



## EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

“Unidade de qualificação”, desenvolvida segundo as especificações técnicas ECVET (descrita em termos de conhecimentos, aptidões e competências) sobre EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL.

Fevereiro de 2009



Projecto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.



DG Educação e Cultura

**Programa de Aprendizagem ao  
Longo da Vida**

## Ficha Técnica

### EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

“Unidade de qualificação”, desenvolvida segundo as especificações técnicas ECVET - Sistema Europeu de Créditos para a Educação e Formação Profissional (descrita em termos de conhecimentos, aptidões e competências) sobre EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL.

*A unidade de qualificação foi desenvolvida pelo:*

*CECOA - Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins.*

O desenvolvimento da presente “unidade de qualificação” é descrito como “pacote de trabalho 3” no Projecto Europeu "INTENT", projecto financiado pela Comissão Europeia através do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida 2007-2013, Subprograma Leonardo da Vinci, acção “Projectos Multilaterais – Desenvolvimento de Inovação”.

Embora tenham sido tomadas todas as precauções na preparação deste documento, o editor e o autor não assumem qualquer responsabilidade pelos erros e omissões, pelos danos que resultem da utilização da informação contida neste documento, ou pela utilização de programas ou código fonte que o possam acompanhar. Em nenhuma instância poderão o editor e o autor ser considerados responsáveis por qualquer perda, ou qualquer outro dano comercial, provocado, ou alegadamente provocado, directa ou indirectamente, por este documento.

Bruxelas, Dezembro de 2008

#### **Edição:**

Kenniscentrum Handel, NL

#### **Coordenação & design:**

P. van den Bosch, EVTA (BE)

#### **Edição técnica:**

C. Dimas, CECO (PT)

#### **Coordenação:**

P. Mare, KC Handel (NL)

#### **Produção:**

Associação Europeia de  
Formação Profissional (BE)

#### **Agradecimentos:**

A todos os especialistas e parceiros do projecto que contribuíram para o desenvolvimento e validação da “unidade de qualificação”.

A todos os *stakeholders* na Holanda, França, Bélgica, Portugal, Alemanha, Itália, Roménia e Eslovénia pela sua disponibilidade para cooperar durante os encontros *Brain & Network*.

A todos os parceiros estratégicos do projecto INTENT pelo seu apoio e empenhamento.

## Enquadramento

Segundo a proposta de projecto INTENT, o pacote de trabalho 3 tem por objectivo conceber uma unidade de qualificação (desenvolvida segundo as especificações técnicas do ECVET) que dê resposta à necessidade de desenvolvimento de competências de empreendedorismo internacional, focalizadas nos aspectos intra e interculturais da actividade internacional.

O projecto visa claramente definir uma “unidade de qualificação” sobre EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL, focada no corpo de conhecimentos, aptidões e competências no campo da sensibilidade e expressão culturais e no comportamento inter e intra cultural necessário para se ser um empreendedor num contexto internacional.

Segundo a Comunicação da Comissão “Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem”, EMPREENDEDORISMO é um conceito chave para o crescimento económico, emprego e realização pessoal e é definido como “a capacidade de um indivíduo de passar das ideias aos actos”. Em linha com esta definição, o empreendedorismo não significa “a capacidade de montar um novo negócio” e sim a capacidade de utilizar um conjunto de competências como a criatividade, autoconfiança, inovação e assunção de riscos para passar das ideias aos actos. Na verdade, é mais uma questão comportamental e de atitude pessoal e social”.

**A partir da definição anterior, o EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL pode ser definido como “a capacidade de um indivíduo de passar das ideias aos actos num contexto internacional”.**

Segundo o Programa de Trabalho Educação e Formação 2010, o empreendedorismo ou “espírito empreendedor” é considerado uma das oito competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida, sendo necessário para a realização pessoal, a coesão social, a cidadania activa e a empregabilidade.<sup>1</sup>

Numa sociedade em que a globalização é um elemento chave e a dimensão europeia e mundial dos negócios um facto torna-se imperativo ser capaz de utilizar “competências empreendedoras” num contexto internacional.

A educação formal na Europa não tem levado ao desenvolvimento de um espírito empreendedor e de iniciativa, muito embora seja reconhecido por todos que os sistemas de Educação e Formação Profissional podem fornecer um grande contributo para enfrentar com sucesso o desafio do empreendedorismo na União Europeia.

---

<sup>1</sup> “Espírito empresarial” é a tradução oficial para “entrepreneurship”, segundo a versão portuguesa da Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida. No projecto, optou-se por traduzir como “empreendedorismo”, sinónimo de competências/espírito “empreendedor” e não “empresarial” para dissociar o conceito da ideia exclusiva de “criação de um negócio”.

Para além disso, segundo a investigação conduzida durante o pacote de trabalho 2, as barreiras culturais e a capacidade de gerir com sucesso, e superar, a diversidade cultural parecem ser um dos maiores obstáculos a um aumento do empreendedorismo internacional.

O projecto INTENT é claramente uma resposta a este conjunto de questões já que o seu objectivo principal é desenvolver uma “unidade de qualificação” e um programa de formação que permitam aos sistemas de educação e formação a sua utilização a nível nacional em diferentes qualificações e níveis de qualificação, procurando desenvolver atitudes, aptidões e competências empreendedoras (*soft skills*) num contexto internacional/multicultural, centrado, por isso, na sensibilidade e expressão culturais e no comportamento inter e intra cultural necessário para se ser um empreendedor num contexto internacional.

Assim, e tendo por base os resultados da investigação conduzida no pacote de trabalho 2, a parceria decidiu denominar de INTELIGÊNCIA INTERCULTURAL este conjunto de conhecimentos, aptidões e competências.

Mas o que significa exactamente INTELIGÊNCIA INTERCULTURAL? Tendo em conta tudo o que foi dito, e para os fins do projecto, **Inteligência Intercultural pode ser definida como “a capacidade de um indivíduo superar a sua própria cultura e funcionar com outros indivíduos oriundos de diferentes contextos linguísticos e culturais”** (Fonte: Fantini).

De facto, por trás de ambos os conceitos apresentados anteriormente – EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL e INTELIGÊNCIA INTERCULTURAL – encontra-se um conjunto semelhante de competências necessárias para um desempenho eficaz e apropriado ao interagir com outros, num contexto internacional.

É esta a justificação do projecto para redigir e criar uma “unidade de qualificação”, desenvolvida segundo as especificações técnicas ECVET (descrita em termos de conhecimentos, aptidões e competências) sobre EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL (e assim designado) que, para os fins do projecto é “ a capacidade de um indivíduo de passar das ideias aos actos enquanto trabalha com indivíduos oriundos de diferentes contextos linguísticos e culturais”.

Em termos metodológicos, e dado que era mais fácil enunciar o conjunto de conhecimentos, aptidões e competências necessários para um desempenho eficaz e apropriado ao interagir com outros num contexto internacional, **a parceria utilizou, como ponto de partida, um contexto profissional específico – o contexto do comércio internacional.** Com base nisso, a parceria descreveu um conjunto geral de 3 actividades principais (transferido do projecto Leonardo da Vinci – fonte de inovação do projecto INTENT) no desempenho das quais podem ser usados os conhecimentos, aptidões e competências descritos na “unidade de qualificação” desenvolvida e, para concretizar, apresentou alguns exemplos dessas 3 actividades.

<b>Actividade 1:</b>	<b>Procurar, iniciar e fomentar oportunidades de negócio a nível internacional</b>
<b>Exemplos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisar e monitorizar oportunidades de negócio a nível internacional</li> <li>▪ Explorar a presença no mercado internacional</li> <li>▪ Montar dependências locais no estrangeiro</li> <li>▪ Criar e delinear uma estratégia internacional da empresa</li> </ul>
<b>Actividade 2:</b>	<b>Preparar, organizar, participar em, levar a cabo e fazer o acompanhamento de actividades internacionais</b>
<b>Exemplos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceber e implementar novas soluções, produtos e serviços tendo como alvo clientes internacionais</li> <li>▪ Dar uma orientação internacional a projectos de negócio</li> <li>▪ Lidar com/estar envolvido em situações de mobilidade internacional e de expatriação</li> <li>▪ Organizar e coordenar eventos (feiras, exposições, seminários, etc) no estrangeiro ou que envolvem pessoas oriundas do estrangeiro</li> <li>▪ Lidar com clientes estrangeiros ou autoridades estrangeiras</li> </ul>
<b>Actividade 3:</b>	<b>Gerir relações e contactos em diferentes contextos e culturas</b>
<b>Exemplos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalhar com e/ou liderar uma equipa/grupo de trabalho multicultural</li> <li>▪ Recrutar e desenvolver equipas multiculturais</li> <li>▪ Lidar/comunicar com clientes, parceiros de negócios, fornecedores em diferentes regiões do mundo (pessoalmente, por telefone, por escrito através de carta, fax, correio electrónico, etc)</li> <li>▪ Gerir relações de negócio/contactos internacionais</li> <li>▪ Ganhar a confiança/cooperação de clientes, parceiros de negócio e empregados</li> <li>▪ Lidar com conflitos interculturais</li> <li>▪ Participar em negociações/vendas internacionais</li> <li>▪ Participar em reuniões interculturais</li> <li>▪ Lidar com/estar envolvido em situações de mobilidade internacional e de expatriação</li> <li>▪ Organizar e coordenar eventos (feiras, exposições, seminários, etc) no estrangeiro ou que envolvem pessoas oriundas do estrangeiro</li> </ul>

Para uma compreensão plena desta " unidade de qualificação" é importante sublinhar que **o contexto profissional foi utilizado apenas com objectivos metodológicos e sem qualquer intenção de descrever "um perfil profissional específico" no qual serão usados exclusivamente os conhecimentos, aptidões e competências identificados.** Efectivamente, é importante sublinhar que **as pessoas podem estar envolvidas nestas actividades a níveis diferentes** (por exemplo: ser um empresário prestes a montar um negócio no estrangeiro ou um assistente envolvido numa actividade de monitorização de um

negócio internacional), **em diferentes contextos geográficos** (por exemplo: num contexto nacional – organizar um evento no próprio país mas envolvendo pessoas oriundas de outros países ou com outras origens culturais – ou no estrangeiro – montar dependências locais no estrangeiro) **e em diferentes sectores** (por exemplo: comércio internacional, indústria do turismo), **necessitando de diferentes níveis de desempenho nos conhecimentos, aptidões e competências identificados**. De facto, os conhecimentos, aptidões e competências identificados não são específicos de um sector profissional (por exemplo: são necessárias aptidões semelhantes tanto no comércio internacional como no sector dos serviços, ou na indústria do turismo).

É por isso que, no pacote de trabalho 4, a parceria definirá um programa de formação organizado de tal modo que possa ser utilizado pelos sistemas nacionais de educação e formação profissional em diferentes qualificações e níveis de qualificação. Por outras palavras, o programa de formação pode ser usado para obter uma qualificação autónoma ou pode ser integrado, enquanto módulo(s) de formação, numa qualificação já existente.

## Definições usadas na “unidade de qualificação”

---

Conhecimento:	factos, princípios, teorias e práticas relacionados com uma área de trabalho ou de estudo.
Aptidão:	aplicar conhecimentos e utilizar conhecimento prático ( <i>know how</i> ) para concluir tarefas e solucionar problemas (cognitiva e prática).
Competência:	Nível de desempenho num determinado contexto (diferentes níveis de autonomia e responsabilidade); atitude e comportamento profissional; expresso como a "capacidade de".

---





## Unidade de qualificação “Empreendedorismo internacional”

	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	COMPETÊNCIAS *
<p><b>Actividade 1:</b></p> <p>Procurar, iniciar e fomentar oportunidades de negócio a nível internacional</p>	<p>C.1. Definições e boas práticas de empreendedorismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As bases do empreendedorismo</li> <li>- O processo de empreendedorismo</li> <li>- Papel e responsabilidades de um “empreendedor”</li> <li>- Empreendedorismo responsável</li> </ul>	<p>A.1. Definir metas de acordo com possibilidades de mudança e melhoria identificadas</p> <p>A.2. Compreender as necessidades e prioridades dos clientes (internos e externos)</p> <p>A.3. Adaptar ou gerar ideias criativas ou inovadoras</p>	<p>C.1. aceitar a diferença como uma oportunidade para aprender</p> <p>C.2. aceitar por os objectivos do grupo à frente dos objectivos pessoais</p> <p>C.3. assumir responsabilidades no trabalho</p> <p>C.4. equilibrar o progresso em direcção aos objectivos com a integração de todos</p>
<p><b>Actividade 2:</b></p> <p>Preparar, organizar, participar em, levar a cabo e fazer o acompanhamento de actividades internacionais</p>	<p>C.2. Definição de metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectivos estratégicos, operacionais</li> <li>- Qualidades de um líder</li> <li>- Técnicas de pensamento criativo</li> </ul> <p>C.3. Monitorização do negócio e gestão do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade, complexidade e ambiguidade na economia global</li> <li>- Tendências mundiais principais nas esferas política, económica e social</li> <li>- Desafios associados à globalização e inovação tecnológica</li> <li>- Monitorização económica, legal, comercial do ambiente/mercados</li> <li>- Técnicas de monitorização do negócio</li> </ul>	<p>A.4. Aplicar técnicas de pensamento criativo, desafiando ideias convencionais</p> <p>A.5. Obter e utilizar toda a informação relevante de um conjunto variado de fontes (monitorização permanente)</p> <p>A.6. Identificar os seus pontos fortes e pontos fracos</p> <p>A.7. Influenciar os outros com as suas ideias e negociar</p> <p>A.8. Estabelecer prioridades, avaliar riscos e fazer escolhas</p>	<p>C.5. ser assertivo</p> <p>C.6. ser autónomo</p> <p>C.7. ser curioso</p> <p>C.8. ser determinado/resiliente</p> <p>C.9. ser emocionalmente inteligente</p> <p>C.10. ser empático</p>
<p><b>Actividade 3:</b></p> <p>Gerir relações e contactos em diferentes contextos e culturas</p>	<p>C.4. Técnicas de negociação &amp; aptidões para influenciar:</p>	<p>A.9. Tratar situações e problemas chave passo a passo e de modo lógico</p> <p>A.10. Estabelecer metas ambiciosas para si e</p>	<p>C.11. ser independente no estabelecimento de prioridades</p> <p>C.12. ter abertura de espírito</p> <p>C.13. assumir responsabilidade pessoal (“<i>accountability</i>”)</p> <p>C.14. ser proactivo</p> <p>C.15. ser realista</p>

\* Expressas como “A capacidade de...”

	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	COMPETÊNCIAS *
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias, modelos e técnicas de negociação</li> <li>- Práticas de negociação dos países alvo</li> </ul>	<p>para outros tendo em vista alcançar objectivos e cumprir prazos</p>	<p>C.16. ser autoconsciente e conhecer-se a si próprio</p>
		A.11. Manter a eficiência num ambiente em constante mudança	C.17. ter autoconfiança
	C.5. Gestão do tempo:	A.12. Verificar constantemente a satisfação dos clientes internos e externos	C.18. mudar de perspectiva/de “filtro”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear com objectivos definidos</li> <li>- Estabelecer prioridades</li> <li>- Métodos e ferramentas de organização pessoal e gestão do tempo</li> </ul>	A.13. Compreender o impacte de todas as acções nos resultados do negócio	C.19. tomar decisões com confiança
		A.14. Trabalhar, colaborar e delegar numa equipa multicultural	C.20. delegar poder nos outros
	C.6. Inteligência emocional	A.15. Liderar e motivar pessoas de diferentes culturas	C.21. expressar solidariedade
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão do stress, impacte das emoções no desempenho, superar o choque cultural</li> </ul>	A.16. Gerir conflitos no interesse de todas as partes	C.22. estabelecer prioridades
		A.17. Resolver problemas no interesse de todas as partes	C.23. conciliar
	C.7. Definições de cultura & Modelos de Gestão Intercultural:	A.18. Tomar em consideração e agir a partir do <i>feedback</i> dos outros sem prejudicar os objectivos de longo prazo	C.24. ter um espírito orientado para procura de soluções
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culturas nacionais, regionais, sectoriais, pessoais</li> <li>- Identificação e comparação de diferenças culturais: Hofstede, Hall, Trompenaars (versões simplificadas)</li> </ul>	A.19. Obter o apoio e empenhamento das pessoas com quem trabalha	C.25. melhorar as coisas
		A.20. Identificar as suas próprias referências culturais e o seu efeito no comportamento	C.26. ouvir activamente
	C.8. Técnicas de <i>briefing</i> cultural	A.21. Reconhecer elementos culturais no comportamento de outras pessoas	C.27. perspectivar para além dos condicionamentos da situação actual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas/costumes/hábitos/etiqueta nos negócios/ rituais culturais</li> <li>- Diferentes estratégias de gestão internacionais</li> <li>- Possíveis dificuldades ao fazer negócio num determinado país</li> </ul>	A.22. Interpretar positivamente o	C.28. gerir várias situações em simultâneo
			C.29. gerir o stress
			C.30. gerir o tempo
			C.31. motivar-se para aprender
			C.32. sair da sua “zona de conforto”
			C.33. ser centrado nos objectivos e ter uma abordagem flexível
			C.34. adiar o juízo/julgamento de valor

	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	COMPETÊNCIAS *
	<p>Diferenças culturais conforme país/cultura:</p> <p>a) Facilmente identificáveis: política, geografia, história, economia, religião, hábitos de alimentação, vestuário, festividades culturais, etiqueta, comportamentos, "comportamentos a seguir e a evitar", piadas</p> <p>b) Não tão facilmente identificáveis: crenças, valores, mundivisões partilhadas, rituais, princípios de expressão, regras de interação, modos de percepção, estilos de comunicação, lidar com dilemas, práticas de negócio, estilo de trabalho, atitudes</p> <p>C.9. Comunicação Intercultural: Como a cultura afecta a interacção humana aos níveis individual e profissional</p> <p>C.9.1. Percepções</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definições de: valores, normas, intercultural, multicultural, cultural, etnocentrismo</li> <li>- Como vemos as nossas próprias normas/costumes/rituais – principais características</li> <li>- Como os outros vêem as nossas normas/costumes/rituais – principais características</li> <li>- Etnocentrismo</li> <li>- Identidade pessoal/identidade nacional</li> </ul>	<p>comportamento de outras pessoas</p> <p>A.23. Respeitar os seus próprios valores e cultura assim como os dos outros</p> <p>A.24. Transformar o conhecimento da diferença entre "como somos percebidos pelos outros" e "como nos percebemos a nós mesmos" em estratégias de comunicação eficazes</p> <p>A.25. Reconhecer estereótipos pessoais e o seu efeito limitador no desempenho</p> <p>A.26. Aceitar e gerir a complexidade</p> <p>A.27. Adaptar o seu próprio estilo de comunicação tendo em consideração a origem cultural do interlocutor</p> <p>A.28. Expressar as suas opiniões e crenças sem afectar o bom relacionamento com os outros</p> <p>A.29. Clarificar e verificar continuamente a compreensão e sintetizar/estabelecer a relação entre expressão linguística e conteúdo cultural</p> <p>S.30. Desenvolver estratégias de comunicação para superar potenciais equívocos</p> <p>S.31. Dirigir e facilitar diferentes tipos de reuniões/grupos de trabalho envolvendo pessoas com diferentes origens culturais</p> <p>S.32. Reconhecer funções e responsabilidades</p>	<p>C.35. reagir a situações novas e ambíguas aparentando pouco desconforto</p> <p>C.36. respeitar os outros / mostrar uma consideração positiva para com os outros</p> <p>C.37. automotivar-se</p> <p>C.38. autoregular-se</p> <p>C.39. mostrar flexibilidade e adaptar o comportamento a diferentes exigências e situações</p> <p>C.40. evidenciar acuidade sensorial</p> <p>C.41. suspender a descrença em relação a outras culturas e a crença na sua própria cultura</p> <p>C.42. tomar a iniciativa</p> <p>C.43. arriscar</p> <p>C.44. pensar e analisar criticamente</p> <p>C.45. pensar criativamente</p> <p>C.46. tolerar a ambiguidade</p> <p>C.47. tolerar a diferença</p> <p>C.48. confiar</p> <p>C.49. compreender as preocupações e motivos dos outros</p>

	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	COMPETÊNCIAS *
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinção entre generalizações e estereótipos</li> <li>- O conceito de relatividade nos padrões culturais</li> </ul> <p>C.9.2. Estilos de comportamento e pensamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padrões de pensamento na formação de juízos de valor: pensamento estratégico, pensamento emocional, pensamento realista</li> <li>- Padrões de pensamento para processos mentais: pensamento racional, pensamento sistémico, pensamento causa-efeito, pensamento contingente</li> </ul> <p>C.9.3. Tipos e estilos de comunicação não verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proxémica (espaço, territorialidade)</li> <li>- cinésica (gestos, movimentos corporais)</li> <li>- háptica (tacto)</li> <li>- oculésica (comunicação pelo olhar)</li> <li>- atitudes culturais relativas ao contacto físico, troca de olhares, etc</li> </ul> <p>C.9.4. Benefícios/desafios de um ambiente de trabalho multicultural</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionamento e gestão de equipas interculturais</li> </ul>	<p>num contexto intercultural</p> <p>S.33. Construir e manter redes de contactos de negócio dentro, e para além, das fronteiras da empresa/nacionais que possam contribuir para o sucesso da sua actividade</p> <p>S.34. Comunicar informação de modo conciso e exacto em formatos escritos e verbais apropriados</p> <p>S.35. Aceitar e integrar diferenças culturais nos processos de trabalho e de tomada de decisão</p> <p>S.36. Tomar em consideração diferentes estilos de negociação ao interagir com outras culturas</p> <p>S.37. Usar linguagem apropriada para interlocutores que não estejam a utilizar a sua língua-mãe</p> <p>S.38. Adaptar a sua linguagem para tomar em consideração o que é culturalmente aceitável por parte dos outros</p> <p>S.39. Descodificar a linguagem corporal e a comunicação não verbal para compreender outras culturas</p> <p>S.40. Encontrar soluções “ganho-ganho” em situações potencialmente conflituosas envolvendo pessoas de diferentes origens</p>	

	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	COMPETÊNCIAS *
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de equipas de projecto internacionais</li> <li>- Preparar, realizar e avaliar reuniões multiculturais</li> <li>- Trabalho em rede</li> </ul> <p>C.9.5.Gestão de conflitos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução/prevenção de conflitos interculturais</li> <li>- Técnicas de gestão de conflitos/Técnicas de resolução de conflitos</li> <li>- Conceito de solução “ganho-ganho” em situações de resolução de conflitos</li> <li>- Abordagens aceites de resolução de conflitos conforme país/cultura</li> </ul>	<p>culturais</p>	