



TITAN

Liderança e Inovação Responsáveis

O1: TITAN

Formação em Liderança e Inovação Responsáveis

Matriz de Competências



Erasmus+

os pontos de vista dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações que aí contêm. Número do projeto: 2020-01-UK01-KA204-079163

Conteúdo

Introdução	2
Parceria	3
Abordagem aos resultados da aprendizagem do TITAN	3
Visão geral do QEQ	4
Quadro nacional de qualificação (QNQ)	6
Quadro de qualificações nacionais cipriotas (CyQF).....	6
Quadro de qualificações nacionais dinamarquesas	7
Quadro de qualificações regulamentadas (RQF) para Inglaterra e Irlanda do Norte.....	7
Quadro de qualificações nacionais finlandesas (FiNQ).....	9
Quadro nacional de qualificações helénicas (HQF)	10
Abordagem ao desenvolvimento dos resultados da aprendizagem do TITAN	11
Matriz de Resultados de Aprendizagem.....	7
Referências	7

Introdução

A Responsabilidade Sustentável é "um conceito de ação que justifica todas as consequências da ação de um sujeito perante as autoridades, que podem responsabilizar o ato. Num contexto empresarial, podemos identificar essas autoridades com todas as partes interessadas que possam culpar o sujeito responsável" (Schüz, 2012). Aplicadas ao contexto das PME, as PME - o sujeito - são responsáveis perante as autoridades e também as consequências das suas ações. As consequências podem ser económicas, sociais ou ecológicas (intencionais ou não) e podem ser questionadas por diferentes autoridades "que representam a esfera económica (por exemplo, acionistas), social (por exemplo, consumidores, sindicatos, governo) e esfera ecológica (por exemplo, WWF, Greenpeace, própria natureza)". Seguindo este conceito, **as empresas têm uma tripla responsabilidade**: 1) Dimensão ecológica (responsabilidade estética - preservação de todo o planeta), 2) Dimensão Social (responsabilidade ética - co-preservação de pessoas), 3) Dimensão Económica (responsabilidade técnica - auto-preservação).

Os líderes desempenham um papel essencial na responsabilidade das PME europeias na responsabilidade da sustentabilidade. **Liderança Responsável** "a motivação central não é servir os outros, mas sim responder aos interesses e necessidades dos outros, incluindo os de stakeholders externos e da sociedade em geral" (Maak & Pless, 2011, p. 7).

A liderança responsável pode ser dividida em três dimensões que podem estar relacionadas com três tipos de líderes: o fazedor, o coordenador, e o visionário (cf. Jetter/ Strotzki, 2008, S. 43f). Podem estar ligados a diferentes áreas de conhecimento: o saber como, o saber-quem e o saber-porquê (Arthur et al., 1995, p. 10). Segundo Schüz, estão ligados a diferentes dimensões da inteligência (cf. Gardner, 2011) e competências: "competências de gestão" (Katz, 1974), "habilidades interpessoais" (Rungtapiyakornchai, 1999) e "competências reflexivas" (cf. Schon, 1983). Idealmente, um líder responsável expressa todos os tipos.

As principais razões para a adoção de **um modelo de Liderança Sustentável Responsável** são as expectativas crescentes das partes interessadas (autoridades, consumidores, fornecedores, investidores, colaboradores), a diminuição dos recursos e o aumento da transparência radical (Braga, 2012).

O objetivo fundamental da inovação é criar riqueza. A riqueza pode ser definida pela prosperidade das empresas, mas também da sociedade, com os seus membros a ganhar a vida. No entanto, a inovação conduz frequentemente à destruição ambiental e ao fomento de deslocamentos sociais. Assim, **"produtos e serviços inovadores criam desafios que só podem ser geridos com mais inovação. Neste sentido, a riqueza deve também ser criada oferecendo soluções para problemas que ameaçam todos os seres vivos e as gerações futuras. Por isso, a responsabilidade sustentável é indispensável na criação de riqueza"**(Schüz, 2016, p.636).

O projeto TITAN vem **ao encontro da falta de formação para a liderança e inovação sustentáveis e responsáveis**, oferecendo um conjunto de produtos complementares que apoiarão os colaboradores a nível executivo e de gestão e líderes intrínsecos dentro da empresa; adultos qualificados ou qualificados que queiram aumentar a qualificação para áreas de liderança e inovação sustentáveis e de inovação e; pessoas qualificadas desempregadas que precisam de iniciar um caminho de requalificação, na **aquisição de competências relevantes de Liderança e Inovação Sustentáveis** a implementar em contexto de trabalho, para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mantendo ao mesmo tempo a sua proposta de valor.

Os objetivos do TITAN são:

a) desenvolver e implementar uma inovadora matriz de competências e materiais de aprendizagem em Liderança Sustentável & Inovação focada na gestão & liderança emergentes e complementares temas como Inteligência Emocional e Espiritual, Inovação Responsável (RI), inovação no local de trabalho, ética, sustentabilidade ambiental, gestão e cooperação de equipas interculturais, entre outros; b) desenvolver e implementar duas ferramentas complementares de avaliação de Liderança e Inovação; c) desenvolver um guia de vídeo (OER) com dicas e ferramentas úteis sobre como apoiar os trabalhadores na obtenção de competências de Liderança e Inovação Sustentáveis Responsáveis, a todos os níveis.

Parceria

O projeto está a ser conduzido por um consórcio de seis parceiros de seis países europeus: Reino Unido, Portugal, Chipre, Dinamarca, Finlândia e Grécia.

Coordenador	País	Organização	
O Coord.	Reino Unido	SFEDI	Iniciativa de Desenvolvimento de Pequenas Empresas Limitada

Parceiro	País	Organização	
1	PT	ISQ	Instituto de Soldadura e Qualidade
2	CY	PCX	PCX Computadores & Sistemas de Informação Ltd
3	DK	VUC	VUC Storstrøm
4	FI	TAAK	Tampereen Aikuiskoulutussätiö sr
5	GR	IEKEP	Institouto Ekpaideftikou Kai Epaggelmatikou Prosanatolismou

Abordagem aos resultados da aprendizagem do TITAN

Para cumprir o primeiro objetivo do projeto, o primeiro passo é desenvolver a matriz de resultados de aprendizagem para o curso de formação "**Liderança Responsável Sustentável & Inovação**" (EQF 5).

Os resultados da aprendizagem, como parte importante do currículo, orientam os professores/formadores sobre o processo de formação e informam os alunos sobre o que se espera que conheçam, compreendam e façam após uma determinada atividade de aprendizagem. A presente orientação visa informar e orientar os parceiros TITAN através das diferentes fases do processo de desenvolvimento curricular, especialmente na tarefa de descrever e escrever resultados de aprendizagem.

O documento está estruturado nas seguintes secções:

- **Visão geral do Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) e Quadro Nacional de Qualificações (NQF)**
No que diz respeito à gama e nível de aprendizagem esperados dos alunos, os parceiros são **introduzidos aos níveis de QEQ**. Isto permitirá aos parceiros estabelecer a correspondência entre o nível EQF e o seu NQF. Nesta secção fornecemos informações sobre o EQF e o NQF de cada país parceiro para servir como um guia de referência nessa tarefa;
- **Matriz de Competência TITAN**
Apresentamos a matriz proposta **de resultados de aprendizagem** para o curso de formação TITAN "Liderança Responsável Sustentável & Inovação" (EQF 5).

Visão geral do QEQ

O QEQ, implementado em 2008, ¹é um sistema europeu comum de referência que liga os diferentes países sistemas nacionais de qualificações (NQF) e quadros. Na prática, funciona como um mecanismo de tradução tornando as qualificações mais legíveis. Como instrumento de promoção da aprendizagem ao longo da vida, o QEQ abrange a educação geral e adulta, o ensino e a formação profissionais, bem como o ensino superior. **Estrutura-se em 8 níveis em que cada nível é definido por um conjunto de descritores que indicam os resultados de aprendizagem relevantes** para as qualificações a esse nível em qualquer sistema de qualificações.

Os 8 níveis abrangem todo o período de qualificações das que foram alcançadas no final do ensino obrigatório aos que são atribuídos ao mais alto nível de ensino académico e profissional ou profissional e formação são descritos em termos de descritores de nível ²**para os conhecimentos, competências e responsabilidades esperadas e autonomia** (atitudes) para cada nível de qualificação.

A recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação do QEQ (23 de abril de 2008) declarou explicitamente que os **Estados-Membros utilizarão "(...) uma abordagem baseada nos resultados da aprendizagem para definir e descrever qualificações"**. A nova recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre o QEQ para a aprendizagem ao longo da vida (17^{de} maio de 2017) reforça o objetivo de incentivar "a utilização do QEQ pelos parceiros sociais, serviços públicos de emprego, prestadores de educação, organismos de garantia da qualidade e autoridades públicas para apoiar a comparação das qualificações e a transparência dos resultados da aprendizagem. **O currículo de formação e materiais de formação para o curso "Liderança**

¹ A recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de maio de 2017 sobre o QEQ para a aprendizagem ao longo da vida revogou o Parlamento Europeu e o Conselho de 23 de abril de 2008 sobre a criação do QEQ para a aprendizagem ao longo da vida. Documento completo disponível em: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cee970-518f-11e7-a5ca-01aa75ed71a1/language-en>

² Quadro completo disponível na secção E "Informações de apoio": *Descritores que definem os níveis no Quadro Europeu de Qualificações (QEQ)*.

Responsável Sustentável & Inovação" serão projetados e desenvolvidos dentro do nível 5, tendo em conta o ensino mínimo de fundo dos alunos-alvo:

Level 5 - learning outcomes		
Knowledge	Skills	Responsibility and autonomy
Comprehensive, specialised, factual and theoretical knowledge within a field of work or study and an awareness of the boundaries of that knowledge	A comprehensive range of cognitive and practical skills required to develop creative solutions to abstract problems	Exercise management and supervision in contexts of work or study activities where there is unpredictable change; review and develop performance of self and others

Fonte: *Descrição dos oito níveis de EQF*, <https://europa.eu/europass/en/description-eight-efq-levels>

Segue-se uma breve apresentação da atual situação do NQF em cada um dos países dos parceiros – Portugal, Chipre, Dinamarca, Finlândia, Grécia e Inglaterra – e a sua comparação com o QEQ, de acordo com a *evolução do quadro das qualificações nacionais na Europa*³.

³ CEDEFOP (2017). *Desenvolvimento do quadro de qualificações nacionais na Europa*: http://www.cedefop.europa.eu/files/4163_en.pdf

Quadro nacional de qualificação (QNQ)

CyQF levels	Educational qualifications	SVQ levels	EQF levels
8	Doctoral degree (Διδακτορικός Τίτλος)		8
7c	Master degree (Μεταπτυχιακός Τίτλος)		7
7b	Postgraduate diplomas (Μεταπτυχιακό Δίπλωμα)		
7a	Postgraduate certificates (Μεταπτυχιακό Ποτοποιητικό)		
6	Bachelor degree (Πτυχίο)	SVQ 6	6
5c	Higher certificates and diplomas – three years (Ανώτερα Διπλώματα και Ποτοποιητικά)	SVQ 5	5
5b	Post-secondary certificates and diplomas – two years (Μεταλυκειακά Διπλώματα Διετούς Διάρκειας)		
5a	Post-secondary certificates and diplomas – one year (Μεταλυκειακά Διπλώματα Μονοετούς Διάρκειας)		
4	Upper secondary general education and evening schools certificates – 12th grade or 12th and 13th for some private schools (Απολυτήριο Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης) Upper secondary technical and vocational education and evening technical schools certificates – 12th grade (Απολυτήριο Μέσης Τεχνικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης)	SVQ 4	4
3	Lower secondary education certificate – 10th grade – preparatory year for upper secondary education (Απολυτήριο Πρώτου Κύκλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης – 10η τάξη) New modern apprenticeship certificate - 10th grade (Νέα Σύγχρονη Μαθητεία – 10η τάξη)	SVQ 3	3
2	Compulsory lower secondary education certificate – 9th grade (Απολυτήριο Πρώτου Κύκλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης – 9η τάξη) Preparatory programme – New modern apprenticeship (Προπαρασκευαστικό Πρόγραμμα Νέας Σύγχρονης Μαθητείας)		2
1	Compulsory education certificate – elementary school certificate, or graduates of 7th and/or 8th grade (Υποχρεωτική Εκπαίδευση)		1

Quadro de qualificações nacionais cipriotas (CyQF)

QNQ levels	Qualification types	EQF levels
8	Doctoral degree (Doutoramento)	8
7	Master degree (Mestrado)	7
6	Bachelor degree (Licenciatura)	6
5	Diploma in technological specialisation (Diploma de Especialização Tecnológica)	5
4	Upper secondary education and professional certification (Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação) Upper secondary education and professional internship – minimum six months (Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses)	4
3	Upper secondary general education school leaving certificate (Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior)	3
2	Third cycle of basic education (3º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular) Third cycle of basic education and professional certification (3º ciclo do ensino básico obtido por percursos de dupla certificação)	2
1	Second cycle of basic education (2º ciclo do ensino básico)	1

Quadro de qualificações nacionais dinamarquesas

NQF levels	Certificates and degrees	Certificates for supplementary qualifications (*)	EQF levels
8	PhD degree (<i>Phd grad</i>)		8
7	Master degree – Candidatus (<i>Kandidat og masteruddannelser</i>) Master degree in arts/fine arts Master degree		7
6	Bachelor degree (<i>Bachelor og diplomuddannelser</i>) Bachelor degree in arts Professional bachelor degree (<i>Professionsbacheloruddannelser</i>) Diploma degree		6
5	VET certificate Academy profession degrees (<i>Erhvervsakademi uddannelser</i>)		5
4	General upper secondary school certificate (<i>Gymnasiale uddannelser</i>) Certificate for two-year general upper secondary programme (<i>higher preparatory examination</i>) VET certificate	Certificate for supplementary single subject courses at upper secondary level Adult VET certificate Certificate for single subject VET	4
3	VET certificate	Basic programme VET Certificates for supplementary, single subject VET courses Higher preparatory courses, single course subjects General adult education level D Adult VET certificate Certificates for single subject courses in VET	3
2	Leaving certificate for primary and lower secondary school - 10th grade (<i>10. klasse afgangsprøve</i>)	Basic VET certificates General adult education (levels E and F, approximates 10th grade) Adult VET certificate	2
1	Leaving certificate for primary and lower secondary school (ninth grade) (<i>Folkeskolens afgangsprøve</i>)	Certificate for preparatory adult education Certificate for general adult education (level G, approximates ninth grade)	2

Quadro de qualificações regulamentadas (RQF) para Inglaterra e Irlanda do Norte

NQF levels	Qualification types	EQF levels (*)
8	Technical/Vocational qualifications level 8	8
7	Technical/Vocational qualifications level 7	7
6	Technical/Vocational qualifications level 6	6
5	Technical/Vocational qualifications level 5 Higher national diplomas (HND)	5
4	Technical/Vocational qualifications level 4 Higher national certificates (HNC)	4
3	Technical/Vocational qualifications level 3 GCE AS and A levels	4
2	Technical/Vocational qualifications level 2 GCSEs at grade A* – C and from 2017 grade 4-9 (England) Functional skills level 2 (England) Essential skills qualifications (NI)	3
1	Technical/Vocational qualifications level 1 GCSEs at grade D-G and from 2017 grade 3-1 (England) Functional skills level 1 (England) Essential skills qualifications (NI)	2
Entry level	Entry level certificates (sublevels 1-3) Functional skills entry level (England) (English, mathematics & ICT) Essential skills qualifications (NI)	1

Quadro de qualificações nacionais finlandesas (FiNQ)

FiNQ levels	Qualification types	EQF levels
8	Licentiate & Doctor degrees – universities and the National Defence University's scientific and artistic postgraduate degrees (<i>Lisensiaatin ja tohtorin tutkinnot</i>) General staff officer degree (<i>Yleisesikuntaupseerin tutkinto</i>) Specialist degree in veterinary medicine (<i>Erikoiseläinlääkärin tutkinto</i>) Specialist training in medicine (<i>Erikoislääkärinkoulutus</i>) Specialist training in dentistry (<i>Erikoishammaslääkärinkoulutus</i>)	8
7	Master degrees – universities (<i>Ylemmät korkeakoulututkinnot</i>) Master degrees – universities of applied sciences (<i>Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot</i>)	7
6	Bachelor degrees – universities (<i>Alemmat korkeakoulututkinnot</i>) Bachelor degrees – universities of applied sciences (<i>Ammattikorkeakoulututkinnot</i>)	6
5	Specialist vocational qualifications (<i>Erikoisammattitutkinnot</i>) Sub-officer qualification – Fire and rescue services (<i>Alipäälystötutkinto – Pelastusala</i>) Vocational qualification in air traffic control (<i>Lennonjohdon perustutkinto</i>)	5
4	General upper secondary school leaving certificate (<i>Lukion oppimäärä</i>) Matriculation examination (<i>Ylioppilastutkinto</i>) Upper secondary vocational qualifications (<i>Ammatilliset perustutkinnot</i>) Further vocational qualifications (<i>Ammattitutkinnot</i>) Basic examination in prison services (<i>Rikosseuraamusalan tutkinto</i>) Fire fighter qualification (<i>Pelastajatutkinto</i>) Emergency response centre operator qualification (<i>Hätäkeskuspäivystäjätutkinto</i>)	4
3		3
2	Basic education certificate (9 years) (<i>Perusopetuksen oppimäärä</i>)	2
1		1

Quadro nacional de qualificações helénicas (HQF)

HQF levels	VET	General education	Higher education	EQF levels
8			Doctorate (Διδακτορικό Δίπλωμα) (Universities)	8
7			Master degree (Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης) (Universities/technological educational institutions (TEI)-higher education)	7
6			Bachelor degree (Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης) (Universities/TEI-higher education)	6
5	Vocational post-secondary school 'degree' for graduates of EPAL apprenticeship class (**) (post-secondary level) (Πτυχίο Επαγγελματικής Ειδίκευσης, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Επιπέδου 5 – ΕΠΙΑ) Vocational training diploma (post-secondary level) (Δίπλωμα Επαγγελματικής Ειδίκευσης, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Επιπέδου 5) (vocational training institute) (Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης, ΙΕΚ) Vocational training diploma (*) (Δίπλωμα Επαγγελματικής Ειδίκευσης, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Επιπέδου Μεταδευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Κατάρτισης, ΙΕΚ) (post-secondary level) Post-secondary and not higher education diploma or 'degree' (**) (Δίπλωμα ή Πτυχίο Ανώτερης Σχολής)			5
4	Vocational school (Επαγγελματικές Σχολές) (EPAS, ΕΠΑΣ) certificate (Πτυχίο ΕΠΑΣ) Vocational upper secondary school (Επαγγελματικά Λύκεια) (EPAL, ΕΠΑΛ) 'degree' (**) (Πτυχίο Επαγγελματικής Ειδίκευσης, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Επιπέδου 4 – ΕΠΑΛ) EPAL certificate (Απολυτήριο Επαγγελματικού Λυκείου – ΕΠΑΛ Επιπέδου 4)	General upper secondary school certificate (Απολυτήριο Γενικού Λυκείου)		4
3	Vocational training school (Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης, ΣΕΚ – SEK certificate) (post lower secondary level) (Πτυχίο Επαγγελματικής Ειδίκευσης Επιπέδου 3 – ΣΕΚ)*** IEK certificate (*) (initial vocational training-post lower secondary level) (Προπονητικό Επαγγελματικής Κατάρτισης, Επίπεδο 1–ΙΕΚ)			3
2		Lower secondary school certificate (compulsory) (Απολυτήριο Γυμνασίου)		2
1		Primary school certificate (compulsory) (Απολυτήριο Δημοτικού)		1

Abordagem ao desenvolvimento dos resultados da aprendizagem do TITAN

Os resultados da aprendizagem, como parte importante do currículo, orientam professores e formadores sobre o processo de ensino e informam os alunos sobre o que se espera que conheçam, compreendam e possam fazer após uma determinada atividade de aprendizagem. **Os resultados da aprendizagem são definidos como declarações do que um aluno sabe, compreende e é capaz de fazer após a conclusão de um processo de aprendizagem, que é definido em termos de conhecimento, competências, responsabilidade e autonomia**⁴. Para a definição da matriz de **competência titan**, e as orientações para orientar todos os parceiros na tarefa de escrever e descrever os resultados da aprendizagem, adotámos as indicações metodológicas fornecidas nos seguintes documentos:

- **Guia metodológico – o conceito de qualificações baseadas nos resultados da aprendizagem**, desenvolvido pela Agência Nacional de Qualificação e Formação Profissional, 2015.⁵
- **Definição, escrita e aplicação de resultados de aprendizagem: um manual europeu**, desenvolvido pelo CEDEFOP, 2017.⁶

O currículo TITAN foi desenvolvido de acordo com os descritores europeus dos Quadros Europeus de Qualificações (QE), tendo em conta as especificidades e contextos nacionais, para **um nível EQF 5**.

Elementos descritores de nível 5 do EQF ⁷		
	Após a conclusão desta unidade, o aluno será capaz de	
Conhecimento	Aptidões	Responsabilidade e autonomia
Conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos dentro de um campo de trabalho ou estudo e uma consciência das fronteiras desse conhecimento	Uma gama abrangente de competências cognitivas e práticas necessárias para desenvolver soluções criativas para problemas abstratos	Gestão e supervisão do exercício em contextos de atividades de trabalho ou de estudo em que haja mudanças imprevisíveis; rever e desenvolver o desempenho de si mesmo e dos outros

O quadro abaixo mostra a correspondência entre o nível EQF e o NQF dos parceiros. Ao tornar a correspondência entre o NQF e o QE, os resultados alcançados tornam-se mais legíveis em toda a Europa, permitindo a mobilidade dos alunos dentro ou entre países e facilitando o seu processo de aprendizagem ao longo da vida, e contribuindo para um melhor reconhecimento dos resultados da formação.

Correspondência de Quadros EQF e NQF

⁴ CEDEFOP, 2017. Definição, escrita e aplicação dos resultados da aprendizagem: um manual europeu, desenvolvido pela Comissão Europeia. Descritores que definem os níveis no Quadro Europeu de Qualificações (QE). <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4156>. Último acesso em 10 de fevereiroth 2021.

Descrição do nível de oito EQF: <https://europa.eu/europass/en/description-eight-ef-levels> Último acesso em 10 de fevereiroth 2021.

⁵ <https://epale.ec.europa.eu/en/resource-centre/content/methodological-guidebook-design-qualifications-based-learning-outcomes> e https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/mg-design_qualifications_based_learning_outcomes.pdf Último as a 10 de fevereiro de 2021.

⁶ <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4156>. Último acesso em 10 de fevereiroth 2021.

⁷ Comissão Europeia. Descritores que definem os níveis no Quadro Europeu de Qualificações (QE). <https://europa.eu/europass/en/description-eight-ef-levels> Último acesso em 10 de fevereiro de 2021.

Nível EQF	Países NQF					
5	Portugal	Grécia	Chipre	Reino Unido	Dinamarca	Finlândia
	5	5	5	5/4	5	5

O currículo titan compreende seis Unidades de Competência. Uma Unidade de Competência (UC) é a combinação coerente dos resultados da aprendizagem, que pode ser avaliada e validada de forma autónoma. A UC pretende responder ao que o indivíduo é capaz de fazer mostrando e demonstrando tal desempenho. Os resultados da aprendizagem são divididos em conhecimento, aptidões, responsabilidade e autonomia.

Para uma melhor compreensão da estrutura da Unidade de Competências, consulte abaixo uma breve explicação de cada secção:

- **Conhecimento** – A recolha de factos, princípios, teorias e práticas relacionadas com a área de estudos ou atividade profissional.
- **Aptidões** – A capacidade de aplicar conhecimento e utilizar os recursos adquiridos para completar tarefas e resolver problemas. Pode ser cognitivo (uso de pensamento lógico, intuitivo ou criativo) ou prático (implicando habilidade manual e utilização de métodos, materiais, ferramentas e instrumentos).
- **Responsabilidade e autonomia** – A capacidade de desenvolver tarefas e resolver problemas de maior ou menor grau de complexidade com diferentes graus de autonomia e responsabilidade
- **Recursos externos** – O conjunto de recursos disponíveis que ajudam nas ações previstas.
- **Horas de contacto** – Número de horas passadas por estagiários em atividades orientadas por formadores/professores (por exemplo, número de horas passadas na plataforma de aula/eLearning e/ou avaliações).
- **Carga de trabalho** – Indicação do tempo que os estagiários normalmente precisam para completar todas as atividades de aprendizagem (por exemplo, autoestudo, estudos de caso) necessários para alcançar os resultados de aprendizagem esperados.

A Matriz de Competências TITAN compreende os objetivos, Resultados de Aprendizagem, carga de trabalho, horas de contacto e recursos externos, para as seis Unidades de Competência (CUs) incluídas no curso de formação:

CU	HORÁRIO DE CONTACTO	CARGA DE TRABALHO
CU1 - Gestão Sustentável Responsável	10	24
CU2 - Cultura Empresarial para a Sustentabilidade e Inovação	8	25
CU3 - Ética Empresarial em Liderança e Inovação	7	21

CU4 - Empresas Sustentabilidade Ambiental	9	26
CU5 - Inovação Responsável das Empresas	8	25
CU6 - A Abordagem Holística através da inovação	5	25
TOTAL		

Matriz de Resultados de Aprendizagem

CU1. GESTÃO RESPONSÁVEL SUSTENTÁVEL		Carga de trabalho: 24 Horário de contacto: 10
OBJETIVOS Nesta unidade, os alunos irão aprender sobre as três áreas de gestão sustentável responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética; e aplicando este conhecimento adquirido nos desafios da vida real de todos os dias. Aprenderão a conduzir à mudança a nível sistémico, apoiarão e reunirão diferentes opiniões e abordagens e negociarão soluções cooperativas. Os alunos também se envolverão em mudanças de práticas para torná-los mais sustentáveis, responsáveis e eticamente informados.		
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM		
	Após a conclusão desta unidade, o aluno será capaz de	
CONHECIMENTOS	APTIDÕES	RESPONSABILIDADE E AUTONOMIA
Conhecimento teórico/factual em: - Os fundamentos da Gestão Sustentável Responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética. - Gestão Sustentável - Gestão Responsável - Práticas de Gestão Responsável Sustentável	- Selecione uma prática adequada de Gestão Responsável Sustentável ou melhore uma prática existente utilizando princípios específicos de Gestão Responsável Sustentável. - Definir os valores de Gestão Sustentável Responsável da empresa. - Desenvolver um plano de Gestão Sustentável Responsável em alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa e todos os interesses das partes interessadas. - Definir o quadro que facilitará a realização de Uma Gestão Sustentável Responsável.	- Decida o quadro que facilitará a realização de Uma Gestão Responsável Sustentável. - Liderar uma equipa de trabalho para combinar com sucesso Sustentabilidade e Responsabilidade. - Supervisionar a implementação das estratégias Sustentáveis Responsáveis na empresa.

--	--	--

RECURSOS EXTERNOS

- Cinco maneiras de responsabilidade social corporativa promove negócios sustentáveis, <https://elearning.scranton.edu/resource/business-leadership/five-ways-corporate-social-responsibility-promotes-sustainable-business>
- Decretando uma gestão responsável:
- uma perspectiva baseada na prática
- Oriana Milani Price, Silvia Gherardi e Marie Manidis, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788971966>
- https://www.researchgate.net/publication/346098354_Top_business_schools_legitimacy_quest_through_the_Sustainable_Development_Goals
- <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/sustainable-management/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_management
- https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-642-28036-8_228
- Gestão da Sustentabilidade na Prática: Mudança Organizacional para a Sustentabilidade em Pequenas Empresas de Grande Dimensão na Áustria, <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/572>
- Laasch O. & Conaway, R. (2015), Princípios de Gestão Responsável: Sustentabilidade Glocal, Responsabilidade, Ética. Mason: Cengage
- Sorin-George Toma & Catalin Gradinaru, 2018. "[Gestão Responsável para o Desenvolvimento Sustentável: Uma Abordagem Japonesa](#)", *Annals - Economy Series*, Constantin Brancusi University, Faculdade de Economia, vol. 3, páginas 149-154, junho.

CU2. CULTURA EMPRESARIAL PARA A SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO

Carga de trabalho:25

Horário de contacto:8

OBJETIVOS

Nesta unidade, os alunos serão introduzidos no conceito de "cultura de sustentabilidade" e, em particular, como pode a cultura empresarial promover e afetar a sustentabilidade e inovação a nível organizacional, bem como como cada organização, dependendo da sua cultura, provavelmente será predisposta a certos tipos de estratégias de sustentabilidade.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Após a conclusão desta unidade, o aluno será capaz de		
CONHECIMENTO	COMPETÊNCIAS	RESPONSABILIDADE E AUTONOMIA
Conhecimento teórico/factual em: 1. Definição de cultura empresarial e organizacional 2. O papel da cultura empresarial no apoio ao desenvolvimento sustentável e à inovação 3. Principais atributos de uma cultura de local de trabalho 4. Diferentes tipos de cultura de negócios 5. Quadro de Valores Concorrentes 6. Estilos de liderança enraizados na inteligência emocional 7. Estratégias de Equipa Intercultural	1. Diferenciar o comportamento organizacional alterando os pressupostos subjacentes da cultura. 2. Reconheça os quatro tipos de cultura que podem coexistir numa única empresa. 3. Identificar formas de a cultura de uma organização moldar atitudes e ações em direção à sustentabilidade e à inovação. 4. Relacionar as diferentes dimensões da liderança responsável com as diferentes dimensões da inteligência. 5. Faça uso da inteligência emocional para incentivar relações mais fortes e comunicação aberta.	1. Levar práticas de sustentabilidade à cultura empresarial ganhando uma vantagem competitiva e contribuindo para o bem social. 2. Supervisionar a implementação de princípios de sustentabilidade a todos os níveis da cultura organizacional, incluindo os seus valores e pressupostos subjacentes. 3. Liderar a transição de sustentabilidade dentro da equipa e da organização. 4. Demonstre suposições e crenças sobre a importância de equilibrar a eficiência económica, a equidade social e a responsabilidade ambiental. 5. Promover a mudança cultural organizacional para a sustentabilidade.

	6. Estilos de liderança de nome enraizados na inteligência emocional. 7. Aplicar estratégias para gerir uma equipa transcultural.	
--	---	--

RECURSOS EXTERNOS

- <https://pdfs.semanticscholar.org/cc06/a6988480a401fa64d9088ebee28a271aeb7f.pdf>
- https://www.researchgate.net/publication/324900150_Differentiating_Sustainably_Relating_Organizational_Culture_to_Corporate_Sustainability_Strategies
- <https://www.brinknews.com/how-workplace-culture-can-support-sustainable-business/>
- <https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5d61ab6feb380e0001d3d89c/1566682034375/Systematic-Review-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf>
- <https://medium.com/@BKpub/the-importance-of-emotional-intelligence-in-a-leader-d1ffc7fd753c>

CU3: ÉTICA EMPRESARIAL EM LIDERANÇA E INOVAÇÃO

Carga de trabalho: 21 horas
Horário de contacto: 7 horas

OBJETIVOS

Nesta unidade, os alunos alcançarão conhecimentos e competências que lhes permitam defender o desenvolvimento de uma PME eticamente responsável. Os alunos melhorarão a sua liderança ética e a sua capacidade de tomar decisões respondendo às expectativas internas e externas para as PME no caminho para a sustentabilidade.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

	Após a conclusão desta unidade, o aluno será capaz de	
CONHECIMENTO	APTIDÕES	RESPONSABILIDADE E AUTONOMIA

Conhecimento teórico/factual em: 1. Agendas globais e locais para a sustentabilidade e o seu impacto nas empresas 2. Conceito e âmbito da ética empresarial e responsabilidade corporativa 3. Enquadramento conceptual e ferramentas para a ética empresarial 4. Liderança eticamente responsável nas PME 5. Tomada de decisão ética 6. Análise das partes interessadas 7. Métodos de comunicação inquiridos	1. Refletir sobre a ligação entre ética pessoal, liderança ética e gestão ética. 2. Utilizar ferramentas para reflexão ética e tomada de decisão. 3. Aplicar métodos de comunicação para comprometer e autorizar a gestão e o pessoal a partilhar uma liderança eticamente responsável. 4. Monitorize e analise toda a gama de expectativas das partes interessadas e utilize estas informações para formular uma visão sustentável da empresa responsável. 5. Monitorize e responda eticamente às mudanças na comunidade local.	1. Execute uma liderança responsável baseada na reflexão e crenças pessoais para construir uma reputação de liderança ética. 2. Tomar decisões éticas e baseadas em valor equilibrando as exigências económicas, ambientais e sociais. 3. Infundir liderança eticamente responsável na gestão e pessoal a todos os níveis dentro da empresa. 4. Contacte a comunidade envolvente e as partes interessadas externas com um convite para discutir soluções sustentáveis para as exigências emergentes.
---	--	---

RECURSOS EXTERNOS

- Belas, J. et al: *Perceções da importância da ética empresarial nas PME: Um estudo comparativo de empresários checos e eslovacos*, Ética & Bioética (na Europa Central), vol. 10, Nº 1-2, pp. 96-106, 2020. <https://sciendo.com/article/10.2478/ebce-2020-0010> abr. 13, 2021
- Mirvis, P.H. et al: *Liderança Responsável emergindo*. 2010. <https://grli.org/wp-content/uploads/2018/09/Responsible-Leadership-Emerging.pdf> abr. 20, 2021
- Svensson, G. & Wood, G.: *Um Modelo de Ética Empresarial*, Jornal de Ética Empresarial, Vol. 77, Nº 3, pp. 303-322, 2008. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9351-2> abr. 13, 2021
- Székely, F. & Knirsch, M.: *Liderança Responsável e Responsabilidade Social Corporativa: Métricas para Desempenho Sustentável*, European Management Journal Vol. 23, No. 6, pp. 628-647, 2005.
- https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237305001131?casa_token=ZMpuE27XcSsAAAAA:jSCYxG9VHLOGzGcRO_ybgvq6TFRNN34RrFERJU9FrVHMKK48GMex2c31ezeBdmbzuPIPIjgO1Q abr. 13 2021
- Trevino L.K. et al.: *Moral Person and Moral Manager: How Executives develop a Reputation for Ethical Leadership*, California Management Review, Vol. 42, No. 4., pp. 128-142, 2000. http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2015/01/Moral-Person-and-Moral-Manager_How-Executives-Develop-a-Reputation-for-Ethical-Leadership.pdf jul. 13, 2021
- Wolcott, G.: *Um bar muito alto? Sobre o uso da sabedoria prática na ética empresarial*, Ética Empresarial: A European Review Vol. 29, Edição S1 pp. 17-32, 2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/beer.12297> abr. 13, 2021

CU4: SUSTENTABILIDADE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Carga de trabalho: 26 horas

Horário de contacto: 9 horas

OBJETIVOS:

Nesta unidade, os alunos desenvolverão uma compreensão do que é sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e os motores para incorporar a sustentabilidade no desenvolvimento e gestão de um negócio. Além disso, os alunos poderão identificar oportunidades para incorporar a sustentabilidade dentro dos principais processos e práticas de negócio e desenvolver um plano para um projeto específico que apoie a implementação de ideias na prática.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Após a conclusão desta unidade, o aluno será capaz de		
CONHECIMENTO	APTIDÕES	RESPONSABILIDADE E AUTONOMIA
Conhecimento teórico/factual em: 1. Definições de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável 2. As motivações e os impulsionadores para a implementação da sustentabilidade no desenvolvimento e gestão de um negócio 3. Os benefícios, impacto e valor da incorporação da sustentabilidade no desenvolvimento e gestão de um negócio	1. Identificar oportunidades para introduzir sustentabilidade em processos e práticas de negócio chave. 2. Avaliar o valor de oportunidades específicas para introduzir sustentabilidade no desenvolvimento e gestão de um negócio. 3. Desenvolver ideias para aproveitar as oportunidades identificadas, como forma de desenvolver processos e práticas de negócio sustentáveis.	1. Demonstrar o valor do projeto de sustentabilidade para outros, tanto interno como externo a um negócio. 2. Gerir os interesses de diferentes grupos de stakeholders internos e externos na gestão da implementação do projeto. 3. Acordar um conjunto de indicadores para rever o progresso e o desempenho na implementação do projeto.

4. Os desafios na incorporação da sustentabilidade no desenvolvimento e gestão de um negócio 5. As vantagens e desvantagens de diferentes quadros de desenvolvimento e gestão sustentável	4. Reveja as necessidades associadas à introdução da sustentabilidade nos principais processos e práticas de negócio. 5. Desenvolver um plano para a introdução de um projeto de sustentabilidade num negócio. 6. Persuadir os outros para a necessidade de mudança nos principais processos e práticas de negócio. 7. Rever o impacto da incorporação da sustentabilidade no desenvolvimento e gestão de um negócio	4. Assuma a responsabilidade de obter apoio adequado para ajudar na implementação do projeto.
---	--	--

RECURSOS EXTERNOS

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU:

- <https://www.business.com/articles/un-sustainable-development-goals-for-small-business/>
- <https://www.bsigroup.com/en-GB/blog/Small-Business-Blog/how-the-sdgs-help-smes-grow/>
- <https://www.unglobalcompact.org.uk/sdg-tools-and-resources/>
- https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf
- O Skoll Centre for Social Entrepreneurship:
- <https://libguides.bodleian.ox.ac.uk/business/sustainable>

Formação de Empreendedorismo Verde:

- <https://www.green-entrepreneurship.online/>

Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável:

- <https://www.wbcsd.org/>

BCorp na Europa:

- <https://bcorporation.eu/>

Lista de boas práticas para pequenas empresas ifac:

- <https://www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices/publications/good-practice-checklist-small-business>

Negócio sustentável – O que é?

- Frank Wijen - https://www.youtube.com/watch?v=Y5fR_KAVRMo

Negócio sustentável – Como e porquê?

- <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>

Ray Anderson - https://www.ted.com/talks/ray_anderson_the_business_logic_of_sustainability

- Jeremy Moon - <https://www.youtube.com/watch?v=azM4n0zf4jw>

Sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e oportunidades de negócio:

- <https://www.kantar.com/inspiration/sustainability/sustainability-is-one-of-the-biggest-business-opportunities-today>
- <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/sustainability-green-companies-business-partnership/>
- <https://sustainable.org.nz/sustainable-tools-resources/>

Modelos de negócio sustentáveis

- <https://www.business.com/articles/how-to-create-a-sustainable-business-model/>
- <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/9/8/an-emerging-toolbox-for-business-strategy-innovation>
- Elvis e Kresse - <https://www.youtube.com/watch?v=9SRjmHjvqV4>
- Estudos de caso - <https://www.green-entrepreneurship.online/en/observatory/?PHPSESSID=ld1pmbk726j1b01jt799be7o2i>

Desenvolvimento de um plano de sustentabilidade empresarial:

- <https://www.constellation.com/solutions/for-your-small-business/goals/developing-a-small-business-sustainability-plan.html>

Linha de Fundo Tripla:

- <https://www.youtube.com/watch?v=2f5m-jBf81Q>

CU5: INOVAÇÃO RESPONSÁVEL DAS EMPRESAS

Carga de trabalho: 25h

Horário de contacto: 8 horas

OBJETIVOS

Nesta unidade, os alunos aprenderão sobre a Investigação Responsável e Inovação nas empresas, a importância e estratégias para envolver os atores da hélice Quádrupla em inovações inteligentes e os bloqueadores e, motoristas de RRI em PME. Os alunos também irão praticar estratégias de inovação em PME com base no modelo de Visão Baseada em Recursos (RBV).

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Após a conclusão desta unidade, o aluno será capaz de		
CONHECIMENTO	APTIDÕES	RESPONSABILIDADE E AUTONOMIA

Conhecimento teórico/factual em: 1. O Conceito e influência da Investigação Responsável e Inovação (RRI) nas empresas 2. A hélice quádrupla 3. Os Bloqueadores e impulsionadores da Investigação Responsável e Inovação (RRI) nas empresas 4. O modelo de Vista Baseada em Recursos (RBV) 5. O Quadro VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização)	1. Demonstrar a influência da Investigação Responsável e Inovação (RRI) na estratégia de inovação empresarial. 2. Identificar e envolver atores relevantes da hélice Quádrupla ao desenvolver uma estratégia responsável de investigação e inovação (RRI) para as empresas. 3. Analisar bloqueadores e motoristas no que diz respeito à implementação responsável da Investigação e Inovação (RRI) para as empresas. 4. Relacionar o Modelo de Vista Baseada em Recursos (RBV) com uma estratégia de inovação empresarial. 5. Aplicar o Quadro VRIO a uma estratégia de inovação empresarial.	1. Gerir e desenvolver atividades de implementação responsável da investigação e inovação (RRI) nas PME. 2. Refletir sobre o valor e competências de cada um dos atores da Hélice Quádrupla. 3. Os processos de Investigação Responsável e Inovação (RRI) integram as diferentes contribuições de cada um dos atores da Hélice Quádrupla. 4. Elaborar estratégias para superar os bloqueadores e aproveitar os condutores no que diz respeito à implementação responsável da Investigação e Inovação (RRI) para as empresas. 5. Apoiar outros no desenvolvimento e implementação de processos de Investigação Responsável e Inovação (RRI) em processos de inovação das PME. 6. Supervisionar a implementação de estratégias responsáveis de investigação e inovação (RRI) em processos de inovação das PME.
--	---	---

RECURSOS EXTERNOS

- Negócios para si, 2016. *VRIO: Dos Recursos Firms à Vantagem Competitiva*. Recuperado de <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/> em novembro de 2020.
- CEN/TS 16555-5:2014 - Gestão da inovação - Parte 5: Gestão da colaboração

- Foster Open Science. <https://www.fosteropenscience.eu/>
- Hadjimanolis, A., 2000. *Uma visão baseada em recursos da inovação em pequenas empresas*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/240236334_A_Resource-Based_View_of_Innovativeness_in_Small_Firms em novembro de 2020. DOI: 10.1080/713698465
- Projeto bússola de inovação. <https://innovation-compass.eu/deliverables-2/>
- Ferramentas RRI. <https://rri-tools.eu/>
- Jurevicius, O., 2013. *Vista baseada em recursos*. Recuperado de <https://strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html> em novembro de 2020.

CU6. A ABORDAGEM HOLÍSTICA ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

Carga de trabalho: 25

Horário de contacto: 5

OBJETIVOS

Nesta unidade, os alunos aprenderão a liderança responsável e competências emocionais, como a motivação e como construí-la de lado da organização. Também aprenderão a cumprir a inteligência espiritual (por exemplo, emoções e compaixão), bem como como usar essas competências no trabalho de liderança. Os alunos também aprenderão a avaliar, analisar e desenvolver as suas capacidades de liderança e o trabalho com as Comunidades de Prática (COPs).

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM		
	Após a conclusão desta unidade, o aluno será capaz de	
CONHECIMENTO	APTIDÕES	RESPONSABILIDADE E AUTONOMIA

Conhecimento teórico/factual em: 1. Operações pessoais e capacidades de liderança 2. Inteligência da empresa 3. Motivação da equipa 4. Práticas de trabalho utilizadas em CoPs	1. Colete feedback sobre as suas próprias operações e capacidades de liderança como gerente ou empresário. 2. Desenvolver competências de liderança pessoal de uma forma orientada para os objetivos. 3. Desenvolver e implementar estratégias para promover o bem-estar no trabalho. 4. Identificar e aplicar os princípios de conduta ética/inteligência espiritual e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como definidos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 5. Seleciona as ferramentas de gestão apropriadas para motivar e incentivar o ambiente de trabalho. 6. Desenvolver e colaborar com os CoPs.	1. Avaliar e tomar as ações adequadas para desenvolver as suas próprias operações e capacidades de liderança como gestor ou empresário, de acordo com os resultados da recolha de feedback de competências de operações e de liderança. 2. Elabora sobre os resultados do feedback de recolha de competências de operações e gestão e toma as ações adequadas de acordo com estes resultados. 3. Gerir diferentes métodos e ferramentas de desenvolvimento para o funcionamento pessoal e desenvolvimento de liderança. 4. Inspirar outros a promover, coletivamente, bem-estar no trabalho. 5. Lidere pelo exemplo – seja um modelo – sobre liderança e desenvolvimento da inteligência espiritual.
--	---	--

		6. Explica a importância da ética e dos ODS para o desenvolvimento da empresa. 7. Comunicar a importância da ética e dos ODS para o desenvolvimento da empresa 8. Liderar, avaliar e monitorizar o trabalho com os CoPs.

RECURSOS EXTERNOS

Inteligência Espiritual (SQ) – o que é?

- Cindy Wigglesworth - <http://integralleadershipreview.com/5502-feature-article-why-spiritual-intelligence-is-essential-to-mature-leadership/>
- Danah Zohar - <https://content.jwplatform.com/videos/mTtd0Rca-AFvvX0zL.mp4>
- Saiba os Q's: <https://danahzohar.com/learnqs>
- Universidade de Georgetown: <https://youtu.be/pEII5qFOFic>
- 11 sinais que você tem SQ alto : <https://youtu.be/pE6Sfhl7kus>

Avaliações de Inteligência Espiritual:

- <https://deepchange.com/SampleSQ21ReportDeepChange.pdf>

Desenvolvimento de competências de gestão:

- O que é 360 feedback: <https://youtu.be/eT4tohlWeUw>
- Mudança de comportamento: <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/>

Referências

- 2016/0180 (NLE). *Proposta de recomendação do Conselho sobre o Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida e revogação da recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de abril de 2008 sobre a criação do Quadro Europeu de Qualificações para a Aprendizagem ao Longo da Vida*.
- <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e3a30a2e-434b-11e6-9c64-01aa75ed71a1>
- ANQEP (2015). *Guia metodológico – design de qualificações baseadas em resultados de aprendizagem*.
- <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/561>
- CEDEFOP (2017a)). *Desenvolvimentos de quadros de qualificações nacionais na Europa*.
- http://www.cedefop.europa.eu/files/4163_en.pdf
- CEDEFOP (2017b). *Inventário europeu de Portugal no NQF 2016*
- <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/portugal-european-inventory-nqf-2016>
- CEDEFOP (2017c). *Definição, escrita e aplicação de resultados de aprendizagem: um manual europeu* <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4156>
- Schüz, M., 2016. *Liderança e Inovação Sustentável Responsável*. Gestão de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade Corporativa, 26 a 27 de maio de 2016, Procedimentos da 4ª Conferência Internacional (pp.634-656)Editor: Nakladatelství Oeconomica VSEEditors: Martin Lukes. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/307477409_Sustainably_Responsive_Leadership_and_Innovation

SFEDI®GROUP



WUC STORSTRØM
DIN VEJ VIDERE

