



COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA SER BEM-SUCEDIDO NO MUNDO GLOBAL E DIGITAL: proposta de um quadro de referência

ENTREPRENEURIAL SKILLS TO SUCCEED IN THE GLOBAL AND DIGITAL WORLD: proposal for a reference framework

Jacinto Jardim¹

CITATION

Jardim, J. (2022). Competências Empreendedoras para Ser Bem-Sucedido no Mundo Global e Digital: proposta de um quadro de referência. *Video Journal of Social and Human Research*, 1(2), 1-24. <https://doi.org/10.18817/vjshr.v1i2.24>

SUBMITTED

15/01/2022

ACCEPTED

14/02/2022

PUBLISHED

30/12/2022

DOI

<https://doi.org/10.18817/vjshr.v1i2.24>

AUTHOR

¹Doutor em Ciências da Educação pela Universidade de Aveiro. Investigador com Agregação em Ciências Sociais na Universidade Aberta (Portugal). <https://orcid.org/0000-0002-0600-3128>.

RESUMO

Ser bem-sucedido no atual mercado de trabalho pressupõe possuir um conjunto de competências empreendedoras que habilitem a lidar com os desafios emergentes. Este estudo descreve e sistematiza essas competências, tendo em conta os fenómenos vigentes da globalização e da transformação digital. A análise documental e a reflexão crítica sobre os dados recolhidos, permitiram identificar as razões socioeconómicas e socioculturais da relevância desta problemática e, conseqüentemente, elaborar um quadro de referência adequado às necessidades fundamentais da maioria dos profissionais. Os resultados apontaram para um modelo tripartido de competências - ter abertura à novidade, criar soluções para os problemas emergentes e comunicar eficazmente - que integra as seguintes competências: criatividade e inovação, espírito de iniciativa, autoeficácia e resiliência, planificação estratégica e avaliação, resolução de problemas, liderança transformacional, comunicação clara e visual, *teamwork* e *networking*, e comunicação digital. Na continuação deste estudo, propõe-se que seja criada e validada uma escala de competência com base neste modelo, de modo a ser possível medir o grau de desenvolvimento destas competências na maioria dos profissionais.

Palavras-chave: Competências empreendedoras; Globalização; Transformação digital; Educação para o empreendedorismo; Perfil empreendedor; Quadro de referência.

ABSTRACT

Being successful in the current job market implies having entrepreneurial skills that enable you to deal with emerging challenges. This study describes and systematizes these skills, considering the contemporary phenomena of





globalization and digital transformation. Documentary analysis and critical reflection on the data collected made it possible to identify the socio-economic and socio-cultural reasons for the relevance of this issue and, consequently, to develop a reference framework suited to the fundamental needs of most professionals. The results pointed to a tripartite model of competencies - being open to novelty, creating solutions for emerging problems, and communicating effectively - that integrates the following competencies: creativity and innovation; initiative; self-efficacy and resilience; strategic planning and evaluation; problem-solving; transformational leadership; clear and visual communication; teamwork and networking; and digital communication. In the continuation of this study, it is proposed the creation and validation of a competence scale based on this model to measure the degree of development of these competencies in most professionals.

Keywords: Entrepreneurial skills; Globalization; Digital transformation; Entrepreneurship education; Entrepreneurial profile; Reference framework.

INTRODUÇÃO

As competências cognitivas e técnicas não são suficientes para fazer frente aos desafios profissionais do atual mundo digital e global, uma vez que não habilitam ao desenvolvimento de atitudes proativas e de projetos originais, sustentáveis e ganhadores (Eurofound, 2015; European Commission, 2006a; Jardim, 2021). Se no passado a educação tradicional preparava convenientemente os alunos para entrarem no mercado de trabalho, presentemente muitos alunos que terminam o ensino superior e outros cursos técnicos e profissionais experimentam grandes dificuldades de empregabilidade por falta de algumas competências pessoais, sociais e profissionais (Banha, 2016; Redford *et al.*, 2013; Valero *et al.*, 2020). Isto significa

que os profissionais necessitam, além das aptidões tradicionais, de um conjunto de capacidades que permitem ser bem-sucedido.

Algumas evidências apontam para o facto de muitos candidatos perderem oportunidades de trabalho por lacunas nos seguintes domínios: sentido de iniciativa (Alalwany & Saad, 2015; European Commission, 2006a; McCallum *et al.*, 2018), capacidade de trabalhar em equipa (Amorim *et al.*, 2020; Oswald *et al.*, 2019; Sisk *et al.*, 2020), autoeficácia (Erikson, 2003; Fellnhofer, 2017; Mcgee *et al.*, 2009; Suárez-Álvarez & Pedrosa, 2016), resiliência (Duchek, 2017; Lee & Wang, 2017; Youssef-Morgan & Stratman, 2017), resolução de problemas (Bacigalupo *et al.*, 2016; Grecu & Denes, 2017; OECD, 2016) e capacidade para criar produtos e serviços valiosos. Além disso, têm grande dificuldade em gerar o próprio emprego (Awogbenle & Iwuamadi, 2010; Blumberg & Pfann, 2016; Kolvereid, 1996; OECD, 2012; Premand *et al.*, 2016) e desenvolverem-se como freelancers (Burke, 2015; Dvouletý & Orel, 2020; McCallum *et al.*, 2018). Na sua essência, estas carências competências referem-se a habilidades que integram o perfil dos empreendedores (Jardim, 2021; Jardim *et al.*, 2020). Vários organismos supranacionais têm indicado estas habilidades como essenciais para ser bem-sucedido no século XXI, tais como a União Europeia (Bacigalupo *et al.*, 2016; European Commission, 2006b; McKinsey Global Institute, 2018), a Unesco (Bosio & Torres, 2019; Unesco and Ilo, 2006) e a OCDE (Silva & Fernandes, 2019; Kucel *et al.*, 2016).

Nesse sentido, importa identificar aquelas que são mais úteis para fazer frente aos desafios do mundo atual e, conseqüentemente, definir estratégias que permitam o seu aperfeiçoamento, o que viabilizará o desenvolvimento de equipas criadoras, capazes de resolver problemas emergentes, como, por exemplo, aqueles presentemente mais prementes na área do ambiente, sustentabilidade, saúde, empregabilidade, pobreza, emigração e inclusão.

Apesar das críticas ao empreendedorismo (Clark & Jackson, 2018; Ford, 2020; Jardim, 2019a), as competências subjacentes à cultura empreendedora têm integrado progressivamente os currículos do ensino, inicialmente com a prevalência no ensino superior, mas depois também no ensino secundário, médio e primário, tornando-se atualmente uma realidade incontornável no ensino internacional (Borchers & Park, 2011; Cheung, 2008; Kim *et al.*, 2020; Soundarajan *et al.*, 2016).

Nesse sentido, este estudo integra esta problemática de modo a compreendê-la nos seus fundamentos conceituais, nas suas interligações práticas e nas suas implicações educativas. Para isso foi realizada uma revisão teórica da literatura e uma análise crítica dos dados recolhidos, o que permitiu identificar as razões económicas, sociais, culturais e educativas que justificam a relevância atual das CE. Posteriormente foi elaborado um quadro de referência, que se pretende adequado às necessidades dos profissionais da atual era global e digital. E os resultados apontaram para um modelo tripartido que se resume em ter sentido de

iniciativa, criar soluções para os problemas emergentes e comunicar eficazmente. Através das questões de investigação, inquiriu-se sobre o modo como são definidas as CE na literatura da especialidade; as razões económicas, sociais, culturais e educativas justificam a sua relevância atualmente; as competências que enformam o perfil dos empreendedores; e as CE de que necessitam os profissionais da atual era global e digital. Segue a descrição e discussão dos resultados obtidos a estas questões, e o conseqüente quadro de referência para ser bem-sucedido profissionalmente no mundo atual.

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Uma “competência” pode ser definida como a capacidade para operacionalizar, numa situação concreta, um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades, de modo a ser bem-sucedido (Jardim, 2010; Jardim *et al.*, 2020). Deste conceito destaca-se o facto de uma pessoa competente numa determinada área possuir um “savoir-faire” analítico, criativo e prático, mais do que simplesmente um saber desenraizado das circunstâncias de atuação. E manifesta ter determinada competência quando é bem-sucedida na operacionalização dos seus conhecimentos em situações específicas. Por sua vez, por competências empreendedoras entende-se os conhecimentos, as atitudes e as habilidades que possibilitam a alguém ser bem-sucedido no desenvolvimento de projetos, produtos ou serviços originais e de valor, tendo para isso como ponto de partida as necessidades de uma população-alvo e



como resultado o cumprimento de objetivos funcionais, sociais ou emocionais (Jardim, 2019c).

Neste contexto, as competências habilitam a concretizar ideias eficazes na resolução de problemas e satisfação de um segmento de clientes. Para tal, é necessário um conjunto complexo de aptidões que habilitam a desenhar, testar e expandir um modelo de negócio que seja efetivamente ganhador. Entre essas competências, na literatura podemos identificar vários modelos com competências transversais (Bacigalupo *et al.*, 2016; Jardim, 2012; Popescu, 2014); também encontramos quadros específicos para os estudantes (Jardim, 2010; Kucel *et al.*, 2016; Parreira *et al.*, 2018); e modelos que perspectivam a promoção de uma sociedade pautada pela cultura empreendedora (Jardim, 2013, 2019c; OECD, 2018; UK Commission for Employment and Skills, 2014). Alguns organismos nacionais e internacionais responsáveis pela educação definiram modelos de competências no domínio da cidadania e participação, apontando para a necessidade de todos serem interventivos e assumirem atitudes empreendedoras.

RAZÕES QUE JUSTIFICAM A RELEVÂNCIA ATUAL DAS CE

Muitas razões justificam a necessidade de as CE integrarem as temáticas abordadas na educação global, destacando-se as problemáticas educativas, sociais e laborais. Estas problemáticas estão presentes em muitas partes do mundo, sobretudo onde não se verificou o aperfeiçoamento da qualidade da educação, da saúde, da democracia e do

trabalho. Começando pelas problemáticas educativas, sobressai a necessidade de elevados níveis de qualificação, tanto da população em geral como dos líderes das organizações (Barata *et al.*, 2012; European Commission, 2019; Jardim, 2021).

A excelência da aprendizagem, tanto inicial como ao longo da vida, permite a inovação e a ativação das mudanças organizacionais e sociais. Quando persiste o insucesso escolar, evidencia-se a dificuldade de o sistema educativo assegurar a igualdade de oportunidades para todos, proporcionando uma educação de qualidade a todos. Se não for dada atenção à promoção do sucesso escolar e académico, será adiado o progresso e o crescimento económico, conforme afirmam Simão *et al.* (2005), que preveem que o ritmo de progresso das iniciativas desenvolvidas em Portugal nas últimas décadas, no sentido da qualificação dos portugueses, só atingirá a média europeia em 2050. Por sua vez, a escola tradicional habituou-se a um ensino standardizado, em que tudo deve ser ensinado e avaliado do mesmo modo, como se não existissem diferenças significativas nos reais interesses e nos talentos mais promissores. Na realidade, a educação em série serviu para o período da expansão da era industrial, mas não serve para um período da história como o atual, caracterizado pela diferenciação, pela criatividade e pela inovação, o que exige aprender, além de saber-saber, saber-fazer, saber-ser, saber conviver e saber-ter (Jardim, 2021).

Deste modo, constata-se o facto de a escola ter dificuldade em cumprir a sua missão de promover o desenvolvimento integral e identificar talentos promissores (Azevedo,



1999; Delors, 1996; Elfert, 2015; Quintana-Cabanas, 2002). Por isso mesmo, interessa compreender o potencial de a promoção das CE, de modo que os talentos individuais e coletivos sejam devidamente valorizados e maximizados.

Já relativamente às problemáticas sociais, é de referir que, se o desenvolvimento não acontece através do talento, do mérito, do equilíbrio entre a ação do Estado e a iniciativa privada, persistirão problemas como a pobreza e exclusão social, a insegurança e criminalidade, a corrupção e fraude (Eigen, 2013; Hiah, 2019; Tonoyan *et al.*, 2010). Esta, por exemplo, quando fica instalada nas instituições, ao ponto de se tornar cultural e endémica, incentiva atos individuais de corrupção, nomeadamente o monopólio do poder de decisão, a pouca transparência e desresponsabilização. E porque a corrupção, enquanto forma de influência ou compra de decisões, permaneceu invariável ao longo dos séculos, apesar de alguns progressos, têm sido promovidos planos de combate como é o caso do programa da ONU sobre o impacto global (UN Global Compact) (United Nations, 2021) e da OECD sobre a sustentabilidade (OECD, 2019b). Também a dependência de subsídios conduz, por vezes, ao facilitismo, afastando da formação, inovação e mudanças que o empreendedorismo naturalmente exige. E a coesão social fica ainda mais difícil quando existem problemas de desemprego.

Nesse sentido, somam-se às questões anteriores as problemáticas laborais, que se agudizam quando o número de desempregados é muito elevado, cuja solução reclama inevitavelmente as CE (Brown *et al.*, 2017; Sung *et al.*, 2019), nomeadamente

para criar o próprio emprego (Awogbenle & Iwuamadi, 2010; Blumberg & Pfann, 2016; Fritsch & Wyrwich, 2014; Kolvereid, 1996; OECD, 2012; Premand *et al.*, 2016) e seguir uma carreira de freelancer (Burke, 2015; Dvouletý & Orel, 2020; McCallum *et al.*, 2018). Mas estas problemática agudiza-se quando os cidadãos mais talentosos e mais qualificados se veem obrigados a emigrar, uma vez que noutro país são mais bem remunerados e valorizados (Nyame-Asiamah *et al.*, 2020; Ram *et al.*, 2016). Além disso, quando se constata uma procura preferencial pelo emprego no Estado, torna-se difícil promover a realização de projetos socioprofissionais conformes as aptidões pessoais e as reais necessidades societárias, daí a importância de, através de programas de educação para o empreendedorismo, serem capacitados para serem proativos na definição de projetos profissionais (Anderson, 2018; Bolino & Grant, 2016; Choi *et al.*, 2020; Jardim *et al.*, 2021a). Nas regiões onde se verificam baixos níveis de empreendedorismo, constata-se índices de pobreza elevados (Forcher-Mayr & Mahlknecht, 2020; Yunus, 2008; Zeanah *et al.*, 2018). E são estes índices que justificam um empenho cada vez mais intenso e coletivo na promoção do espírito de iniciativa, da cultura empreendedora e de políticas e redes globais de educação para o empreendedorismo.

Neste contexto global, a transformação digital tornou-se, para os profissionais em geral, um dos principais desafios a enfrentar (Pelletier & Cloutier, 2019; Saarikko *et al.*, 2020; Vial, 2019). A facilidade de acesso à tecnologia, o aumento exponencial do alcance de interações sociais e a possibilidade de expandir rapidamente projetos impulsionou a necessidade de desenvolver

as competências digitais. Surgiram novos modelos comunicacionais, que alavancaram a transformação do trabalho em equipa e das vendas, e que requerem flexibilidade e personalização. Consequentemente também as práticas e locais de trabalho transformaram-se.

Em suma, algumas competências são necessárias para um ótimo desempenho profissional, destacando-se aquelas que estão relacionadas com a capacidade de fazer acontecer, expressão que sintetiza as competências empreendedoras. E tal acontece na medida em que a pessoa é capaz de pensar estrategicamente e trabalhar em equipa, liderar equipas e processos de desenvolvimento de projetos, desenhar e prototipar produtos e serviços originais e de valor, bem como adquirir conhecimentos diferenciados e organizar eficazmente tempos e espaços adequados. Estes pressupostos subjacentes às razões justificativas da relevância das CE no mundo atual, apontam para um conjunto de CE que são apresentadas de seguidas, juntamente com as respetivas implicações pedagógicas.

PROPOSTA DE UM QUADRO DE REFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS GLOBAIS E SUAS IMPLICAÇÕES EDUCATIVAS

Tendo em consideração o conceito de CE e as razões justificativas da sua relevância na atualidade, e após a análise geral da sua pertinência no desenvolvimento profissional, foi elaborado um quadro de referência de competências empreendedoras globais e analisadas as suas implicações educativas. Este quadro resultou da discussão dos modelos de competências empreendedoras apresentados na literatura e nas propostas dos organismos nacionais e internacionais, bem como as exigências fundamentais dos jovens empreendedores, sobretudo daqueles que estão no final da formação em cursos profissionais ou no final do ensino superior. Nesse sentido, foi testada e avaliada uma proposta de CE para ser bem-sucedido na realização de projetos inovadores. As competências foram agrupadas de acordo com o seu domínio de ação, conforme pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 - Quadro de referência das competências empreendedoras globais.

Foco e abertura à novidade	Criação de valor	Comunicação eficaz
Criatividade e inovação	Planificação estratégica e avaliação	Comunicação clara e visual
Espírito de iniciativa	Resolução de problemas	Teamwork e networking
Autoeficácia e resiliência	Liderança transformacional	Comunicação digital

Fonte: Autoria própria (2021).

Um primeiro grupo de competências habilita a decidir criar algo de novo; um segundo capacita para construir soluções que acrescentam efetivamente valor aos clientes; um terceiro prepara para liderar

equipas criadoras. Finalmente, a última competência, que está conectada com todas as anteriores, indica a habilidade para se diferenciar em relação aos outros. Mais especificamente, as competências referem-



se à capacidade para identificar uma visão e desenvolvê-la; a faculdade de tomar decisões acertadas; a aptidão para planificar os passos a dar para executar a decisão; a competência para resolver problemas; a capacidade de relacionamento interpessoal; a capacidade de conhecer sempre mais a área de trabalho; a capacidade de se diferenciar em relação a outros profissionais e a outras soluções. Cada uma destas competências será desenvolvida em seguida. E para cada uma delas é apresentado o conceito na perspectiva do empreendedor, bem como as implicações educativas.

Quem empreende distingue-se pela sua capacidade de fazer acontecer, decidindo criar um produto ou um serviço original e útil. Esta decisão criadora pressupõe ser capaz de pensar criticamente, de criar valor para um segmento de clientes e de comunicar eficazmente. Cada uma destas em três dimensões constituem os fundamentos do modelo de competências empreendedoras globais, conforme a proposta apresentada de seguida.

1. Competências para ter foco e abertura à novidade

Os empreendedores vivem focados numa ideia, projeto ou objetivo, que se torna a chave da interpretação dos acontecimentos e oportunidades de empreendimentos. Por isso, refletem, interrogam, analisam, questionam tudo aquilo que se relaciona com os seus projetos. Consequentemente, conseguem ver oportunidades de negócio onde a maioria não vê e imaginam possíveis realizações. Esta antevisão do que acontecerá ganha contornos

tangíveis na forma como o processo será iniciado e desenvolvido.

Segundo Dornelas (2007), a cultura empreendedora funciona como o pano de fundo na busca e identificação de oportunidades, no fomento à inovação e no trabalho criativo. Por isso, supõe uma série de ações com foco nos processos e nas pessoas conducentes à procura de oportunidades e a consequente prevalência da vontade de planificar e concretizar, de pensar e agir, de autodeterminação e de liderança. Almejando promover o empreendedorismo como meio de favorecer o crescimento económico, a coesão social e a autorrealização, interessa fazer com que o valor do empreendedorismo faça parte da cultura dos cidadãos, promovendo-o desde o início do ensino escolar (European Commission *et al.* 2016; European Commission, 2003, 2011), nomeadamente através do desenvolvimento de três grupos de competências: (a) a criatividade e a inovação, (b) o espírito de iniciativa, (c) a autoeficácia e resiliência.

Em primeiro lugar, os empreendedores destacam-se da população em geral pela sua capacidade de criatividade e inovação, originalidade e persistência na concretização da sua ideia singular (Gladwell, 2008; Isaacson, 2015, 2016; Jardim, 2019b). Quebram modelos mentais predominantes e desafiam pensamentos automáticos. São críticos em relação ao que escutam; resistem a conclusões precipitadas; identificam padrões de pensamento recorrentes e procuram novos enquadramentos. Além do pensamento convergente, que é linear na procura de apenas uma solução para um problema, recorrem também ao pensamento divergente,

que é plural na busca de soluções para um problema (Mumford, 2012; Politańska, 2014).

A globalização, a tecnologia e a concorrência exigem a adoção rápida de inovações. E as regiões empreendedoras estimulam a criatividade e a inovação como tópicos prioritários das políticas educativas, económicas e culturais. Por isso, são trabalhadas e investigadas (Chua & Bedford, 2016; Huggins & Thompson, 2015; Kenney, 2018). Uma equipa inova na medida em que nela é promovida a partilha de ideias arrojadas, a experiência dos contextos reais do exercício profissional, a possibilidade de ter uma ideia, testá-la e desenvolvê-la.

Em segundo lugar, o espírito de iniciativa distingue os empreendedores e por isso tem sido um dos principais objetivos na promoção da cultura empreendedora (Bacigalupo *et al.*, 2016; McCallum *et al.*, 2018; OECD, 2019a; OECD & European Union, 2020). Tal justifica-se pelo facto de o empreendedor se distinguir por criar algo novo e de valor. Após discernir uma necessidade de um grupo-alvo, diligencia modos de satisfazer essa necessidade e trabalha orientado para uma solução (Dweck, 2014). Sendo mais proativo do que reativo, toma a iniciativa e aplica imediatamente as suas ideias, até encontrarem melhor solução. Por isso, como os grandes líderes, não espera que os acontecimentos ocorram, mas fazem acontecer o rumo dos eventos. Após perceber o que deseja realizar, desenvolve um plano e trabalha até obter o resultado desejado. Deste modo, a iniciativa assemelha-se a um catalisador que ativa a motivação para dar os passos necessários até ser atingida uma meta. Se a criatividade e inovação permitem a abertura de mente,

o sentido de iniciativa possibilita o foco no objetivo a atingir.

Uma terceira competência, que também tem ganho importância crescente na investigação sobre o empreendedorismo, é a autoeficácia e resiliência. E tal justifica-se devido à sua relevância na concretização de ideias. Em primeiro lugar, a autoeficácia é um dos constructos mais referidas na literatura da especialidade (Develos-Sacdalan & Bozkus, 2018; Erikson, 2003; Fellnhofer, 2017; Ledesma, 2014; Mcgee *et al.*, 2009; Suárez-Álvarez & Pedrosa, 2016).

Para Bandura (1994) define a autoeficácia como a crença nas próprias capacidades para produzir os resultados desejados, uma vez que impulsiona a realização humana e a procura do bem-estar. Por isso, a autoeficácia exerce uma influência determinante nos comportamentos, pensamentos, sentimentos e motivações intrínsecas, ativando a convicção pessoal na própria capacidade de realização e possibilitando a compreensão de eventuais insucessos como limitações que podem ser aperfeiçoadas. Desta forma, diversos estudos convergem ao associar positivamente autoeficácia com intenção de empreender e tem sido desenvolvidos programas para ativar esta competência (Bisanz *et al.*, 2020; Kerrick *et al.*, 2016; Kim *et al.*, 2020; Kubberod & Peterson, 2017; Pedrini *et al.*, 2017; Sánchez-García & Hernández-Sánchez, 2016).

A autoeficácia percebida enquanto crença positiva permite realizar tarefas novas ou difíceis para obter os resultados desejados. Em segundo lugar, a resiliência também tem sido muito referida na literatura, sobretudo no contexto de transformação do mercado de



trabalho e da imprevisibilidade do futuro (Anaut, 2015; Jardim, 2012; Jardim, Pereira *et al.*, 2021b; Maltby *et al.*, 2019; Shean *et al.*, 2015). Aquela foi definida a partir de diferentes perspectivas: como um conceito interativo que combina experiências de risco grave e um resultado psicológico relativamente positivo, apesar dessas experiências; como uma capacidade universal que permite a uma pessoa, grupo ou comunidade prevenir, minimizar ou superar os efeitos nocivos da adversidade; como a capacidade de um sistema dinâmico de se adaptar com sucesso a distúrbios que ameaçam a função, a viabilidade ou o desenvolvimento do sistema; como resultado de negociações entre indivíduos e seus ambientes para que os recursos se definam como saudáveis em meio a condições coletivamente vistas como adversas; e também como a “capacidade de utilizar conhecimentos, atitudes e habilidades para prevenir, minimizar ou superar os efeitos nocivos das crises e adversidades” (Jardim, 2012, p. 167). Em suma, a autoeficácia e a resiliência constituem um par de competências essenciais para ser bem-sucedido nas circunstâncias complexas atuais, marcadas pelas transformações digitais e procura de soluções urgentes para problemas imprevisíveis.

2. Competências para criar valor

Os empreendedores distinguem-se por, através da sua capacidade de concretização de ideias, criarem valor, o que está na base do seu sucesso. Sendo práticos, sabem como fazer, resolver problemas, concretizar planos, e descobrem os modos mais adequados para começar, desenvolver e terminar os seus projetos, focalizando-se nas ações para a sua

conclusão (Jardim, 2021). Manifestam essa capacidade de concretização na prototipagem, que permite tornar tangível uma ideia, seja através do papel, encenação ou simulação de artefactos materiais (Huber & Veldman, 2019; McElroy, 2017; Osterwalder *et al.*, 2016). Pode ser uma maquete, miniatura ou simulação o mais aproximada possível de um produto, serviço, processo ou modelo de negócio. Uma pedagogia que se pretende empreendedora requer este tipo de inteligência prática. Daí a relevância de a educação apostar na concretização das ideias dos alunos através de projetos que resolvem problemas locais e que trazem mais-valias para os próprios e para a sociedade, nomeadamente através do desenvolvimento de três grupos de competências: (a) planificação estratégica e avaliação, (b) resolução de problemas, (c) liderança transformacional.

Dominados por uma ideia poderosa e inspiradora, os empreendedores elaboram o seu plano de ação e percorrem as etapas sucessivas do seu plano, tendo para isso as competências da planificação estratégica e avaliação. A planificação é a operação que seleciona e precisa as atividades-chave que se tem de realizar para alcançar determinadas metas, situando-as e distribuindo-as num espaço de tempo concreto, e organizando as forças disponíveis para as concretizar (Jardim, 2010). Por isso, um plano explicita o que há a fazer, quando deve ser feito e quem o efetuará. Só quando estão esclarecidos todos estes elementos é que o empreendedor se lança na ação. Por isso, a programação é um elemento decisivo na operacionalização de um sonho, projeto, negócio ou plano. Por isso mesmo a planificação estratégica integra



as competências empreendedoras, como instrumento que permite motivar e levar à consecução de resultados (Singh, 2018). E o desenvolvimento de planos e modelos de negócio facilitam essa realização, sendo por isso conteúdo dos programas de educação para o empreendedorismo (Klapper, 2005; Kubberod & Pettersen, 2017; Pedrini *et al.*, 2017; White *et al.*, 2006).

A biografia dos empreendedores mostra como eles planejam tudo ao pormenor, antecipando na sua mente o que acontecerá depois. Por isso a planificação é contínua, completa e concreta: contínua porque o planejador projeta antes, durante e depois de cada um dos eventos ou metas; completa porque não deixa nada ao acaso, trabalhando a globalidade e os pormenores, que muitas vezes fazem a diferença, sobretudo quando a “concorrência” é agressiva; e concreta porque evita generalizações inadequadas ao projeto específico em questão. Em todo este processo, planificar significa também avaliar, analisar o que está a funcionar bem e o que precisa de ser melhorado, o que está a ser benéfico e o que está a prejudicar o bom funcionamento da equipa, a consecução dos resultados esperados. Em termos de implicações educativas, esta competência aponta para a necessidade de treino na gestão da agenda pessoal e da distribuição equilibrado do tempo. Sendo a planificação uma ferramenta essencial para a gestão de uma empresa, precisa de ser aperfeiçoada, de modo a favorecer a produtividade, a competitividade e eficácia.

Os empreendedores focam-se na procura da melhor resolução dos problemas com que se deparam. Por isso a competência

de resolução de problemas constitui conteúdo de muitos programas de intervenção neste domínio (Dominginhos & Carvalho, 2009; Kim *et al.*, 2020; Lyons & Zhang, 2018). Através de processos mentais de análise consciente da situação, encontram, entre as várias alternativas, a melhor saída para o problema. Neste processo de resolver o inesperado, começam por reconhecer a existência de um problema e por defini-lo rigorosamente.

Nesse sentido, segundo Sternberg (2005), as pessoas que demoram mais tempo a descobrir o que fazer do que propriamente a fazê-lo, conseguem obter melhores bons resultados. Depois segue-se o momento de definir a melhor estratégia para o resolver em questão, o que pressupõe a capacidade de adiar recompensas.

Ser empreendedor pressupõe grande capacidade de liderar equipas que sejam efetivamente capazes de criar soluções originais e de valor. Para isso impõe-se a capacidade de gerir relacionamentos interpessoais, desenvolvimento de conhecimentos especializados e a transformação exponencial da própria organização. Nesse sentido, a liderança transformacional proposta por Burns (1978, 2004) revela-se adequada ao contexto atual, uma vez que se refere ao processo através do qual os líderes fomentam o compromisso dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus interesses, designadamente os materiais, em prol dos objetivos da organização, conseguindo, assim, obter o seu melhor desempenho. O processo transformacional conduz líderes e seguidores para níveis superiores de moralidade e motivação (e.g., apelo a valores como a justiça, a liberdade, o humanismo e a paz).



Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos para além dos definidos no seu contrato. O líder consegue esses efeitos por três vias principais: torna os seguidores mais conscientes da importância dos objetivos; induz a que transcendam os seus autointeresses em favor do grupo ou da organização; ativa as suas necessidades de ordem superior, como a Autorrealização. São quatro os componentes deste género de liderança: influência idealizada – o líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitando a confiança e a identificação destes com ele próprio, influenciando os seus ideais e a sua filosofia de vida; liderança inspiracional – o líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos e suscita o otimismo; estimulação intelectual – o líder leva os seguidores a tomarem consciência dos problemas e dos seus próprios pensamentos, ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores, incita o pensamento inovador e criativo; consideração individualizada – o líder presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes “feedback” e delega-lhes responsabilidades (Jardim, 2010).

3. Competências para comunicar eficazmente

Os empreendedores distinguem-se também pela sua capacidade de comunicar eficazmente com determinados segmentos de clientes, nomeadamente aquando da apresentação dos seus produtos e serviços,

tanto através das redes sociais, como de plataformas digitais e dos meios de comunicação social (Jardim, 2003; Jardim & Silva, 2019; McCollough *et al.*, 2016). Almejando promover o empreendedorismo desde o início do ensino escolar, importa desenvolver as seguintes competências: (a) comunicação clara e visual, (b) teamwork e networking, (c) comunicação digital.

Os empreendedores caracterizam-se pela comunicação clara e visual, resultante do facto de perseguirem objetivos claros e de treinarem as suas competências comunicacionais, que são essenciais para o seu desempenho. Pensar e planificar a concretização das estratégias possibilita uma comunicação atrativa e eficaz, distinguindo-se por serem exemplares por apresentarem conteúdos breves, claros e emocionais. Normalmente, os comunicadores com impacto contam uma história que permite seguir um fio condutor claro que mostra os passos sucessivos da interligação das ideias. Na formação de futuros empreendedores, importa treinar o falar em público, promovendo os seguintes estímulos: ter objetivos claros; ser conciso; não ser nem muito lento nem muito rápido, de modo a não distorcer a comunicação; usar um volume de voz audível e claro; ser objetivo na apresentação de números, factos, citações, pessoas; tornar a comunicação agradável através do recurso a elementos originais e divertidos; cuidar particularmente da introdução e da conclusão, que devem ser breves, incisivas e claras. A comunicação visual, por sua vez, consiste em transmitir ideias através de imagens. As mensagens assim construídas captam a atenção, facilitam a aquisição do conhecimento e aumentam a interação da



audiência (Glass & Marzano, 2018; Huber & Veldman, 2019; Marzano, 2019). Este tipo de comunicação tem sido utilizado na educação para o empreendedorismo, destacando-se as paredes de salas de reuniões cobertas com grandes cartazes, desenhos e notas em *post-its*, bem como o recurso às ferramentas de pensamento visual que ajudam a clarificar problemas, tanto sob a forma de *software* como de desenhos esquemáticos traçados em paredes, o que facilita a partilha de informações e a evolução das ideias. Porque simplifica a criação em conjunto, também as empresas fazem uso frequente destas técnicas do pensamento visual. Na educação importa desenvolver habilidades para usar recursos visuais para se comunicar intencionalmente com os outros. Por isso, a alfabetização visual constitui atualmente um desafio educativo na medida em que todos precisam da capacidade de ler e escrever a linguagem visual. E inclui a capacidade de descodificar e interpretar com êxito mensagens visuais e de codificar e compor comunicações visuais significativas.

Entre as competências empreendedoras necessárias para ser bem-sucedido profissionalmente, destacam-se também o *teamwork* e *networking*. O *teamwork* refere-se à ação conjunta de pessoas, em que os interesses individuais ficam subordinados à eficiência do grupo, de modo que o trabalho em equipa proporciona mais resultados do que o trabalho individual. Para isso é necessário operacionalizar conhecimentos, atitudes e habilidades no sentido de agir em conjunto, com vista à realização de um fim comum, maximizando as potencialidades de cada indivíduo de forma durável e equilibrada (Jardim, 2010). Os empreendedores

distinguem-se pela sua capacidade de facilitar estes processos, tendo em mente o desenvolvimento de projetos através do envolvimento de toda uma rede que viabiliza ser bem-sucedido, sendo imprescindível na cultura organizacional (Oswald *et al.*, 2019; Salas *et al.*, 2020). Por sua vez o *networking* consiste na capacidade de estabelecer uma rede de contatos, favorecendo a partilha de informações e serviços entre indivíduos e grupos (Crespo & Antunes, 2015; Dow *et al.*, 2017). O crescente interesse por esta capacidade deve-se ao facto de ampliar as oportunidades de conhecimento recíproco, possibilitando assim um dos princípios essenciais do empreendedorismo, segundo o qual todos ganham. E tal é conseguido através das trocas proporcionadas entre parceiros. Além disso, proporciona suporte para fazer frente à concorrência, uma vez que, como também no *teamwork*, em conjunto são conseguidos muitos mais resultados do que individualmente.

Finalmente destaca-se a capacidade da comunicação digital, como forma de disseminar novas ideias, projetos, negócios e marcas (Saarikko *et al.*, 2020; Yeh *et al.*, 2020). É este tipo de comunicação que permite criar e manter relacionamentos com determinados públicos-alvo e expandir essa rede de clientes ou possíveis clientes. Dada a atual disrupção digital, o marketing digital tornou-se essencial para muitas organizações, possibilitando uma interatividade sistemática com os consumidores e a auscultação de avaliações e sugestões. Por isso o empreendedorismo digital, definido como a busca de oportunidades através das tecnologias de comunicação, tem suscitado interesse globalmente, uma vez que parte ou todo o



projeto empreendedor ocorre digitalmente, ao contrário dos formatos mais tradicionais de negócios (Ngoasong, 2018). Exemplos de negócios digitais são os serviços de saúde online, o desenvolvimento de *software*, o *e-commerce*, a contabilidade online, as plataformas digitais para sistematização de informação, as consultas online, o *e-learning*, e todos os negócios que vendem produtos digitalizados ou que disponibilizam serviços online. O número de empreendedores digitais tem aumentado nos últimos anos e continuarão a aumentar dadas as vantagens para a realização das principais atividades de negócios, como o marketing, a gestão de stocks, a venda, o controlo da qualidade e a distribuição. Também as tecnologias digitais emergentes, como a inteligência artificial, ganharão cada vez mais espaço no desenvolvimento de projetos empreendedores, o que faz prever ainda mais transformações na execução das tarefas de criação de produtos e disponibilização de serviços.

CONSIDERAÇÃO FINAL

Este estudo apresentou evidências sobre o facto de as competências empreendedoras serem necessárias para ser bem-sucedido profissionalmente no mercado de trabalho contemporâneo. A complexidade e imprevisibilidade atuais exigem este tipo de capacidades, nomeadamente para fazer acontecer a transformação global e digital, para criar produtos de valor e desenvolver, em equipa, serviços inovadores. Nesse sentido, destacam-se as competências que suportam os comportamentos que possibilitam ter foco e abertura à novidade, criar valor e comunicar eficazmente.

Dadas problemáticas emergentes no contexto atual, marcadamente internacional e tecnológico, e a análise dos conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para ser bem-sucedido, foi elaborado um quadro de referência conducente à excelência profissional segundo o perfil dos empreendedores. As nove competências que integram este modelo - criatividade e inovação, espírito de iniciativa, autoeficácia e resiliência, planificação estratégica e avaliação resolução de problemas, liderança transformacional, comunicação clara e visual, *teamwork* e *networking*, e comunicação digital – precisam de ser investigadas e desenvolvidas de modo que integrem os currículos de estudo das gerações mais jovens e seja aperfeiçoada a pedagogia empreendedora. Deste modo, com a disseminação das atitudes empreendedoras, a maioria dos cidadãos será capaz de aplicar os seus conhecimentos, concretizar ideias disruptivas e contribuir para a resolução dos problemas graves, tanto locais como internacionais, que impedem o bom funcionamento das organizações e sociedades.

Figura 1 - Fluxograma que resume as principais conclusões desta revisão e orienta o desenvolvimento da pedagogia empreendedora e definição de projetos de investigação.



Fonte: Autoria própria (2022).

Na continuação deste estudo, sugere-se a criação de instrumentos de avaliação das competências apresentadas neste modelo, a fim de serem medidos com rigor o grau de desenvolvimento de cada uma destas competências em diferentes tipos de empreendedores. Deste modo, será possível analisar a sua relação com outras variáveis, tais como o nível de sucesso financeiro, de satisfação com a vida, de saúde física e mental, ou de realização familiar. Sugere-se também que sejam desenvolvidos estudos de validação da eficácia das estratégias educativas promotoras destas competências, de modo que sejam desenvolvidas através de programas de intervenção desenhado para esse efeito.

BIBLIOGRAFIA

- Alalwany, H., & Saad, F. (2015, janua.). *Entrepreneurial education programmes and their impact on entrepreneurs' attributes. Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, 15-24.*
- Amorim, R. D. C., N., Campbell, K., Polega, M., Ochsankohl, T., & Picanço-Rodrigues, V. (2020). Teamwork and Entrepreneurial Behavior among K-12 Teachers in the United States. *Educational Forum, 84(2), 179-193.* <https://doi.org/10.1080/00131725.2020.1702748>



- Anaut, M. (2015). La résilience: évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques. *Recherche En Soins Infirmiers*, 121(2), 28-39. <https://doi.org/10.3917/rsi.121.0028>
- Anderson, E. (2018). Policy Entrepreneurs and the Origins of the Regulatory Welfare State: Child Labor Reform in Nineteenth-Century Europe. *American Sociological Review*, 83(1), 173-211. <https://doi.org/10.1177/0003122417753112>
- Awogbenle, A. C., & Iwuamadi, K. C. (2010). Youth unemployment: Entrepreneurship development programme as an intervention mechanism. *African Journal of Business Management*, 4(6), 831-835. <http://www.sciepub.com/reference/276398>.
- Azevedo, J. (1999). *O ensino secundário na Europa, nos anos noventa O neoprofissionalismo e a acção do sistema educativo mundial: um estudo internacional*. Universidade de Lisboa.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: the entrepreneurship competence framework*. Publication Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/593884>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (pp. 71-81). Academic Press.
- Banha, F. (2016). *Educação para o empreendedorismo: O triunfo dos professores*. Bnomics.
- Barata, M. C., Calheiros, M. M., Patrício, J., Graça, J., & Lima, M. L. (2012). *Avaliação do Programa Mais Sucesso Escolar*. CIS-IUL/ISCTE/IUL.
- Bisanz, A., Hueber, S., Lindner, J., & Jambor, E. (2020). Social Entrepreneurship Education in Primary School: Empowering Each Child with the YouthStart Entrepreneurial Challenges Programme. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 10(2), 142-156. <https://doi.org/10.2478/dcse-2019-0024>
- Blumberg, B. F., & Pfann, G. A. (2016). Roads Leading to Self-Employment: Comparing Transgenerational Entrepreneurs and Self-Made Start-Ups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(2), 335-357. <https://doi.org/10.1111/etap.12227>
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). *The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations*. Academy of Management Annals. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260>
- Borchers, A., & Park, S. H. (2011). *Assessing the Effectiveness of Entrepreneurial Education Programs from a Multi-level Multi-dimensional Perspective with Mental Models*. ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings.
- Bosio, E., & Torres, C. A. (2019). Global citizenship education: An educational theory of the common good? A conversation with Carlos Alberto Torres. *Policy Futures in Education*, 17(6), 745-



760. <https://doi.org/10.1177/1478210319825517>
- Brown, J., Gosling, T., Bhushan, S., Sheppard, B., Stubbings, C., Sviokla, J., Williams, J., Zarubina, D. and Fisher, L. (2017). *Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030*. PricewaterhouseCoopers.
- Burke, A. (2015). The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment. In *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment*. Senate Hall Academic Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Perenium.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership*. Grove Press.
- Cheung, C. K. (2008). Entrepreneurship education in Hong Kong's secondary curriculum: Possibilities and limitations. *Education and Training*, 50(6), 500-515. <https://doi.org/10.1108/00400910810901827>
- Choi, Y. J., Huber, E., Kim, W. S., Kwon, H. Y., & Shi, S. J. (2020). Social investment in the knowledge-based economy: new politics and policies. *Policy and Society*, 39(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1782577>
- Chua, H. S., & Bedford, O. (2016). A Qualitative Exploration of Fear of Failure and Entrepreneurial Intent in Singapore. *Journal of Career Development*, 43(4), 319-334. <https://doi.org/10.1177/0894845315599255>.
- Clark, J. O., & Jackson, L. H. (2018). Ideology in Neoliberal Higher Education: The Case of the Entrepreneur. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 16(1), 238-260. <http://www.jceps.com/wp-content/uploads/2018/04/16-1-8.pdf>.
- Crespo, P. T., & Antunes, C. (2015). Predicting teamwork results from social network analysis. *Expert Systems*, 32(2), 312-325.
- Da Silva, M. A., & Fernandes, E. F. (2019). O projeto educação 2030 da OCDE: uma bússola para a aprendizagem. *Revista Exitus*, 9(5), 271-300. <https://doi.org/10.24065/2237-9460.2019v9n5ID1108>
- Delors, J. (1996). *Educação: Um tesouro a descobrir*. ASA.
- Develos-Sacdalan, K., & Bozkus, K. (2018). The Mediator Role of Resilience between Self-Determination and Self-Efficacy. *Online Submission*, 4(50), 49-60. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED592762.pdf>.
- Dominguinhos, P. M. C., & Carvalho, L. M. C. (2009). Promoting business creation through real world experience: Projecto Começar. *Education and Training*, 51(2), 150-169.
- Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Elsevier.
- Dow, A. W., Zhu, X., Sewell, D., Banas, C. A., Mishra, V., & Tu, S. P. (2017). Teamwork on the rocks: Rethinking interprofessional practice as networking. *Journal of Interprofessional Care*, 31(6), 677-678. <https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1344048>
- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334-348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>



- Duchek, S. (2017). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. In *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2>
- Dvouletý, O., & Orel, M. (2020). Determinants of solo and employer entrepreneurship In Visegrád countries: findings from the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. *Journal of Enterprising Communities*, 14(3), 447-464. <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2020-0052>
- Dweck, C. S. (2014). *Mindset: A attitude mental para o sucesso*. Voagais.
- Eigen, P. (2013). International Corruption: Organized Civil Society for Better Global Governance. *Social Research*, 80(4), 1287-1308. <https://scholarlycommons.law.case.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1061&context=ijel>.
- Elfert, M. (2015). UNESCO, the Faure Report, the Delors Report, and the Political Utopia of Lifelong Learning. *European Journal of Education*, 50(1), 88-100. <https://doi.org/10.1111/ejed.12104>
- Erikson, T. (2003). Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 106-112. <https://doi.org/10.1108/14626000310461240>
- Eurofound (2015). Youth entrepreneurship In *Europe: Values, attitudes, policies*. Publications Office of the European Union.
- European Commission, EACEA, Eurydice (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe*. Eurydice Report. Publications Office of the European Union.
- European Commission (2003). Green Paper Entrepreneurship. In *Europe. Directorate General for Enterprise and Industry*.
- European Commission (2006a). *Competências Essenciais Para a Aprendizagem ao Longo da Vida: Quadro de Referência Europeu*. Comunidades Europeias.
- European Commission (2006b). *Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*. In Commission of the European Communities.
- European Commission (2011). *Entrepreneurship Education: Enabling Teachers as a Critical Success Factor*. Directorate-General for Enterprise and Industry.
- European Commission (2019). Education and Training Monitor 2019, Portugal. In *Brussels: European Commission*. <https://doi.org/10.2766/180281>.
- Fellnhöfer, K. (2017). Entrepreneurship education revisited: Perceived entrepreneurial role models increase perceived behavioural control. *International Journal of Learning and Change*, 9(3), 260-283. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJLC.2017.086856>
- Forcher-Mayr, M., & Mahlknecht, S. (2020). A Capability Approach to Entrepreneurship Education: The Sprouting Entrepreneurs Programme in Rural South African Schools. *Discourse*



- and Communication for Sustainable Education, 11(1), 119-133. <https://doi.org/10.2478/dcse-2020-0011>
- Ford, B. (2020). Neoliberalism and four spheres of authority in American education: Business, class, stratification, and intimations of marketization. *Policy Futures in Education*, 18(2), 200-239. <https://doi.org/10.1177/1478210320903911>
- Fritsch, M., & Wyrwich, M. (2014). The Long Persistence of Regional Levels of Entrepreneurship: Germany, 1925-2005. *Regional Studies*, 48(6), 955-973. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.816414>
- Gibert, A., Tozer, W. C., & Westoby, M. (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in Ecology & Evolution*, 32(2), 81-84. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/teamwork-soft-skills-and-research-training>.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: a história do sucesso*. Dom Quixote.
- Glass, K. T., & Marzano, R. J. (2018). *The new art and science of teaching writing*. Solution Tree.
- Greco, V., & Denes, C. (2017). Benefits of entrepreneurship education and training for engineering students. *MATEC Web of Conferences*, 121, 1-7. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201712112007>
- Hiah, J. (2019). The client side of everyday corruption in Central and Eastern Europe: The case of Chinese migrant entrepreneurs in Romania. *European Journal of Criminology*, 17(6), 877-895. <https://doi.org/10.1177/1477370819830296>
- Huber, L., & Veldman, G. J. (2019). *Manual Thinking*. Casa das Letras.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 41, 103-128. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9643-3>
- Isaacson, W. (2015). *Steve Jobs*. Objectiva.
- Isaacson, W. (2016). *Os inovadores*. Porto Editora.
- Jardim, J. (2003). *O Método da Animação: Manual para o Formador* (2a ed.). AVE.
- Jardim, J. (2010). *Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais: Estudo para a Promoção do Sucesso Académico*. Edições Piaget.
- Jardim, J. (2012). *10 Competências Rumo à Felicidade: Guia Prático para Pessoas, Equipas e Organizações Empreendedoras* (2a ed.). Instituto Piaget.
- Jardim, J. (2013). Modelo de Valores para uma Cultura Empreendedora: Fundamentação e Estratégias de Intervenção na Idade Avançada. In J. D. L. Pereira, M. de S. Lopes, & T. M. M. Rodrigues (Eds.), *Animação Sociocultural, Gerontologia e Geriatria - A Intervenção Social, Cultural e Educativa na Terceira Idade* (pp. 285-292). Intervenção.
- Jardim, J. (2019a). Antiempreendedorismo. In J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Empreendipédia - Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 17-23). Gradiva.



- Jardim, J. (2019b). Biografias empreendedoras. In J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Empreendipédia - Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 85-87). Gradiva.
- Jardim, J. (2019c). Competências empreendedoras. In J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Empreendipédia - Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 136-141). Gradiva.
- Jardim, J. (2021). *Empreende: Manual Global de Educação para o Empreendedorismo [Empreende: Global Entrepreneurship Education Handbook]*. Mais Leituras.
- Jardim, J., Bártolo, A., & Pinho, A. (2021a). *Towards a Global Entrepreneurial Culture: A Systematic Review of the Effectiveness of Entrepreneurship Education Programs*. <https://doi.org/10.20944/PREPRINTS202104.0432.V1>
- Jardim, J., Pereira, A., & Bártolo, A. (2021b). Development and Psychometric Properties of a Scale to Measure Resilience among Portuguese University Students: Resilience Scale-10. *Education Sciences*, 11(2), 1-8. <https://doi.org/10.3390/EDUCSCI11020061>
- Jardim, J., Pereira, A., Vagos, P., Direito, I., & Galinha, S. (2020). The Soft Skills Inventory: Developmental procedures and psychometric analysis. *Psychological Reports*, 0(0), 1-29. <https://doi.org/10.1177/0033294120979933>
- Jardim, J., & Silva, H. (2019). Estratégias de educação para o empreendedorismo. In J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Empreendipédia - Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 338-342). Gradiva.
- Kenney, M. (2018). Silicon Valley: The DNA of an Entrepreneurial Region. In *Accelerators in Silicon Valley* (pp. 21-36). Amsterdam University Press.
- Kerrick, S. A., Cumberland, D. M., & Choi, N. (2016). Comparing military veterans and civilians responses to an Entrepreneurship education program. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(1), 9-23. https://scholarworks.bellarmine.edu/business_fac_pubs/5.
- Kim, G., Kim, D., Lee, W. J., & Joung, S. (2020). The Effect of Youth Entrepreneurship Education Programs: Two Large-Scale Experimental Studies. *SAGE Open*, 10(3), 1-21. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1271417>.
- Kim, M. G., Lee, J. H., Roh, T., & Son, H. (2020). Social entrepreneurship education as an innovation hub for building an entrepreneurial ecosystem: The case of the KAIST social entrepreneurship MBA program. *Sustainability (Switzerland)*, 12(22), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12229736>
- Klaic, A., Burtscher, M. J., & Jonas, K. (2020). Fostering team innovation and learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 942-966. <https://doi.org/10.1111/joop.12316>



- Klapper, R. (2005). Training entrepreneurship at a French grande école: The Projet Entreprendre at the ESC Rouen. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 678-693. <https://doi.org/10.1108/03090590510629821>
- Kolvereid, L. (1996). Organizational Employment versus Self-Employment: Reasons for Career Choice Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(3), 23-31. <https://doi.org/10.1177/104225879602000302>
- Kubberod, E., & Pettersen, I. B. (2017). Exploring situated ambiguity in students' entrepreneurial learning. *Education and Training*, 59(3), 265-279. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2016-0076>
- Kucel, A., Róbert, P., Buil, M., & Masferrer, N. (2016). Entrepreneurial Skills and Education-Job Matching of Higher Education Graduates. *European Journal of Education*, 51(1), 73-89. <https://doi.org/10.1111/ejed.12161>
- Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE Open*, 4(3), 1-8. <https://doi.org/10.1177/215824401454546>
- Lee, J., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 519-539. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2016-0090>
- Lyons, E., & Zhang, L. (2018). Who does (not) benefit from entrepreneurship programs?, *Strategic Management Journal*, 39(1), 85-112. <https://doi.org/10.1002/smj.2704>
- Maltby, J., Day, L., Flowe, H. D., Vostanis, P., & Chivers, S. (2019). Psychological Trait Resilience Within Ecological Systems Theory: The Resilient Systems Scales. *Journal of Personality Assessment*, 101(1), 44-53. <https://doi.org/10.1080/00223891.2017.1344985>
- Marzano, R. J. (2019). *The Handbook for the New Art and Science of Teaching*. SolutionTree.
- McCallum, E., Weicht, R., McMullan, L., & Price, A. (2018). *EntreComp into Action: get inspired, make it happen*. In *Scientific and Technical Research Reports*. Publications Office of the European Union
- McCollough, M. A., Devezer, B., & Tanner, G. (2016). An alternative format for the elevator pitch. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), 55-64. <https://doi.org/10.5367/ije.2016.0211>
- McElroy, K. (2017). *Prototyping for Designers: Developing the Best Digital and Physical Products*. O'Reilly.
- Mcgee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(4), 965-988. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x>
- McKinsey Global Institute (2018). *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. McKinsey & Company.
- Mumford, M. D. (2012). *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press - Elsevier.



- Ngoasong, M. Z. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 483-500. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0014>
- Nyame-Asiamah, F., Amoako, I. O., Amankwah-Amoah, J., & Debrah, Y. A. (2020). Diaspora entrepreneurs' push and pull institutional factors for investing in Africa: Insights from African returnees from the United Kingdom. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119876>
- Organization for Economic Cooperation and Development (2012). *Supporting youth entrepreneurship in Spain: A review of policies and programmes*. OECD Publishing.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2016). *Supporting Youth in Transition* (Issue September 2014). OECD Publishing.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2018). *OECD Learning Framework 2030*. OECD Publishing
- Organization for Economic Cooperation and Development (2019a). *OECD Future of Education and Skills 2030: In brief*. OECD Publishing.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2019b). *Social Impact Investment 2019*. OECD Publishing.
- Organization for Economic Cooperation and Development & European Union (2020). *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*. SME Policy Index, European Union, Brussels/OECD Publishing.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Papadakos, T. (2016). *Criar modelos de negócio* (7a ed.). Dom Quixote.
- Oswald, F. L., Behrend, T. S., & Foster L., L. (2019). *Workforce readiness and the future of work*. Routledge. <https://doi.org/10.1111/peps.12392>
- Parreira, P., Alves, L., Sampaio, J. H., & Paiva, T. (2018). *Competências empreendedoras no Ensino Superior Politécnico: Motivos, influências, serviços de apoio e educação*. Instituto Politécnico da Guarda.
- Pedrini, M., Langella, V., & Molteni, M. (2017). Do entrepreneurial education programs impact the antecedents of entrepreneurial intention?: An analysis of an entrepreneurship MBA in Ghana. *Journal of Enterprising Communities*, 11(3), 373-392.
- Pelletier, C., & Cloutier, L. M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6), 855-876. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0144>
- Politańska, J. (2014). *Best Practices in Teaching Entrepreneurship and Creating*. Entrepreneurial Ecosys.
- Popescu, S. (2014). Controllable And Uncontrollable Variables In The Study of Entrepreneurship, In Small And Medium Businesses. *International*



- Review of Management and Business Research*, 3(2), 762-770. <https://www.irmbrjournal.com/papers/1399191796.pdf>.
- Premand, P., Brodmann, S., Almeida, R., Grun, R., & Barouni, M. (2016). Entrepreneurship Education and Entry into Self-Employment Among University Graduates. *World Development*, 77, 311-327. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.08.028>
- Quintana-Cabanas, J. M. (2002). *Teoria da educação: concepção antinômica da educação*. ASA.
- Ram, M., Jones, T., & Villares-Varela, M. (2016). Migrant entrepreneurship: Reflections on research and practice. *International Small Business Journal*, 35(1), 3-18. <https://doi.org/10.1177/0266242616678051>
- Redford, D. T., Osswald, P., Negrão, M., & Veríssimo, L. (2013). *Uma escolha de futuro: Empreendedorismo e capacitação de jovens*. Manual para técnicos. Universidade Católica Portuguesa.
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
- Salas, E., Bisbey, T. M., Traylor, A. M., & Rosen, M. A. (2020). Can Teamwork Promote Safety in Organizations? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 283-313. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045411>
- Sánchez-García, J. C., & Hernández-Sánchez, B. (2016). Influencia del Programa Emprendedor Universitario (PREU) para la mejora de la actitud emprendedora. *PAMPA*, 13, 55-75. <https://doi.org/10.14409/pampa.v0i13.5906>.
- Shean, M., Cohen, L., & de Jong, T. (2015). Developing Well-Being in Australian Youth: Contingencies of Self-Esteem. *International Journal of Child and Adolescent Health*, 8(2), 179-187.
- Simão, J. V., Santos, S. M. dos, & Costa, A. de A. (2005). *Ambição Para a Excelência: A Oportunidade de Bolonha*. Gradiva.
- Singh, J. (2018). Strategic Planning Process Exercise: A Semester-Long Experiential Approach to Engage Students. *Management Teaching Review*, 3(1), 71-85. <https://doi.org/10.1177/2379298117702405>
- Sisk, B. A., Dobrozsi, S., & Mack, J. W. (2020). Teamwork in prognostic communication: Addressing bottlenecks and barriers. *Pediatric Blood & Cancer*, 67(5), 20-29. <https://doi.org/10.1002/pbc.28192>.
- Soundarajan, N., Camp, S. M., Lee, D., Ramnath, R., & Weide, B. W. (2016). NEWPATH: An innovative program to nurture IT entrepreneurs. *Advances in Engineering Education*, 5(1), 1-27. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1090561>.
- Sternberg, R. (2005). *Inteligência de sucesso*. Ésquilo.



- Suárez-Álvarez, J., & Pedrosa, I. (2016). The assessment of entrepreneurial personality: the current situation and future directions. *Papeles Del Psicólogo*, 37(1), 62-68. https://www.researchgate.net/publication/295673460_The_assessment_of_entrepreneurial_personality_The_current_situation_and_future_directions.
- Sung, C., Connor, A., Chen, J., Lin, C. C., Kuo, H. J., & Chun, J. (2019). Development, feasibility, and preliminary efficacy of an employment-related social skills intervention for young adults with high-functioning autism. *Autism*, 23(6), 1542-1553. <https://doi.org/10.1177/1362361318801345>
- Tonoyan, V., Strohmeier, R., Habib, M., & Perlitz, M. (2010). Corruption and entrepreneurship: How formal and informal institutions shape small firm behavior in transition and mature market economies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(5), 803-831. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00394.x>
- UK Commission for Employment and Skills (2014). *The Future of Work: Jobs and skills in 2030*. In Evidence Report. UK Commission for Employment and Skills.
- United Nations (2021). *UN Global Compact Strategy 2021-2023*. United Nations.
- Unesco and Ilo. (2006). *Towards an Entrepreneurial Culture For The Twenty-First Century: Stimulating Entrepreneurial Spirit through Entrepreneurship*. Education In Secondary Schools. UNESDOC.
- Valero, M. D. R., Reid, T., Dell, G., Stacey, D., Hatt, J., Moore, Y., & Clift, S. (2020). Embedding employability and transferable skills in the curriculum: a practical, multidisciplinary approach. *Higher Education Pedagogies*, 5(1), 247-266. <https://doi.org/10.1080/23752696.2020.1816846>
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. In *Journal of Strategic Information Systems* (v. 28, Issue 2, pp. 118-144). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- White, R. E., Thornhill, S., & Hampson, E. (2006). Entrepreneurs and evolutionary biology: The relationship between testosterone and new venture creation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.11.001>
- Yeh, C. H., Wang, Y. S., Hsu, J. W., & Lin, S. Jeng. (2020). Predicting individuals' digital entrepreneurship: Does educational intervention matter? *Journal of Business Research*, 106(2), 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.001>
- Youssef-Morgan, C. M., & Stratman, J. L. (2017). *Psychological Capital*. In *Managing for Resilience* (pp. 53-68). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315648033-4>
- Yunus, M. (2008). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs Books.



Zeanah, P., Burstein, K., & Cartier, J.
(2018). Addressing Adverse
Childhood Experiences: It's All about
Relationships. *Societies*,8(4), 115.
<https://doi.org/10.3390/soc8040115>