer outro aspeto do processo de criação de valor.	Sei comunicar à organização o motivo das mudanças e dos ajustes.	/	

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)	
EM AÇÃO	Lidar com a incerteza, a ambiguidade e o risco.	Tomar decisões lidando com a incerteza, a ambiguidade e o risco.	Tomar decisões mesmo quando os seus resultados são incertos, quando a informação disponível é parcial ou ambígua, ou quando existe um risco de resultados indesejados. No processo de criação de valor, incluir formas estruturadas de testar ideias e protótipos desde as etapas iniciais, para reduzir os riscos de falhar. Lidar com situações imprevisíveis de forma rápida e flexível.	Lidar com a incerteza e a ambiguidade.	Não tenho medo de cometer erros ao tentar algo novo.	Exploro as minhas próprias formas de alcançar objetivos.	Sei discutir o papel que a informação desempenha na redução da incerteza, da ambiguidade e do risco.	Sei procurar ativamente, comparar e contrastar diferentes fontes de informação que me ajudem a reduzir a ambiguidade, a incerteza e os riscos na tomada de decisões.	Sei encontrar maneiras de tomar decisões quando a informação está incompleta.	Sei reunir diferentes pontos de vista para tomar decisões informadas quando o grau de incerteza é alto.	Sei tomar decisões avaliando os diferentes elementos de uma situação que é incerta e ambígua.	Sei estabelecer estratégias apropriadas para recolher e monitorizar dados, o que me ajuda a tomar decisões com base em evidências sólidas.	
	Trabalhar com outros	Trabalhar em grupo, colaborar e criar redes.		Trabalhar em conjunto e cooperar com outros para desenvolver ideias e colocá-las em prática. Criar redes. Resolver conflitos e enfrentar a concorrência de forma positiva sempre que necessário.	Calcular riscos.	Sei identificar exemplos de riscos à minha volta.	Sei descrever riscos relacionados com uma atividade simples de criação de valor na qual participo.	Sei identificar a diferença entre riscos aceitáveis e inaceitáveis.	Sei avaliar os riscos e os benefícios do trabalho autónomo com opções de carreira alternativas e fazer escolhas que reflitam as minhas preferências.	Sei aplicar o conceito de perdas acessíveis para tomar decisões ao criar valor.	Sei comparar atividades criadoras de valor com base numa avaliação de risco.	Sei avaliar os riscos a que o meu empreendimento está exposto à medida que as condições mudam.	Sei avaliar investimentos de longo prazo de alto risco usando uma abordagem estruturada.
					Gerir riscos.				Sei avaliar de forma crítica os riscos associados a uma ideia que cria valor, tendo em conta diferentes fatores.	Sei avaliar criticamente os riscos relacionados com a configuração formal de um empreendimento criador de valor na área em que trabalho.	Sei demonstrar que posso tomar decisões pesando os riscos e os benefícios esperados de uma atividade de criação de valor.	Sei delinear um plano de gestão de riscos para orientar as minhas escolhas (ou da minha equipa) enquanto desenvolvo a minha atividade de criação de valor.	Sei usar estratégias para reduzir os riscos que podem surgir durante o processo de criação de valor.
				Aceitar a diversidade (diferenças entre as pessoas).	Sei mostrar respeito pelos outros e pelos seus antecedentes e circunstâncias.	Estou aberto à valia dos outros para as atividades criadoras de valor.	Sei combinar diferentes contribuições para criar valor.	Sei valorizar a diversidade como uma possível fonte de ideias e oportunidades.		Sei apoiar a diversidade dentro da minha equipa ou organização.	Fora da minha organização, sei encontrar ideias que criem valor e aproveitá-las ao máximo.		

(A)	(C)	(D)	(DES)	(F)	(N1)	(N2)	(N3)	(N4)	(N5)	(N6)	(N7)	(N8)	
EM AÇÃO	Trabalhar com outros	Trabalhar em grupo, colaborar e criar redes.	Trabalhar em conjunto e cooperar com outros para desenvolver ideias e colocá-las em prática. Criar redes. Resolver conflitos e enfrentar a concorrência de forma positiva sempre que necessário.	Desenvolver a inteligência emocional.	Sei mostrar empatia para com os outros.	Sei reconhecer o papel dos meus comportamentos, emoções e atitudes na formação de atitudes e comportamentos de outras pessoas e vice-versa.	Sei expressar de forma assertiva as minhas (ou da minha equipa) ideias criadoras de valor.	Sei enfrentar e resolver conflitos.	Consigo estabelecer compromissos onde for necessário.	Sei lidar com um comportamento não assertivo que dificulte as minhas atividades de criação de valor (ou da minha equipa) (por exemplo, atitudes destrutivas, comportamento agressivo e assim por diante).	Sei gerir conflitos de forma eficaz.		
				Escutar ativamente.	Sei mostrar empatia para com os outros.	Sei discutir os benefícios de ouvir as ideias de outras pessoas para alcançar os meus objetivos (ou da minha equipa).	Sei ouvir as ideias de outras pessoas para criar valor sem mostrar preconceito.	Sei ouvir os meus utilizadores finais.	Sei descrever diferentes técnicas para gerir relacionamentos com utilizadores finais.	Sei colocar em prática estratégias para escutar ativamente os meus utilizadores finais e agir de acordo com as suas necessidades.	Sei reunir informações de uma ampla variedade de fontes para entender as necessidades dos meus utilizadores finais.		
				Formar uma equipa.	Estou disponível para trabalhar sozinho(a) e com os outros, desempenhando papéis diferentes e assumindo alguma responsabilidade.	Estou disponível para mudar a minha maneira de trabalhar em grupo.	Sei trabalhar com vários indivíduos e equipas.	Partilho a propriedade de atividades criadoras de valor com os membros da minha equipa.	Sei formar uma equipa com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais de cada membro.	Sei contribuir para criar valor juntando-me a diferentes comunidades através das tecnologias digitais.	Sei projetar espaços físicos e virtuais que encorajem os membros da equipa a trabalharem juntos.		Sei construir a capacidade de uma organização para criar valor, incentivando as pessoas a trabalharem juntas.
				Trabalhar em conjunto.	Estou disponível para envolver outras pessoas nas minhas atividades de criação de valor.	Sei contribuir para atividades simples de criação de valor.	Sei contribuir para a tomada de decisões em grupo de forma construtiva.	Sei criar uma equipa de pessoas que podem trabalhar juntas numa atividade de criação de valor.	Sei usar técnicas e ferramentas que ajudem as pessoas a trabalharem juntas.	Sei dar às pessoas a ajuda e o suporte de que precisam para ter o melhor desempenho dentro de uma equipa.	Sei trabalhar com uma equipa remota de pessoas que podem contribuir de forma independente para uma atividade de criação de valor.		Sei projetar métodos de trabalho e incentivos que permitam que os membros da equipa trabalhem bem juntos.

Como obter publicações da União Europeia

As nossas publicações estão disponíveis na Livraria da UE (<http://bookshop.europa.eu>), onde pode fazer a sua encomenda junto do vendedor que escolher.

O Departamento de Publicações tem uma rede mundial de agentes de vendas.

Pode obter os seus contactos enviando um fax para (352) 29 29-42758.

Europe Direct é um serviço que o ajuda a encontrar respostas para as suas questões sobre a União Europeia

Telefone gratuito (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*). Alguns operadores de telefones móveis não dão acesso a números 00 800 ou cobram por estas chamadas.

Uma vasta informação adicional sobre a União Europeia está disponível na *internet*.

Pode ser acedida através do servidor Europa <http://europa.eu>

ENTRECOMP

“O desenvolvimento da capacidade empreendedora das organizações e dos cidadãos europeus é um dos principais objetivos políticos da UE e dos Estados-Membros. Há 10 anos, a Comissão Europeia identificou o sentido de iniciativa e de empreendedorismo como uma das oito competências-chave necessárias para uma sociedade baseada no conhecimento. O quadro do EntreComp apresentado neste relatório propõe uma definição compartilhada do empreendedorismo como competência, com o objetivo de obter consenso entre todas as partes interessadas e estabelecer uma ponte entre os mundos da educação e do trabalho. Desenvolvido através de uma abordagem de métodos mistos, o quadro EntreComp deverá tornar-se uma referência de facto para qualquer iniciativa que vise promover a capacidade empreendedora dos cidadãos europeus. (...) Este quadro pode ser utilizado como base para o desenvolvimento de currículos e de atividades de aprendizagem que promovam o empreendedorismo como uma competência. Além disso, pode ser usado para a definição de parâmetros destinados a avaliar as competências empreendedoras dos alunos e dos cidadãos.”

DO **RESUMO**

THEYA