

A importância das competências e as expectativas face à formação no ensino do
empreendedorismo

Vanessa Alexandra Antunes Figueiredo

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Auxiliar
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
ISCTE-IUL

Co-orientadora:

Doutora Susana Santos, Assistente de Investigação
BRU – *Business Research Unit*
ISCTE-IUL

Julho 2012

A importância das competências e o papel da formação no ensino do Empreendedorismo

Vanessa Alexandra Antunes Figueiredo

ISCTE  **Business School**
Instituto Universitário de Lisboa

Resumo

O presente estudo procura: a) compreender quais as competências de empreendedorismo que os estudantes gostariam que fossem desenvolvidas e as competências que se encontram actualmente a ser desenvolvidas em contexto universitário; b) quais os recursos pedagógicos que os estudantes mais valorizam no que diz respeito à formação académica em empreendedorismo; e c) quais as expectativas dos alunos face à formação em dois momentos: antes e durante a formação o programa de formação.

A amostra deste estudo é composta por estudantes (N = 244) que se encontravam a frequentar cursos de empreendedorismo em quatro universidades de Lisboa entre Novembro de 2011 e Abril de 2012. A amostra inclui 38,9% de estudantes do sexo masculino e 61,1% de estudantes do sexo feminino, pertencentes a diferentes áreas académicas: Gestão (44,3%), Publicidade e Marketing (20,1%), e Relações Públicas e Comunicação Empresarial (12,7%) entre outras.

Os dados foram recolhidos por questionário e analisados através de interpretações estatísticas e análise de conteúdo. Os resultados deste estudo demonstram que é necessário investir no desenvolvimento de novas competências de empreendedorismo e de recursos pedagógicos que possibilitem aos alunos um contacto mais próximo com empreendedores.

Esta dissertação contribui para proporcionar às universidades um conhecimento acerca da importância dos cursos de empreendedorismo e das necessidades formativas actuais dos estudantes.

Palavras-chave: *Empreendedorismo; Ensino; Formação; Competências de Empreendedorismo; Recursos pedagógicos.*

Classificações (Jel Classification System): *Análise da educação; Novas empresas*

Abstract

The present study aims to: a) to understand what entrepreneurship competencies students would like to developed and the competencies that are actually being developed in the university context; b) which learning resources students most valued with regard to academic education in entrepreneurship; and c) what were the students' expectations about training in two moments: before and during the training program.

A sample of bachelor/undergraduate students (N = 244) attending to entrepreneurship courses at four universities in Lisbon participated in the study between November 2011 and April 2012. The sample included 38,9% male and 61,1% female from different scientific areas: Management (44,3%), Advertising and Marketing (20,1%), and Public Relations and Business Communication (12,7%) among others.

The data was collected with a survey and analyzed with both the statistical interpretations and content analysis. The results of this study indicated that it is necessary to invest in the development of new entrepreneurship skills and learning resources that allow students to have a closer contact with entrepreneurs

This thesis provides a contribution to the universities about the importance of entrepreneurship courses and the actual educational needs of students.

Key words: *Entrepreneurship; Education; Training; Entrepreneurship competencies; Learning resources.*

Classifications (Jel Classification System): *Analysis of Education; Startups*

Agradecimentos

A realização desta dissertação não seria possível sem a dedicação, o apoio, a ajuda e o carinho de um conjunto de pessoas a quem devo o meu sincero reconhecimento e agradecimento:

Professor Doutor Aristides Ferreira, por todo o trabalho indispensável de coordenação e ajuda demonstrada;

Doutora Susana Santos por todo o apoio, auxílio, preciosa colaboração e incansável dedicação;

Família por todo o imprescindível carinho, compreensão, ajuda e apoio demonstrados ao longo de toda a fase de elaboração deste projecto e do percurso académico em geral.

Índice

1. Sumário Executivo	8
2. Revisão de Literatura	9
2.1. O empreendedorismo: caracterização geral da temática	9
2.1.1. Definição do conceito de empreendedorismo	9
2.1.2. O empreendedor e as suas características	10
2.2. <i>Global Entrepreneurship Monitor (GEM)</i> – caracterização da actividade empreendedora em Portugal	11
2.3. O empreendedorismo no ensino superior	13
2.3.1. O papel da universidade na formação de empreendedores e a influência de Bolonha	13
2.3.2. Poderá o empreendedorismo ser ensinado?	16
2.3.3. Educar e formar para o empreendedorismo	17
2.3.4. Teoria das expectativas	21
2.4. As Competências	23
2.4.1. Competências de empreendedorismo	23
3. Método	31
3.1. Amostra	31
3.2. Instrumento	32
3.2.1. Inquérito por questionário	32
3.2.2. Procedimento: aplicação dos inquéritos	34
4. Análise dos resultados	
4.1. Caracterização sócio-demográfica da amostra	34
4.1.1. Análise à opinião dos inquiridos sobre a universidade/ <i>business school</i>	34
4.2. Análise focalizada nas competências de empreendedorismo: o que está a ser desenvolvido e o que gostaria que fosse desenvolvido	36
4.3. Análise do grau de importância atribuído aos recursos pedagógicos	37
4.4. Análise focalizada nas expectativas dos inquiridos antes e durante a formação em empreendedorismo	38
4.5. Análise da relação entre o investimento futuro num negócio empreendedor e as expectativas dos inquiridos face à formação	40
4.6. Oportunidade de criação de um negócio empreendedor	44

5. Discussão dos resultados	47
6. Limitações, Implicações Práticas e Investigações Futuras	52
7. Conclusão	54
8. Referências bibliográficas	56
9. Anexos	59
Anexo I – Questionário	59

Índice de Quadros

Quadro 1 – Diferenças entre a Universidade/ <i>Business School</i> e o Mundo Empresarial	27
Quadro 2 – Aspectos que motivaram à inscrição numa Universidade/ <i>Business School</i>	35
Quadro 3 – Aspectos considerados importantes numa Business School para o empreendedorismo	35
Quadro 4 – Competências de empreendedorismo: o que gostaria que fosse desenvolvido e o que está a ser desenvolvido	37
Quadro 5 – Importância atribuída aos recursos pedagógicos	38
Quadro 6 – Expectativas dos inquiridos antes e durante a formação	40
Quadro 7 – Relação entre as expectativas dos inquiridos antes da formação e o investimento futuro num negócio empreendedor	42
Quadro 8 – Relação entre as expectativas dos inquiridos durante a formação e o investimento futuro num negócio empreendedor	44
Quadro 9 – Áreas de negócio para futuro investimento	46

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Universidade/ <i>Business School</i> de pertença	31
Gráfico 2 – Percentagens das áreas de formação académica dos inquiridos	32

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo das expectativas	22
---	----

1. Sumário Executivo

A importância que o empreendedorismo assume no panorama económico europeu, representando para alguns dos jovens recém-licenciados um caminho alternativo ao desemprego, são factores justificativos da atenção que deve ser dada a esta temática no sentido de procurar descobrir sempre mais acerca dela.

Partindo da premissa de que as instituições de ensino superior contribuem para o progresso da região em que estão inseridas e da própria economia, é fundamental valorizar o seu papel no desenvolvimento das competências e conhecimentos que se traduz em factores como a competitividade e a criação de valor e de riqueza. É neste sentido que urge a necessidade de uma cada vez maior oferta de cursos ou unidades curriculares de empreendedorismo que, embora já seja uma realidade presente em muitas universidades, ainda não é suficiente. Tendo em conta que para levar a cabo, com sucesso, um negócio empreendedor são necessários indivíduos que reúnam um conjunto de competências, conhecimentos e capacidades indispensáveis a esta tarefa, não se pode descuidar quaisquer oportunidades que permitam desenvolver ainda mais o empreendedorismo. É importante dotar os alunos de competências que possibilitem valorizar a sua capacidade criativa e de inovação, bem como de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Dolabela (2003) acredita ser possível o empreendedor criar novos conhecimentos a partir de um conjunto de saberes que caracterizam a sua história de vida (aprender a saber, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser).

Fazer incidir o tema desta dissertação sobre o ensino do empreendedorismo, torna-se, por isso, fundamental e procura dar a conhecer a opinião dos alunos de unidades curriculares de Empreendedorismo sobre as competências que estes acham que devem ser desenvolvidas em contexto formativo. Além disso, torna-se essencial perceber quais os recursos pedagógicos que consideram ser mais importantes na transmissão de conhecimentos bem como as suas expectativas face à formação.

A possibilidade de conhecer aquilo que os alunos pensam sobre o ensino do empreendedorismo pode ser muito útil para as próprias universidades no que toca a uma possível redefinição da estrutura curricular actualmente oferecida. Novas estratégias podem ser delineadas no sentido de integrar novos temas de formação que estejam em conformidade com as necessidades e anseios manifestados pelos alunos neste estudo.

2. Revisão de Literatura

2.1. O empreendedorismo e o empreendedor: caracterização geral da temática

2.1.1. Definição do conceito de empreendedorismo

Pôr em prática a faceta empreendedora de cada indivíduo é uma tarefa cujo sentido de urgência é acelerado pela conjuntura económica actual.

No entanto, existem aspectos que passam despercebidos ou acabam por ser considerados secundários em detrimento de outros, como acontece com a evolução do empreendedorismo e a forma como o empreendedor tem sido encarado ao longo dos tempos.

Apesar de serem várias as definições de empreendedorismo presentes na literatura sobre a temática, é a definição desenvolvida por Shane e Venkataraman que reúne o maior nível de aceitação por parte da comunidade científica. De acordo com estes autores, o empreendedorismo é um “*processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades; e um conjunto de indivíduos que as descobre, avalia e explora*” (2000: 218). Como tal, pode-se afirmar que o empreendedorismo não se esgota no lançamento de um negócio. O conceito abrange todo um processo criativo que vai desde a descoberta da ideia de negócio, passando pela preocupação em acrescentar valor ao mercado e nele poder entrar.

O empreendedorismo é, sobretudo, na opinião de Hisrich e Peters (2002), um processo repleto de dinamismo cujo propósito consiste em criar prosperidade por intermédio de indivíduos que enfrentam riscos elevados no que respeita à equidade, ao tempo e ao dotar algum produto ou serviço de um valor acrescido. É segundo a perspectiva defendida por estes dois autores que devem ser valorizados 4 aspectos: a) o processo de criação de algo novo e com valor acrescido como uma das metas que todo e qualquer empreendedor tem de estar disposto a alcançar; b) a aplicação do tempo e esforço necessários à criação e ao desenvolvimento operacional de algo novo; c) estar disponível para assumir os riscos inerentes a um negócio que podem ser financeiros, psicológicos e sociais; e d) as recompensas que advêm da prática empreendedora.

Uma outra definição de empreendedorismo é avançada por Filion (1999), o qual realça a capacidade criativa do indivíduo, sem esquecer a variável risco. Para este autor, o conceito de empreendedorismo designa o resultado final de uma acção levada a cabo por uma pessoa com capacidades criativas e individuais.

2.1.2. O Empreendedor e as suas características

A palavra empreendedor emergiu em França no final do século XVII e início do século XVIII, altura em que a palavra começou a ser pronunciada para classificar os indivíduos que, através de inovadoras formas de actuar, contribuíam para estimular a economia.

Nos diversos estudos relacionados com o empreendedor é perceptível o facto de o conceito não reunir consenso entre os vários autores. Porém, existem aspectos em que todos eles estão de acordo, sobretudo no que respeita à ideia de que é a forma como os empreendedores se colocam perante a mudança e exploram as oportunidades que os diferencia dos indivíduos em geral. Nicholas Siropolis (1986) afirma que existem sinais, como a vontade de assumir riscos, de investir recursos para criar algo novo e/ou de entrar em novos mercados, que possibilitam identificar um potencial empreendedor.

Para Philip Wickham (2006), o empreendedor é um gestor com vontade de pôr em prática o seu espírito empreendedor, é aquele que provoca a mudança e explora oportunidades de negócio ao invés de se preocupar apenas com questões como a gestão de recursos e a manutenção da sua condição social.

Demonstrar vontade e aptidão para criar novos negócios ou recriar o conceito de produtos ou serviços já existentes no mercado são critérios que definem o perfil empreendedor. Não obstante, estes poderão, também, ser o efeito de um conjunto de qualidades ou características que, inevitavelmente, não se poderão dissociar das capacidades de um empreendedor e que se encontram nalguns indivíduos mais desenvolvidas do que noutros. É portanto crucial perceber o que, na realidade, caracteriza o empreendedor e o permite distinguir dos restantes indivíduos presentes na sociedade e nas organizações.

Como tal, não é de estranhar o surgimento de autores e teorias que, embora defendam perspectivas completamente diferentes entre si, têm objectivos em comum: delimitar o mais objectivamente possível que características comportamentais determinam o perfil de um empreendedor e quais as características que, de uma forma ou de outra, mais contribuem para alcançar o sucesso no mundo empresarial. Por um lado, surgem as teorias de influência económica que atribuem ao empreendedorismo um papel preponderante no que toca ao crescimento e desenvolvimento económicos e aludem à figura do empreendedor, enfatizando a

capacidade de inovação, criatividade e aceitação dos riscos que tanto o caracteriza. Enquanto Peter Drucker (1997) classifica os empreendedores como indivíduos que provocam a mudança e, conseqüentemente, o crescimento económico, por outro lado, as teorias de influência comportamental enaltecem as características psicológicas dos empreendedores como factor diferenciador entre estes e outros profissionais, principalmente da área da gestão. Algumas destas características revelam-se imprescindíveis ao sucesso de cada empreendedor, destacando-se: a motivação para atingir os objectivos definidos, a inovação, o estilo de liderança, a capacidade de iniciativa e de aprendizagem, a aceitação de riscos, o optimismo, a confiança, a agressividade, a originalidade, a criatividade, o saber lidar com ambientes ambíguos e incertos, a facilidade de negociação, a resolução de problemas, entre outras.

É através da aplicação de um conjunto de características comportamentais como aquelas que aqui se apresentam que os empreendedores procuram levar a cabo a sua actividade empreendedora e conseguir alcançar o sucesso na sua área de negócio. Na sequência desta ideia é importante delimitar a estrutura da actividade empreendedora em Portugal e identificar os elementos que melhor a caracterizam.

2.2. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – caracterização da actividade empreendedora em Portugal

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) teve início em 1999 e pretende analisar dois aspectos: a existência de uma relação causal entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico, e a identificação das condições estruturais que favorecem e dificultam as dinâmicas empreendedoras em cada um dos países participantes neste estudo.

O GEM caracteriza-se, ainda, pela utilização de um índice denominado Taxa de Actividade Empreendedora *Early-Stage* (ou *TEA – Total Early-Stage Entrepreneurship Activity*), através do qual é possível medir a proporção de indivíduos adultos (com idades entre os 18 e os 64 anos) que se encontra a desenvolver um negócio em fase nascente e/ou encarregues da gestão de um novo negócio. Enquanto o negócio em fase nascente possibilita aos indivíduos auferirem uma remuneração mensal por um período inferior a 3 meses, no segundo caso os indivíduos têm a possibilidade de auferirem uma remuneração salarial por um período entre 3 meses e 3,5 anos (GEM Global Report, 2010).

Após uma análise aos dados da actividade empreendedora em Portugal presentes no relatório GEM Portugal 2010 é possível chegar a algumas considerações acerca das características que moldam esta actividade.

Em 2010, Portugal apresentou uma Taxa TEA de 4,5%, um valor que traduziu, neste ano, a existência de 4 a 5 empreendedores *early-stage* por cada 100 indivíduos em idade adulta e uma redução comparativamente aos valores apresentados no relatório GEM de 2007. Neste ano, estimou-se a existência de cerca de 9 empreendedores por cada 100 indivíduos em idade adulta.

Por outro lado, é o sector orientado para o consumidor que concentra uma fatia significativa de empreendedores (54,0%). De seguida, surge o sector da transformação, onde a construção, a manufactura, o transporte, as comunicações, as utilidades e a distribuição grossista estão entre as preferências profissionais de 26,5% dos empreendedores. O sector dos serviços, destinados a clientes organizacionais, emerge em 3º lugar com 15,5% dos empreendedores. Os dados de 2007 mostram que, comparativamente aos dados de 2010, este último sector perdeu superioridade e influência, reunindo cerca de 30% dos profissionais ligados ao empreendedorismo. Contrariamente a todo este cenário, o sector orientado para o consumidor foi aquele que mais cresceu em 2007 e registou uma maior actividade empreendedora *early-stage* em Portugal (46%) (Relatório GEM Portugal, 2010).

No que concerne à proporção de empreendedores existentes segundo a idade dos negócios, observa-se, mediante a análise dos dados, que o número de empreendedores que se encontram a gerir novos negócios é 1,4 vezes superior ao número de empreendedores que apostam em negócios nascentes. Uma realidade que, em 2007, era bem diferente, observando-se uma taxa de empreendedorismo de novos negócios inferior à taxa de empreendedorismo de negócios nascentes.

No que diz respeito às faixas etárias, foi entre os 25 e os 34 anos que se registou, em 2010, a maior taxa TEA em Portugal, com um valor percentual de 6,7. Em 2007, 12,1% dos indivíduos em idade adulta que se encontravam quer num negócio em fase nascente quer na gestão de um novo negócio tinham entre 35 e 44 anos.

Contudo, criar um novo negócio exige motivação para tal. Em 2010, 56,3% dos empreendedores *early-stage* criaram o seu negócio motivados essencialmente pela oportunidade, 31,1% fizeram-no porque tinham necessidade e 12,6% encontram em

ambas, na necessidade e na oportunidade, elementos extra de motivação para a criação do seu projecto.

Na questão da desistência de negócios por parte dos empreendedores em Portugal, 1,5% dos indivíduos adultos desistiu de um negócio em Junho de 2010 e não lhe deu continuidade, enquanto, no mesmo período, 1,0% dos indivíduos desistiu de um negócio, optando, no entanto, pela sua continuidade e permanência no mercado.

A redução significativa da Taxa TEA entre 2007 e 2010 (8,8% e 4,5%, respectivamente), denota que, de uma forma geral, os indivíduos desejam trabalhar por conta própria. Porém, deste facto não deve ser dissociada a presença de determinados aspectos que também se manifestam como a baixa tolerância ao risco, a existência de barreiras financeiras e administrativas e a proliferação de um perfil de empresário que se justifica pela ausência de outras alternativas de emprego (Relatório GEM Portugal, 2010).

Privilegiar a vontade dos indivíduos e contrariar estes aspectos são funções que cabem às universidades. São as instituições de ensino superior que poderão ajudar a trilhar novos percursos no sentido de melhor preparar os indivíduos para o empreendedorismo e toda actividade que lhe é inerente bem como dotá-los dos conhecimentos e das competências necessárias ao seu sucesso profissional.

2.3. O Empreendedorismo no Ensino Superior

2.3.1. O papel da universidade na formação de empreendedores e a influência de Bolonha no processo formativo

Nos últimos anos, o principal desafio que se tem colocado às instituições universitárias prende-se com a necessidade de definir um perfil de licenciados que responda eficazmente às exigências do mercado de trabalho actual.

Desta forma, as universidades têm procurado desempenhar em pleno o seu papel de agentes de mudança. Fazem-no não só através do acompanhamento constante às necessidades da sociedade como também através do seu posicionamento face às posturas adoptadas pela educação em geral. Neste sentido, procuram novas respostas e orientações que permitam conhecer melhor estas posturas e, eventualmente, alterá-las (Moreira, 2009).

Considerando que a capacidade empreendedora não é exclusivamente uma capacidade inata, mas sobretudo uma capacidade que precisa de ser adquirida na

totalidade ou, no caso de alguns indivíduos, apenas desenvolvida é um aspecto que reforça mais uma vez a importância do papel da universidade.

Composta por um conjunto de directrizes relacionadas com as dimensões organizacional e pedagógica, a Declaração de Bolonha procura pôr em prática princípios de aprendizagem activa, de centralidade da aprendizagem dos alunos e da sua autonomia. No que respeita às competências, os alunos passam a contar quer com competências técnicas, enquadradas na sua área de especialização, quer com competências transversais, tais como a capacidade de comunicação, de liderança, de gestão de conflitos, de gestão do tempo e de cumprimento de responsabilidades (Lourenço & Guedes, 2007; Moreira, 2009).

As profundas alterações do mercado de trabalho europeu, que se reflectem em termos práticos no aumento significativo de situações de subemprego e desemprego, conferem ao empreendedorismo o estatuto de itinerário alternativo de inserção profissional. Este itinerário deverá permitir que o jovem se torne responsável pela sua carreira profissional, pelo seu emprego, em suma, pelo seu projecto de vida. Para tal, torna-se importante incentivar, no contexto académico, a actividade empreendedora. Apoiar a Investigação e o Desenvolvimento (I&D) e a inovação, aperfeiçoar a regulamentação existente e implementar um plano de acção para fomentar o espírito empresarial representam caminhos que podem ser percorridos com o intuito de facilitar o fomento do espírito e da actividade empreendedora (Carvalho & Oliveira, 2010).

Neste âmbito, a União Europeia e os Estados-Membros vêm-se obrigados a delinear estratégias que visem promover e estimular o empreendedorismo. Um dos aspectos que carece de uma atenção especial é o espírito empresarial, não só pela sua capacidade de crescimento, criação de empregos e competitividade mas também pelo facto de contribuir para a concretização de objectivos sociais e para a realização pessoal. A emergência de mais empreendedores e de uma atmosfera propícia ao empreendedorismo requer a participação activa de todos os indivíduos e das instituições de ensino superior. Estas não devem assumir, em momento algum, uma atitude passiva quer face ao fomento e desenvolvimento do espírito empreendedor quer face ao binómio educação/empreendedorismo.

Numa sociedade em que a economia se mostra cada vez mais globalizada e competitiva, é necessário delinear percursos de progresso e de desenvolvimento

sustentável assentes em bases educacionais que estimulem uma postura empreendedora.

Uma abordagem centrada na elaboração de planos de negócio, em detrimento do desenvolvimento das dimensões comportamental e organizacional de cada indivíduo, tão necessárias a todo o processo empreendedor, reflectem o papel que tem vindo a ser desempenhado pelas universidades no que toca ao ensino do empreendedorismo. Torna-se fundamental pôr em prática uma nova abordagem direccionada para metodologias de ensino que, simultaneamente, privilegiem a identificação de oportunidades de criação de novos negócios, e o desenvolvimento do potencial empreendedor de cada aluno (Guedes & Lourenço, 2007; Digman, Sebra & Sherman, 2008).

Tendo em conta a importância que, cada vez mais, deve ser atribuída à formação de potenciais e novos empreendedores, as universidades têm procurado, nos últimos anos, promover, entre alunos, docentes e investigadores, uma cultura empreendedora. Porém, este contributo por parte das universidades pode ser alargado se forem privilegiadas actividades de promoção do empreendedorismo e das competências e capacidades dos actuais e futuros licenciados para detectar oportunidades de negócio. Para alcançar estes objectivos há que considerar as estratégias incluídas no relatório da Comissão Europeia intitulado *Education for Entrepreneurship*. Neste relatório, concebido para delimitar um quadro estratégico de apoio ao empreendedorismo, as estratégias a aplicar para o cumprimento dos objectivos relativos ao ensino desta temática compreendem: a) promover o desenvolvimento de qualidades pessoais indispensáveis à prática empreendedora, como a criatividade, o espírito de iniciativa, a assumpção de riscos e o cumprimento de responsabilidades; b) proporcionar aos estudantes conhecimento de e contacto com o mundo empresarial, e compreensão acerca do papel desempenhado pelos empreendedores ao nível da sociedade; c) sensibilizar os estudantes para o auto-emprego como uma opção profissional; d) contemplar no programa escolar actividades baseadas no “aprender fazendo” através do trabalho, de empresas virtuais e de mini-empresas, etc.; e) fornecer formação específica sobre o como iniciar um negócio, auxiliando os estudantes, de todos os níveis de educação (desde o ensino primário ao ensino universitário), no desenvolvimento de projectos de criação de novas empresas; f) motivar e formar professores em educação empreendedora; g)

envolver os empreendedores e as empresas locais no desenho e implementação de cursos e actividades de empreendedorismo; h) apoiar a criação de Centros de Inovação, Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras com o objectivo de integrar a inovação tecnológica nas empresas; i) avaliar o potencial empreendedor dos estudantes através da construção de uma tipologia de comportamentos e motivações passível de ser comparada com as actividades e metodologias pedagógicas desenvolvidas pelas universidades (Comissão Europeia, 2004: 12).

2.3.2. Poderá o empreendedorismo ser ensinado?

O estudo académico do empreendedorismo tem sido descrito como “*um campo vasto inserido numa pesquisa rica e diversificada*” (Shane & Venkataraman, 2000).

Neste contexto, definido pela heterogeneidade de fundamentos teóricos e métodos de pesquisa, não é de estranhar que os programas de empreendedorismo reúnam em si um grande nível de diversificação quer em termos de conteúdo quer em termos de abordagem e que, conseqüentemente, se coloque a seguinte questão: ‘*Poderá o empreendedorismo ser ensinado?*’. A resposta a esta questão não encontra consenso na literatura. Por um lado, existem perspectivas (Kirzner, 1973; Mises, 1949) que consideram que o indivíduo só se poderá tornar empreendedor se possuir determinadas características e competências pessoais inatas que indiciam uma maior tendência para o desenvolvimento do perfil empreendedor. Por outro lado, existem perspectivas (Koppl, 2003) que enfatizam que este tipo de perfil só pode ser desenvolvido nos indivíduos através da conjugação da aprendizagem e do ensino com as características inatas de cada um. Ou seja, existem aspectos ligados ao empreendedorismo que podem ser transmitidos por via do ensino e da aprendizagem enquanto outros aspectos não o podem ser, como é o caso das características inatas próprias de cada indivíduo.

A par destas perspectivas, surge, ainda, a ideia defendida por outros autores (Filion, 1999) de que o empreendedorismo pode ser ensinado, embora, pela forte componente prática e técnica que o caracteriza, tenha de ser transmitido de forma diferente de outras áreas de estudo.

Na opinião de Mises (1949), é a postura face ao futuro que permite distinguir um empreendedor de sucesso de outro indivíduo. Porém, esta característica não se encontra subjacente a regras nem pode ser objecto de ensino ou aprendizagem, pois a

opinião que o empreendedor constrói acerca do futuro ou a forma como o julga é algo pessoal e intrínseco.

Outro aspecto que não carece de aprendizagem e não pode, segundo Kirzner ser adquirido nem com a formação nem com o ensino é o estado de alerta. O autor considera que o empreendedorismo “*não consiste em apreender um projecto que já tenha sido descoberto e aproveitado por alguém, mas sim em perceber o que está nas mãos de alguém disponível para ser aproveitado*” (1973: 47). O estado de alerta é, segundo este autor, uma característica que é parte integrante de toda a acção humana embora alguns indivíduos tenham esta capacidade mais desenvolvida do que outros.

Porém, Koppl (2003) defende que existem aspectos relacionados com o empreendedorismo que podem ser transmitidos aos alunos, enquanto outros não o podem efectivamente ser. Aquilo que o empreendedor pretende criar não é passível de ensino nem aprendizagem, no entanto é possível dar a conhecer aos alunos de empreendedorismo as ferramentas e as competências que são necessárias e indispensáveis para passar de uma ideia de negócio a um plano de negócio.

Filion (1999: 15) afirma: “*A meu ver, não se pode ensinar empreendedorismo como se ensina outras matérias. Mas o empreendedorismo aprende-se. É possível conceber programas e cursos como sistemas de aprendizagem adaptados à lógica desse campo de estudo*”.

Apesar da heterogeneidade de perspectivas, é indiscutível que transpor a visão empreendedora para a prática é uma acção que exige o pleno exercício de determinadas capacidades. O processo de criação de um novo negócio e a influência que o empreendedorismo exerce sobre a economia são aspectos que podem ser estudados. Por outro lado, ensinar a descobrir, a reconhecer, a tomar decisões sob pressão e a encarar a incerteza inerente a todo e qualquer processo empreendedor não é normalmente possível de transmitir, assim como também não é possível ensinar a delinear os limites que desenham a natureza da personalidade “empreendedora” (Bullock & Klein, 2006).

2.3.3. Educar e formar para o empreendedorismo

Ao contrário do que sucedia no passado, o processo de transição para o mercado de trabalho apresenta-se actualmente aos jovens como um período

delimitado por situações de incerteza face à carreira profissional. Esta é uma situação que provoca nos jovens um sentimento de incapacidade na elaboração e prossecução dos seus projectos de vida.

Efectivamente, o empreendedorismo tem sido encarado como uma modalidade alternativa de entrada no mercado de trabalho, o que coloca sérios desafios à universidade. Em conjunto com outros actores, esta deverá ser capaz de incutir um espírito e uma cultura empreendedora e de inovação que desperte a atenção de estudantes, de docentes e da sociedade em geral, nomeadamente através do apoio à criação de empresas. Até porque, de acordo com Abraham e Karns (2009), as universidades e *business schools* bem como a educação aí fornecida deve cumprir, entre outros, um objectivo específico: preparar os estudantes para o mercado de trabalho.

De acordo com Rasheed (2000), a educação empreendedora é um tipo de educação orientada para a criação de um novo produto ou serviço que proporcione alcançar um elevado valor económico, tendo por base um conhecimento acerca do auto-emprego, da pequena empresa e de novas competências.

A questão acerca da maturidade alcançada pela educação empreendedora ao longo dos tempos reúne consenso. Os cursos de empreendedorismo e de gestão de pequenas empresas cresceram significativamente nas últimas décadas. Durante os últimos 50 anos (1955-2005), a existência de um único curso de empreendedorismo evoluiu para uma leque variado de ofertas educacionais disponíveis nesta área em mais de 1 500 faculdades e universidades por todo o mundo (Charney & Libecap, 2000). Em 1947, a *Harvard Business School* foi pioneira ao criar o 1º curso de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas.

Há 20 anos atrás alguns investigadores conseguiram prever que a oferta do número de cursos em empreendedorismo iria aumentar exponencialmente e de forma gradual ao longo dos anos (Vesper, 1985). O facto de, em 1985, 253 faculdades e universidades dos Estados Unidos oferecerem cursos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas e, em 1993, este número ter aumentado para 441 cursos das mesmas áreas de estudo é o reflexo bem patente desta evolução (Gartner & Vesper, 1994).

Os cursos em empreendedorismo desempenham um papel muito importante na medida em que permitem aos estudantes tomar contacto com conhecimentos técnicos

relacionados com a área e incluem propostas de desenvolvimento de um novo produto ou serviço a partir da conjugação de uma variedade de conhecimentos de gestão e outras áreas de estudo como planeamento de negócios, desenvolvimento do capital, marketing e análise de *cash flow*.

Não é por acaso que os planos de negócios são das metodologias de ensino mais utilizadas nos cursos de empreendedorismo. De acordo com Honig (2004), os planos de negócio auxiliam no processo de avaliação dos alunos e fornecem as bases para uma área que, na opinião do autor, não possui fronteiras convencionais.

O principal objectivo da educação em empreendedorismo, que a distingue da educação empresarial clássica, é o desafio de conseguir gerar mais rapidamente uma maior variedade de ideias relativamente à forma como se deve explorar uma oportunidade de negócio.

A presença do empreendedorismo no sistema educativo português revela-se indispensável, principalmente porque incentiva a mudança de mentalidades, ao mesmo tempo que promove a criatividade, a vontade de assumir riscos e a auto-confiança.

Assim, a educação em empreendedorismo deve centrar-se no desenvolvimento das competências e do conhecimento necessários à entrada no mercado de trabalho e à criação de um negócio empreendedor. Para além disso, as lógicas que definem o empreendedorismo requerem, por parte das universidades, a realização de actividades que proporcionem aos estudantes desenvolver tanto a capacidade de imaginação (o lado direito do cérebro) como a capacidade analítica (o lado esquerdo do cérebro) (Filion, 1999).

A pedagogia inerente à educação em empreendedorismo tem sofrido alterações constantes na tentativa de ir ao encontro das necessidades dos estudantes e do mercado em geral. As metodologias de ensino utilizadas na educação em empreendedorismo variam. A investigação feita até ao momento faz referência à elaboração de planos de negócios, aos oradores convidados (tais como proprietários de negócios/empresas), leituras (tais como estudos de caso), aos debates em sala de aula e aos projectos de investigação como as metodologias mais utilizadas nos cursos de empreendedorismo. Por outro lado, os seminários/conferências e as entrevistas com empreendedores, os estágios e os intercâmbios integram as metodologias

pedagógicas utilizadas fora da sala de aula (Boatwright, Eastman, Iyer, Marshall, Plumly & Stanley, 2008).

Minimizar o hiato entre a sala de aula e o mundo real é uma tarefa que se revela necessária já que esta é uma realidade presente em diversos momentos. A resolução deste problema passa, na opinião de Gibb (1987) e Wright (1996) pelo uso de técnicas experimentais de aprendizagem e de mini estudos de caso. Por outro lado, Young (1997) concebe a sala de aula como um espaço caracterizado por um conjunto de normas e estrutura próprias e considera que técnicas pedagógicas como o *role playing* ou modelagem de papéis e métodos de resolução de problemas não estimulam a vertente criativa dos estudantes nem a sua capacidade para resolver problemas.

No contexto da era actual, não só é importante conseguir bons resultados como fornecer aos indivíduos todo o conhecimento necessário para que estes possam alcançá-los, acrescentando valor à organização e, conseqüentemente, à sociedade.

Noe (2004) define formação como um esforço planeado que tem como objectivo facilitar a aprendizagem e a conseqüente aquisição de competências por parte de um conjunto de indivíduos. Estas competências compreendem conhecimentos, capacidades ou comportamentos considerados indispensáveis ao bom desempenho de uma tarefa ou actividade profissional. Representando um dos diversos caminhos que podem ser percorridos para alcançar o aumento do desempenho de qualquer indivíduo em qualquer tarefa ou actividade profissional, a formação fornece o conhecimento, as competências e/ou comportamentos que conduzem ao sucesso profissional mas também ao desenvolvimento pessoal de cada um (Noe, 2004).

Para uma maior eficácia da actividade formativa, é necessário não descurar algumas fases fundamentais, como o planeamento e a avaliação da formação.

O planeamento da formação é uma etapa que se inicia com uma avaliação das necessidades de cada um dos formandos ou do seu conjunto, a qual se baseia num processo cujo objectivo consiste em determinar se a formação que se pretende realizar é necessária para atingir os objectivos previamente definidos. Uma vez descurada, esta etapa pode apresentar efeitos negativos ao nível das seguintes situações: a) para resolver um determinado problema (de desempenho, por exemplo); b) os programas de formação podem ter o conteúdo, os objectivos ou os métodos

errados; c) os formandos podem ser enviados para programas de formação para os quais não tenham as competências básicas ou os pré-requisitos exigidos; e d) a formação pode não fornecer o conhecimento e a mudança de comportamento que os formandos esperam poder obter (Chimote, 2010). A avaliação da formação desempenha, a este nível, um papel fundamental, pois possibilita compreender os resultados produzidos pela formação e, eventualmente, proceder a melhorias da qualidade das acções formativas.

Para além de tudo isto, é importante perceber quais as expectativas de cada indivíduo face à formação em empreendedorismo bem como se esta conseguiu responder a essas mesmas expectativas, podendo, neste caso, verificar-se uma discrepância ou homogeneidade das mesmas entre os dois momentos em estudo (antes e durante a acção formativa).

2.3.4. Teoria das expectativas

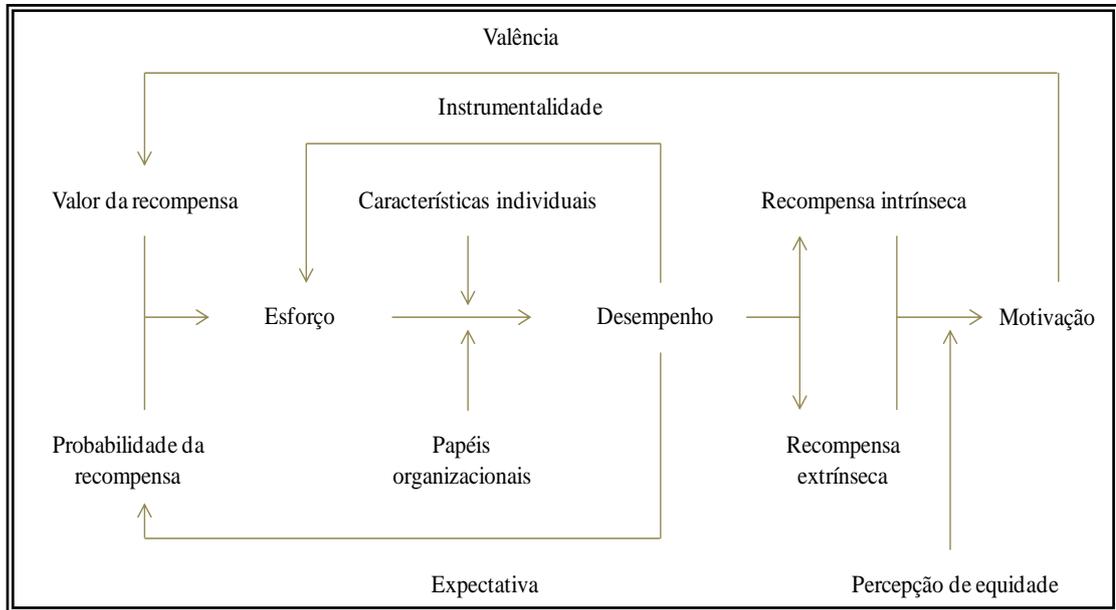
A necessidade de melhor compreender as expectativas dos indivíduos relativamente a uma determinada situação torna pertinente a abordagem de uma teoria cognitiva que tem sido alvo de diversos estudos empíricos e que dá pelo nome de Teoria das Expectativas. O seu enfoque dá-se ao nível de situações de trabalho e não há referências na literatura à aplicação directa deste modelo aos estudos e investigações feitas na área do empreendedorismo. O que se pretende neste ponto é transpor os princípios que delimitam esta teoria para a situação concreta de formação em empreendedorismo e com eles ser possível caracterizar e melhor compreender as expectativas dos inquiridos face a este tipo de formação.

Segundo esta teoria, cada indivíduo tem a capacidade para decidir, de forma racional, que quantidade de esforço pretende despende para conseguir obter as desejadas recompensas numa determinada situação. Por outras palavras, a forma como um indivíduo age está relacionada com a expectativa que este deposita no resultado da sua acção e no nível de importância desse resultado (Caetano, Ferreira & Neves, 2011).

Assim, a esta teoria encontram-se subjacentes três tipos de pressupostos: a) a importância ou a valência que o resultado que se pretende alcançar representa para o indivíduo; b) acreditar que um determinado desempenho pode levar ao resultado

desejado; c) compreender que quanto maior for a quantidade de esforço despendida numa determinada situação maior será o desempenho do indivíduo.

Figura 1 - Modelo das expectativas



(Adaptado de Caetano, Ferreira & Neves, 2011, p. 304)

Na *Figura 1* encontra-se representado o modelo das expectativas, o qual procura explicar o comportamento dos indivíduos em situação de trabalho, embora, no caso específico deste estudo, se procure transportar este mesmo modelo e a interpretação que dele se faz para a situação de formação em empreendedorismo. É um modelo que pretende também elucidar acerca do dinamismo e da natureza permanente de todo o processo motivacional.

A partir deste modelo, observa-se que é a motivação que leva o indivíduo a agir de determinada forma e a despende uma quantidade de esforço, a qual poderá variar em função do valor que a recompensa possa ter para o indivíduo e da probabilidade da mesma ser alcançada. Por sua vez, o esforço, em conjunto com os papéis desempenhados pelo indivíduo ao longo da formação e com as suas características pessoais, leva ao desempenho. Este assume um carácter instrumental, na medida em que quanto mais elevada for a percepção do indivíduo face à relação entre esforço e desempenho maior será o esforço despendido. Em relação ao desempenho, este conduz também ao efeito de expectativa sobre a recompensa, pois o indivíduo ao perceber que o seu desempenho acarreta consequências poderá

aumentar ou diminuir o seu esforço conforme a natureza positiva ou negativa dessas mesmas consequências. Ainda ao nível do desempenho, as recompensas que daí poderão advir assumem um carácter extrínseco (ex.: bom aproveitamento no final da formação, grau de aplicabilidade dos conhecimentos obtidos na futura profissão, etc.) e/ou intrínseco (ex.: gosto pelo trabalho realizado durante a formação, relacionamento interpessoal, etc.). Além disso, quanto maior for a percepção de equidade por parte do indivíduo maior será a sua motivação, a qual tem associado um efeito de valência. Este, por sua vez, determina quão atractiva é a recompensa para o indivíduo e, conseqüentemente, pode influenciar a quantidade de esforço despendida (Mitchell, 1982).

Esta abordagem ao processo motivacional sugere que os indivíduos perante um diversificado leque de alternativas que lhes são disponibilizadas, têm tendência para escolher a alternativa que seja capaz de os conduzir às recompensas desejadas.

Assim, conclui-se que, ao nível da formação, quanto mais motivados estiverem os alunos e quanto maior for a sua percepção relativamente ao valor da recompensa de que poderão beneficiar maior será o esforço por eles despendido. Um nível de motivação elevado e a possibilidade de atingir bons resultados faz com que, conseqüentemente, os alunos apresentem expectativas elevadas face à formação, compreendendo os seus efeitos benéficos principalmente ao nível do desenvolvimento de competências.

2.4. As Competências

Cada vez mais, as organizações vêm-se obrigadas a enfrentar uma série de mudanças, desde as tecnológicas, às políticas, passando por mudanças económicas, sociais e culturais. Esta realidade exige um desenvolvimento de competências que facilitem a melhoria contínua e uma forte capacidade adaptativa dos indivíduos a todos os níveis das organizações, permitindo-lhes aumentar o seu potencial competitivo.

Para Spencer e Spencer, o conceito de competência define-se como sendo “*uma característica subjacente a um indivíduo que está causalmente relacionada com um critério referenciado de desempenho eficaz e /ou superior numa tarefa ou situação*” (1993: 9).

2.4.1. Competências de empreendedorismo

Na esteira de Fiet (2000), a competência empreendedora define-se como a conjugação de três elementos que diferenciam um empreendedor dos seus concorrentes: capacidades, conhecimentos e recursos.

Para mostrar que é eficaz no cumprimento da sua missão, o empreendedor deve demonstrar que detém um conjunto de competências. Na opinião de autores como Wickham (2006), existem competências que favorecem a gestão geral do negócio, enquanto outras encontram-se direccionadas para a gestão de pessoas. Criar um negócio pressupõe, portanto, dois conjuntos de competências: as competências gerais de gestão e as competências de gestão de pessoas.

Assim, as competências gerais de gestão do negócio compreendem: a) competências estratégicas – a capacidade para pensar o negócio como um todo, procurando compreender como é que ele se integra no mercado, de que forma pode entregar valor a potenciais clientes, e o que pode fazer para superar os resultados dos seus concorrentes; b) competências de planeamento – capacidade para prever o que o futuro pode trazer ao negócio, que impacto poderá ter no mesmo e de que forma o negócio se deve preparar para enfrentar esse impacto; c) competências de marketing – ser capaz de compreender de que forma é que as ofertas fornecidas pelo negócio satisfazem as necessidades dos clientes e por que razão os produtos ou serviços fornecidos agradam aos clientes; d) competências financeiras – capacidade para fazer uma boa gestão do dinheiro; não basta controlar despesas e o *cash flow*, também é preciso saber avaliar investimentos e calcular o potencial e os riscos a eles associados; e) competências de gestão de projectos – ser capaz de organizar projectos, incluindo determinar objectivos, estabelecer horários e garantir que os recursos necessários estão disponíveis para serem utilizados (Wickham, 2006).

Um negócio não se cria apenas com o esforço de uma pessoa. Ele é o resultado da dedicação e do compromisso de um amplo conjunto de indivíduos, muitas vezes exteriores à organização como clientes, fornecedores, investidores.

Como tal, a criação de um negócio acaba por ser também um trabalho em que predomina, entre outras coisas, a gestão de pessoas. É, neste âmbito, que o empreendedor deve conhecer e aplicar um segundo conjunto de competências, a saber: a) competências de liderança – não se trata apenas de ter capacidade para coordenar e dirigir pessoas, mas, também e sobretudo, de ter capacidade para inspirar

as pessoas a trabalharem de uma determinada forma, e apoiá-las e ajudá-las a cumprir as tarefas e os objectivos estipulados; b) competências motivacionais – capacidade para motivar e entusiasmar as pessoas a empenharem-se com toda a sua força nas tarefas profissionais, o que nem sempre é uma tarefa fácil, pois para motivar alguém é necessário demonstrar conhecimento e compreensão relativamente às razões que levam as pessoas a desempenharem um determinado tipo de tarefas e quais as suas expectativas face ao resultado do seu trabalho; c) competências de delegação – capacidade para fazer uma distribuição, o mais equitativa e justa quanto possível, das tarefas pelos vários trabalhadores, sendo necessário, para tal, que se compreenda as competências que cada um possui, como é que são usadas e de que forma poderão ser desenvolvidas para colmatar necessidades futuras; d) competências de comunicação – saber comunicar vai muito para além da simples transmissão de informação. Comunicar é saber usar a linguagem para exercer influência sobre a acção das pessoas. Assim, deter competências de comunicação significa ser capaz de usar a linguagem, oral e escrita, para transmitir ideias e informação; e) competências de negociação – ser capaz de perceber qual o resultado desejável que se espera de uma situação, de que forma se pode motivar os outros e identificar as probabilidades de maximizar o resultado de todas as partes (Wickham, 2006).

É partindo de uma perspectiva complementar que estes dois conjuntos de competências devem ser analisados, ou seja, apesar das diferenças que poderão existir entre eles, a verdade é que uma competência não consegue ser eficaz *per si*. Por exemplo, uma boa liderança só se consegue com capacidade de motivação e a capacidade para delegar de forma eficaz exige capacidade para comunicar.

No caso específico das competências, é importante que o trabalho do empreendedor contemple, entre outras tarefas, monitorizar as suas capacidades, identificar os seus pontos fracos ou competências menos presentes na sua personalidade e delinear a melhor forma de desenvolvimento futuro dessas competências. Pode-se mesmo afirmar que o desempenho demonstrado pelo empreendedor não é mais do que o resultado da conjugação de aspectos como o conhecimento industrial, as competências gerais de gestão, as competências de gestão de pessoas e a motivação pessoal (Wickham, 2006), pois para ser capaz de

motivar os outros, o empreendedor deve primeiro ser capaz de se motivar a si próprio.

Reconhecer e analisar oportunidades de negócio existentes no mercado, estabelecer ligações com outros empresários, e saber lidar com o risco e com o mundo do empreendedorismo em geral são competências também abordadas pela literatura e sem as quais tornar-se-á difícil, ou até mesmo impossível, para um empreendedor erguer o seu próprio negócio (Onstenk, 2003).

Van der Kuip (1998) acrescenta ainda um outro conjunto de qualidades empreendedoras que se designa por competências-chave de empreendedorismo. As qualidades relacionadas com a motivação, a necessidade de autonomia, a originalidade, a tomada de iniciativa, a auto-confiança, o locus de controlo interno possibilitam ao empreendedor não só lidar mais facilmente com a insegurança constante como desfrutar das situações em que essa insegurança se manifesta mais veemente.

Competências como a comunicação oral/escrita; o pensamento criativo; a liderança; o planeamento estratégico a longo prazo; a capacidade de análise, de trabalho em equipa, de desenvolvimento de novos produtos ou serviços e de negociação revelam-se igualmente fundamentais para um empreendedor (Boatwright *et al.*, 2008).

Porém, pode acontecer que o empreendedor, ao desenvolver a sua actividade, sinta dificuldades em aplicar o que aprendeu na sala de aula. Esta situação encontra justificação, em grande medida, na forma como as universidades apreendem a realidade empresarial exterior à instituição.

No *Quadro 1*, Gibb (1987) enumera um conjunto de diferenças que, segundo o autor, caracterizam o hiato existente entre o que é transmitido em contexto universitário e os aspectos que caracterizam o mundo empresarial.

Quadro 1 – Diferenças entre a Universidade/Business School e o Mundo Empresarial

Universidade/Business School	Mundo Empresarial
Julgamento crítico após análise de grandes quantidades de informação.	Tomada de decisão ‘instintiva’ com informação limitada.
Compreender e recordar a informação.	Compreender os valores daqueles que transmitem e filtram a informação.
Assumir metas de distância.	Reconhecer a ampla variedade de objectivos dos outros.
Buscar a verificação da verdade estudando a informação.	Tomar decisões baseadas no julgamento da verdade e competência das pessoas.
Compreender os princípios básicos da sociedade no sentido metafísico.	Procurar aplicar e ajustar na prática os princípios básicos da sociedade.
Buscar a melhor resposta com tempo para isso.	Desenvolver a solução mais apropriada sob pressão.
Aprender na sala de aula.	Aprender enquanto se faz e através da execução.
Recolher informações de especialistas e fontes oficiais.	Recolher informação pessoalmente de qualquer e em qualquer lugar e pesá-la.
Avaliação através de avaliações escritas.	Avaliação por julgamento das pessoas e acontecimentos através de feedback.
Sucesso na aprendizagem medido pela nota do exame.	Sucesso na aprendizagem através da resolução de problemas e da aprendizagem por tentativa-erro.

(Adaptado de Gibb, 1987, p. 18)

Para Le Boterf (1997), o profissional que sabe encarar as condições sócio-económicas adversas e reagir perante elas é aquele que possui e sabe pôr em prática o conjunto de competências que se segue: a) saber agir e gerir com consciência – perante a constante incerteza, o profissional tem de ser capaz de agir no momento oportuno e gerir todo o tipo de situações profissionais; b) saber aprender e aprender a aprender – mostrar disponibilidade para aprender em qualquer situação, reconhecendo a importância da aquisição de conhecimentos para dar resposta aos problemas e dilemas profissionais; c) saber mobilizar conhecimentos em contexto profissional – fazer uso de um conjunto de aptidões e saberes necessários ao desempenho eficaz em qualquer tarefa ou situação profissional; d) saber conjugar e organizar saberes de natureza distinta, de forma pertinente; e) saber envolver-se profissionalmente, cumprindo com as responsabilidades inerentes à sua actividade profissional; f) saber adaptar-se – demonstrar capacidade de aprendizagem e adaptação.

Recapitulando toda a parte teórica elaborada até aqui, pode-se afirmar que reconhecer e valorizar o papel do empreendedorismo, quer como instrumento de estímulo à economia quer como carreira profissional em que muitos dos jovens licenciados e recém-licenciados decidem apostar, são tarefas que têm merecido uma especial atenção por parte da sociedade em geral. O empreendedorismo, enquanto processo caracterizado por uma forte componente dinâmica, caracteriza-se por quatro aspectos: a) o processo de criação de algo novo e com valor acrescido; b) a aplicação do tempo e esforço necessários à criação e ao desenvolvimento de algo novo; c) a tomada de riscos inerentes à criação de um novo negócio com características inovadoras (Hisrich & Peters, 2002).

Tal como acontece com as definições de empreendedorismo, também no que concerne às definições de empreendedor e às características que o definem são diversas as perspectivas que sobressaem na literatura acerca do tema. Se, por um lado, Siropolis (1986), identifica a vontade de assumir riscos e o desejo de investir para criar algo novo como características que definem um empreendedor, por outro lado, Wickham (2006) defende que o empreendedor é aquele que provoca a mudança e que pretende explorar oportunidades de negócio. Além disso, existe um conjunto de características de natureza comportamental que caracterizam os indivíduos que têm uma maior predisposição para a criação de negócios empreendedores e que os conduzem ao sucesso, tais como motivação, estilo de liderança, capacidade de iniciativa e aprendizagem, inovação, optimismo, confiança, agressividade, originalidade, criatividade, facilidade de adaptação e de negociação, entre outras.

Relativamente à actividade empreendedora que tem vindo a ser desenvolvida em Portugal, o GEM Portugal 2010 compreende algumas considerações gerais interessantes: a) a existência de 4 a 5 empreendedores *early-stage* por cada 100 indivíduos em idade adulta; b) o sector orientado para o consumidor é aquele que concentra a maior percentagem de empreendedores (54,0%); c) a maior Taxa TEA verificou-se na faixa etária entre os 25 e os 34 anos (6,7%); d) 56,3% dos indivíduos que participaram neste estudo criaram o seu negócio movidos pela oportunidade.

Formar empreendedores e indivíduos capazes de desenvolver e pôr em prática uma ideia de negócio e dotá-los das competências necessárias são os desafios que se colocam às universidades. O aumento da consciencialização por parte das instituições de ensino em relação a esta necessidade tem resultado no aumento da

oferta de cursos e unidades curriculares de empreendedorismo e em alterações pedagógicas cujo objectivo reside em corresponder às necessidades dos estudantes e do mercado em geral. A elaboração de planos de negócio, os estudos de caso, oradores convidados, debates em sala de aula, projectos de investigação, seminários/conferências e entrevistas com empreendedores são os recursos pedagógicos mais utilizados na formação e ensino do empreendedorismo (Boatwright *et al.*, 2008).

A formação que é ministrada aos futuros empreendedores procura incutir nestes um conjunto de competências vitais relacionadas com a criação de um negócio e que lhes permitirão com mais facilidade lidar com ambientes incertos e ambíguos.

Na opinião de Wickham (2006), existem dois conjuntos de competências relevantes ao nível da actividade empreendedora: as competências gerais de gestão e as competências de gestão de pessoas. Do primeiro tipo de competências fazem parte competências estratégicas, competências de planeamento, competências de marketing, competências financeiras e competências de gestão de projectos. O segundo grupo inclui as competências de liderança, as competências motivacionais, as competências de delegação, as competências de comunicação e as competências de negociação.

Dar voz às expectativas dos alunos de empreendedorismo face à formação que recebem permite às universidades em geral melhorar a qualidade e a eficácia dos programas de formação. Consequentemente, é possível satisfazer as necessidades manifestadas por estes mesmos alunos bem como proporcionar o aumento da sua motivação. A Teoria das Expectativas é elucidativa ao demonstrar que é a motivação que faz com que o indivíduo actue de forma a conseguir alcançar as recompensas que deseja.

Não só ao nível das expectativas dos inquiridos face à formação, mas também ao nível dos recursos pedagógicos e das competências de empreendedorismo, é importante compreender qual a posição defendida pelos inquiridos.

Neste sentido, os objectivos de investigação deste estudo são: a) perceber se há diferenças existentes entre as competências que os inquiridos gostariam que fossem desenvolvidas e as competências que consideram estar a ser desenvolvidas; b) identificar os recursos pedagógicos que os inquiridos avaliam como sendo mais importantes na formação em empreendedorismo; c) analisar as expectativas dos

inquiridos antes e durante a formação; e d) identificar as diferenças existentes entre as expectativas dos inquiridos que futuramente querem criar um negócio empreendedor e os inquiridos que não o pretendam fazer.

3. Método

3.1. Amostra

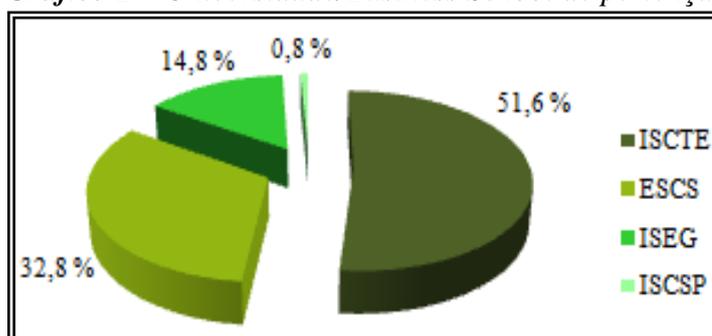
A amostra que compõe o presente estudo é constituída por alunos que se encontravam, à data da aplicação dos questionários (entre Novembro de 2011 e Abril de 2012), a frequentar unidades curriculares de empreendedorismo em quatro universidades de Lisboa - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) – encontrando-se distribuídos pelos seguintes ciclos de ensino: licenciatura, mestrado e pós-graduação.

Para formar a amostra foi necessário recorrer ao método de amostragem não-probabilística por conveniência, em que a disponibilidade e a acessibilidade dos elementos abordados são os factores que permitem constituir a amostra. Tendo em conta os objectivos deste estudo, optou-se pela abordagem apenas a alunos que se encontravam a frequentar unidades curriculares de empreendedorismo.

Além disso, foi realizada uma pesquisa nas páginas Web das universidades de Lisboa no sentido de compilar informação que permitisse perceber quais delas integram, no plano curricular dos diversos cursos, unidades curriculares de empreendedorismo para, desta forma, chegar até aos indivíduos que constituem a amostra em estudo (N=244). Esta é constituída por 38,9% de indivíduos do sexo masculino e 61,1% do sexo feminino, sendo que 86,1% são unicamente estudantes enquanto apenas 10,2% dos inquiridos concilia a faculdade com uma actividade profissional. A média de idades dos indivíduos é de 22 anos (*Desvio Padrão* = 4.16).

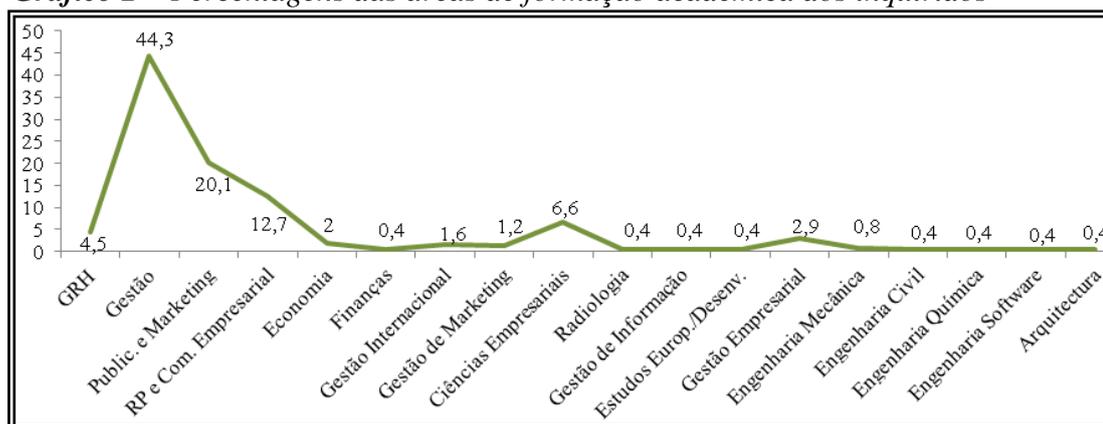
No que concerne à universidade/*business school* em que os inquiridos se integram, 51,6% pertence ao Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) e 32,8% faz parte da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) (*Gráfico 1*).

Gráfico 1 – Universidade/Business School de pertença



Em termos de formação académica, 66,8% já concluíram o 1º ciclo de ensino académico e 33,2% possuem o 2º ciclo de ensino. Além disso, são Gestão, Publicidade e Marketing e Relações Públicas e Comunicação Empresarial que sobressaem enquanto áreas de especialização, reunindo 44,3%, 20,1% e 12,7% dos inquiridos, respectivamente (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Percentagens das áreas de formação académica dos inquiridos



Nota: “RP e Com. Empresarial” significa Relações Públicas e Comunicação Empresarial; “Estudos Europ./Desenv.” significa Estudos Europeus/Desenvolvimento.

Do total de indivíduos que compõem a presente amostra, mais de metade (64,8%) afirma conhecer alguém que tenha um negócio empreendedor por conta própria, enquanto 66,4% considera que, se futuramente surgisse uma boa oportunidade de investimento, não hesitaria em criar um negócio empreendedor. Contudo, uma grande parte dos indivíduos oparam por não revelar a quantia que estariam dispostos a investir para criar o seu próprio negócio (N=141).

3.2. Instrumento

3.2.1. Inquérito por questionário

Tal como refere Ghiglione e Matalon (2005), não é fácil falar de “inquérito” de uma forma geral pois são vários os tipos de inquérito existentes, para além de que a sua prática exige o recurso a técnicas variadas como os métodos de sondagem, as entrevistas livres, as escalas de atitude, a análise estatística e a análise de conteúdo. Esta última é parte integrada da análise efectuada sobre os resultados.

O questionário que serviu de base a este estudo é composto por um bloco de 14 questões, sendo que as primeiras onze questões remetem para a caracterização sócio-

demográfica da amostra, enquanto as restantes se direccionam para o cumprimento dos objectivos de investigação.

A *caracterização sócio-demográfica da amostra* foi operacionalizada através das seguintes variáveis e questões: universidade/*business school*; idade; sexo; estado civil; área de especialização; formação académica; situação profissional actual; “conhece alguém que tenha um negócio empreendedor por conta própria?”; e “futura, se lhe surgisse uma boa oportunidade de investimento, criava um negócio empreendedor?, se sim, qual?, quanto gastaria?”.

A *opinião dos inquiridos relativamente à universidade/business school* foi operacionalizada através das seguintes questões: “quais os aspectos que o(a) levaram a inscrever-se numa universidade/*business school*?”; e “quais os aspectos mais importantes numa universidade/*business school* para o empreendedorismo?”. Para estas duas questões foi utilizada uma escala de concordância tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente).

A variável *competências de empreendedorismo* foi operacionalizada a partir de um conjunto de 32 competências (ex.: “comunicacionais orais/escritas”, “informáticas”, “foco no cliente”, “foco na qualidade”, “autonomia”, “responsabilidade”, “capacidade de decisão”, “liderança”, “premeditação”, entre outras). Todos os itens desta variável foram adaptados de Abraham e Karns (2009) e Oosterbeek, Praag e Ijsselstein (2010). A construção desta variável pressupõe uma análise baseada na dimensão expectativas (competências que os inquiridos gostariam que fossem desenvolvidas) e na dimensão realidade (competências que os inquiridos consideram estar a ser desenvolvidas).

A variável *recursos pedagógicos* foi operacionalizada através de 10 itens: workshop com empreendedores experientes, entrevistas com empreendedores, conferências/seminários, estudos de caso, simulações/jogos, projector/computador, modelagem de comportamento, vídeos e filmes, quadro e acetatos. Estes itens foram adaptados de Bireaud, 1990; Boatwright *et al.*, 2008; Digman *et al.*, 2008; Gibb, 1987; Wright, 1996; Young, 1997.

Por sua vez, a variável *expectativas dos inquiridos face à formação* foi operacionalizada através de 13 itens (ex.: “Os temas a serem abordados no programa são muito importantes para mim em termos profissionais”, “O conhecimento que adquirir na formação é muito importante para desenvolver novas competências”, “O

programa beneficia-me em termos de tomada de decisões e comunicação interpessoal”, entre outros). Todos os itens desta variável foram adaptados de Chimote (2010).

Para as variáveis *competências de empreendedorismo* e *expectativas face à formação* foi utilizada uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente) e para a variável *recursos pedagógicos* foi utilizada uma escala de importância de 5 pontos (1 = Nada importante; 5 = Extremamente importante).

3.2.2. Procedimento: aplicação dos questionários

O questionário utilizado para este estudo foi construído tendo como objectivos a administração directa do mesmo aos alunos de unidades curriculares de empreendedorismo das universidades anteriormente mencionadas e garantir a confidencialidade das respostas bem como o anonimato dos inquiridos. A confidencialidade pôde ser assegurada tendo em conta que não existia no questionário qualquer campo cuja resposta dada pelo inquirido o pudesse identificar claramente.

A aplicação dos questionários realizou-se entre finais de Novembro de 2011 e inícios de Abril de 2012 nas universidades que fazem parte deste estudo.

4. Análise dos resultados

4.1. Caracterização sócio-demográfica da amostra

4.1.1. Análise à opinião dos inquiridos sobre a universidade/business school

No caso dos inquiridos que compõem a amostra deste estudo, são dois os aspectos que mais os motivaram a inscreverem-se na sua universidade/business school (*Quadro 2*): a oportunidade que têm de aprender matérias necessárias ao seu desempenho profissional (*Média* = 4.63; *Desvio Padrão* = 0.55) e a possibilidade de aprender assuntos que desconheciam (*M* = 4.50; *DP* = 0.63). A oportunidade de aprenderem a desenvolver as suas capacidades e competências aparece como o terceiro aspecto que os inquiridos mais privilegiaram no momento de se inscreverem na universidade/business school (*M* = 4.47; *DP* = 0.61).

Por outro lado, o facto de a universidade não se situar na sua zona de residência (*M* = 2.41; *DP* = 1.46), a oportunidade de desenvolver trabalhos em equipa (*M* =

3.91; $DP = 0.94$) e o sentimento de realização pessoal ($M = 4.14$; $DP = 0.73$) são os aspectos que menos motivaram os inquiridos a inscreverem-se na sua universidade/*business school*.

Quadro 2 – Aspectos que motivaram a inscrição numa universidade/*business school*

<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>
Tenho oportunidade de aprender matérias necessárias ao desempenho profissional.	4.63	0.55
Tenho oportunidade aprender assuntos que desconhecia.	4.50	0.63
A formação como oportunidade de aprendizagem e crescimento das minhas capacidades e competências.	4.47	0.61
Melhorar o meu Curriculum Vitae.	4.37	0.73
Procurar novas oportunidades profissionais.	4.26	0.79
Desenvolvo um sentimento de realização pessoal.	4.14	0.73
Tenho oportunidade de trabalhar em equipa.	3.91	0.94
A universidade situa-se na minha zona de residência.	2.41	1.46

Quando questionados acerca dos aspectos que consideram ser mais importantes numa universidade/*business school* para o empreendedorismo (*Quadro 3*), as competências e os conhecimentos surgem em primeiro lugar ($M = 4.40$; $DP = 0.64$). A interacção social e o alargamento das redes de contacto surge como o segundo aspecto que os inquiridos consideram ser mais importante numa universidade/*business school* para o empreendedorismo ($M = 4.27$; $DP = 0.75$), seguindo-se a eficácia do programa de formação ($M = 4.24$; $DP = 0.74$).

Quadro 3 – Aspectos considerados importantes numa universidade/*business school* para o empreendedorismo

<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>
Competências e conhecimentos	4.40	0.64
Interação social / Alargamento das redes de contacto	4.27	0.75
Eficácia do programa de formação	4.24	0.74
Feedback do processo de aprendizagem e avaliação	4.16	0.75
Autonomia relativa no processo de aprendizagem	3.82	0.90

4.2. Análise focalizada nas competências de empreendedorismo: o que está a ser desenvolvido e o que gostaria que fosse desenvolvido

Relativamente à dimensão expectativas – “O que gostaria que fosse desenvolvido”, são as competências referentes à “capacidade de decisão” ($M = 4.45$; $DP = 0.69$), à “inovação” ($M = 4.40$; $DP = 0.78$) e à “criatividade” ($M = 4.32$; $DP = 0.84$) que os inquiridos gostariam de ver abordadas e desenvolvidas em contexto académico.

Por outro lado, são as competências de “vestuário profissional” ($M = 3.23$; $DP = 1.20$), “informáticas” ($M = 3.56$; $DP = 1.09$), “orientadas para os resultados” ($M = 3.87$; $DP = 0.96$) que apresentam as médias menos elevadas e, por isso, representam as competências que os inquiridos menos gostariam de ver desenvolvidas.

No que diz respeito à dimensão realidade – “O que está a ser desenvolvido”, são as competências relacionadas com o “trabalho em equipa” ($M = 4.25$; $DP = 0.79$), a “responsabilidade” ($M = 3.89$; $DP = 0.86$) e as “relações interpessoais” ($M = 3.69$; $DP = 0.78$) que os inquiridos reconhecem como sendo o que está efectivamente a ser desenvolvido ao longo do seu percurso académico. As competências de “vestuário profissional” ($M = 2.76$; $DP = 1.23$), “informáticas” ($M = 2.81$; $DP = 1.11$) e de “conhecimento/domínio de línguas estrangeiras” ($M = 2.82$; $DP = 1.17$) são as competências que registam as médias menos elevadas, ou seja, são aquelas que os inquiridos consideram estarem a ser menos desenvolvidas actualmente.

Além disso, pode-se afirmar que a diferença de médias entre o que gostaria que fosse desenvolvido e o que está a ser desenvolvido é estatisticamente significativa ($p < .01$) em todas as competências, isto é, aquilo que os alunos gostariam que fosse desenvolvido e o que está a ser desenvolvido é significativamente diferente. Observa-se, também, que os valores das médias são mais elevados ao nível das expectativas dos inquiridos (“O que gostaria que fosse desenvolvido”) do que ao nível da realidade (O que está a ser desenvolvido”) em todas as competências, à excepção da competência relacionada com o trabalho em equipa. No caso desta competência, a média é mais elevada ao nível da realidade (“O que está a ser desenvolvido”) do que ao nível das expectativas dos inquiridos (“O que gostaria que fosse desenvolvido”), o que faz com que o valor de t-test seja negativo ($t(243) = -2.31$, $p < .05$).

Quadro 4 – Competências de Empreendedorismo: o que gostaria que fosse desenvolvido e o que está a ser desenvolvido

Competências de Empreendedorismo	O que gostaria que fosse desenvolvido		O que está a ser desenvolvido		t-test
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Comunicacionais orais e escritas	4.04	0.86	3.58	0.95	6.07**
Informáticas	3.56	1.09	2.81	1.11	9.27**
Criatividade	4.32	0.84	3.54	0.99	9.76**
Inovação	4.40	0.78	3.52	0.98	11.44**
Foco no cliente	4.01	0.86	3.41	0.87	8.58**
Foco na qualidade	4.13	0.77	3.48	0.89	9.74**
Trabalho em equipa	4.10	0.94	4.25	0.79	- 2.31*
Interpessoais	3.97	0.85	3.69	0.78	4.81**
Honestidade/Lealdade	3.88	1.06	3.23	1.00	8.07**
Conhecimento/Domínio de línguas estrangeiras	3.99	1.04	2.82	1.17	12.77**
Solucionar problemas	4.23	0.80	3.39	0.87	11.84**
Premeditação	4.02	0.83	3.21	0.90	11.24**
Conhecimentos técnicos	4.09	0.74	3.60	0.89	7.41**
Adaptabilidade	4.08	0.78	3.47	0.85	9.76**
Desenvolvimento pessoal	4.31	0.78	3.59	0.90	10.81**
Experiência num país estrangeiro	4.09	1.09	2.97	1.40	11.11**
Orientadas para os resultados	3.87	0.96	3.49	0.85	4.91**
Liderança	4.11	0.87	3.27	0.90	10.92**
Trabalhador	4.02	0.80	3.66	0.84	5.85**
Especialização em negócios	4.06	0.84	3.29	0.99	9.55**
Gestão do tempo	3.99	0.99	3.32	1.04	7.77**
Vestuário profissional	3.23	1.20	2.76	1.23	5.43**
Imaginação	4.05	0.93	3.35	1.01	8.38**
Assumir riscos	4.20	0.77	3.20	1.02	13.60**
Integridade	4.16	0.93	3.41	1.07	9.66**
Sensibilidade cultural	3.91	0.92	3.03	1.01	10.43**
Inteligência emocional	4.04	0.97	3.01	1.02	11.61**
Autonomia	4.25	0.80	3.64	0.82	8.79**
Capacidade de decisão	4.45	0.69	3.62	0.90	12.28**
Responsabilidade	4.30	0.83	3.89	0.86	6.47**
Persuasão	4.02	0.97	3.25	0.94	10.44**
Resiliência	4.18	0.86	3.11	1.02	12.61**

Nota: * p<.05; ** p<.01

4.3. Análise do grau de importância atribuído aos recursos pedagógicos

Através da leitura dos dados do *Quadro 5* é perceptível que os “workshops com empreendedores experientes” ($M = 4.54$; $DP = 0.68$), as “entrevistas com empreendedores” ($M = 4.41$; $DP = 0.77$), as “conferências/seminários” ($M = 4.14$; $DP = 0.81$) são os recursos considerados mais importantes ao nível do ensino do empreendedorismo.

Contrariamente, os “acetatos” ($M = 2.35$; $DP = 1.63$), os “vídeos e filmes” ($M = 2.97$; $DP = 0.96$), o “quadro” ($M = 2.97$; $DP = 0.97$) são os recursos pedagógicos cuja utilização os inquiridos consideram ser menos importante.

Quadro 5 – Importância atribuída aos recursos pedagógicos

<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>
Workshops com empreendedores experientes	4.54	0.68
Entrevistas com empreendedores	4.41	0.77
Conferências/Seminários	4.14	0.81
Estudos de caso	3.93	0.87
Simulações/Jogos	3.47	1.02
Projector/Computador	3.45	0.98
Modelagem de comportamento	3.44	0.88
Vídeos e filmes	2.97	0.96
Quadro	2.97	0.97
Acetatos	2.35	1.63

4.4. Análise focalizada nas expectativas dos inquiridos antes e durante a formação em empreendedorismo

O *Quadro 6* foi construído com a finalidade de compreender as expectativas dos inquiridos face à formação, tendo em conta o período que antecede a formação e todo o período em que a formação está a decorrer, ou seja, o antes e o durante.

Face ao período que antecede a formação, observa-se que as expectativas mais elevadas dos inquiridos encontram reflexo em três itens relacionados com a forma como a formação irá ser ministrada e com a utilidade e o grau de aplicabilidade que o conhecimento obtido poderá ter em termos profissionais: “o(a) professor(a) está bem preparado(a) e conseguirá transmitir os temas” ($M = 4.11$; $DP = 0.74$), “a ajuda dada pelo(a) professor(a) ajuda a compreender melhor os temas” ($M = 4.05$; $DP = 0.73$) e “o conhecimento obtido vai ser aplicado na minha futura profissão” ($M = 4.03$; $DP = 0.94$).

As expectativas menos elevadas face à formação dizem respeito aos efeitos que esta pode desencadear nos inquiridos no que concerne a variáveis como o tempo, a atitude, o comportamento e a eficiência no trabalho em equipa: “o programa melhora a minha forma de gerir o tempo” ($M = 3.18$; $DP = 1.02$), “o programa transforma a minha atitude e o meu comportamento” ($M = 3.43$; $DP = 0.99$) e “o programa ajuda a melhorar a minha eficiência no trabalho em equipa” ($M = 3.69$; $DP = 0.87$).

Relativamente ao período em que a formação está a decorrer, são principalmente os seguintes três itens que melhor descrevem as expectativas mais elevadas dos inquiridos: “o conhecimento obtido vai ser aplicado na minha futura profissão” ($M = 3.93$; $DP = 0.95$), “o conhecimento adquirido na formação será muito importante para desenvolver novas competências” ($M = 3.92$; $DP = 0.86$), “a ajuda dada pelo(a) professor(a) ajuda a compreender melhor os temas” ($M = 3.84$; $DP = 1.02$). Por outro lado, as expectativas menos elevadas relacionam-se com a influência que o programa de formação exerce ao nível da gestão do tempo e na atitude e comportamento dos inquiridos bem como a forma como os temas são transmitidos: “o programa melhora a minha forma de gerir o tempo” ($M = 3.00$; $DP = 1.08$), “o programa transforma a minha atitude e o meu comportamento” ($M = 3.31$; $DP = 1.11$), “os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos” ($M = 3.40$; $DP = 1.13$).

Pode-se, então, constatar que a diferença de médias entre os 2 momentos da formação são estatisticamente significativos em todos os itens à excepção do item relacionado com a importância que os temas abordados desempenham em termos profissionais ($t(243) = 1.37$, $p = 0.17$), verificando-se, ainda, que as expectativas dos inquiridos relativamente ao programa de formação são mais elevadas antes da formação do que durante a mesma, em todos os itens.

Quadro 6 – Expectativas dos inquiridos antes e durante a formação

Itens	Antes da formação		Depois da formação		t-test
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Os temas abordados são muito importantes em termos profissionais.	3.86	0.91	3.77	0.95	1.37
Os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos.	3.77	0.89	3.40	1.13	4.54**
O(A) professor(a) está bem preparado(a) e conseguirá transmitir os temas.	4.11	0.74	3.81	1.05	4.42**
A ajuda dada pelo(a) professor(a) ajuda a compreender melhor os temas.	4.05	0.73	3.84	1.02	3.02**
O conhecimento obtido vai ser aplicado na minha futura profissão.	4.03	0.94	3.93	0.95	1.80†
O programa inclui os temas que preciso e quero aprender.	3.87	0.96	3.71	0.89	2.57**
O conhecimento adquirido na formação será muito importante para desenvolver novas competências.	4.02	0.87	3.92	0.86	1.64†
O programa transforma a minha atitude e o meu comportamento.	3.43	0.99	3.31	1.11	2.07*
O programa melhora a minha forma de gerir o tempo.	3.18	1.02	3.00	1.08	2.99**
O programa ajuda a melhorar a minha eficiência no trabalho em equipa.	3.69	0.87	3.54	0.97	2.60**
O programa melhora a qualidade do meu desempenho.	3.74	0.84	3.64	0.92	1.71†
O programa beneficia-me na tomada de decisões e comunicação interpessoal.	3.79	0.82	3.64	0.90	2.37*
O programa ajuda a atingir os meus objectivos profissionais.	3.82	0.90	3.59	0.99	3.48**

Nota: † p<.10; * p<.05; ** p<.01

4.5. Análise da relação entre o investimento futuro num negócio empreendedor e as expectativas dos inquiridos face à formação

Antes da formação (*Quadro 7*), as expectativas mais elevadas dos inquiridos que pretendem futuramente desenvolver um negócio empreendedor recaem essencialmente sobre os seguintes aspectos: a boa preparação do(a) professor(a) e a sua capacidade para transmitir os temas ($M = 4.16$; $DP = 0.76$); a aplicação do conhecimento na futura profissão ($M = 4.15$; $DP = 0.90$); a importância do conhecimento adquirido para desenvolver novas competências ($M = 4.09$; $DP = 0.83$). As expectativas menos elevadas deste perfil de inquiridos reportam-se a itens relacionados com os efeitos do programa de formação em termos de gestão do tempo, alteração da atitude e comportamento, e eficiência no trabalho em equipa: “o programa melhora a minha forma de gerir o tempo” ($M = 3.16$; $DP = 1.06$), “o programa transforma a minha atitude e o meu comportamento”

($M = 3.44$; $DP = 1.03$), “o programa ajuda a melhorar a minha eficiência no trabalho em equipa” ($M = 3.70$; $DP = 0.87$).

Por seu turno, os inquiridos que não idealizam criar futuramente um negócio empreendedor esperam que o(a) professor(a) esteja bem preparado e consiga transmitir os temas ($M = 4.01$; $DP = 0.69$), que a ajuda dada pelo(a) professor(a) os ajude a compreender melhor os temas ($M = 3.99$; $DP = 0.69$) e que o conhecimento adquirido na formação seja muito importante para desenvolver novas competências ($M = 3.89$; $DP = 0.93$). Por outro lado, este perfil de inquiridos revela expectativas menos elevadas principalmente ao nível dos seguintes três itens: “o programa melhora a minha forma de gerir o tempo” ($M = 3.22$; $DP = 0.93$), “o programa transforma a minha atitude e o meu comportamento” ($M = 3.41$; $DP = 0.89$), “o programa ajuda a atingir os meus objectivos profissionais” ($M = 3.57$; $DP = 0.90$).

Após esta análise, verifica-se que a diferença de médias entre as expectativas dos inquiridos que pretendem criar um negócio empreendedor e as expectativas dos inquiridos que não pretendem fazê-lo, antes da formação, é estatisticamente significativamente apenas em 4 dos 13 itens: os temas abordados são muito importantes em termos profissionais ($t(146) = 2.64$, $p = 0.01$), os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos ($t(242) = 1.29$, $p = 0.07$), o(a) professor(a) está bem preparado e conseguirá transmitir os temas ($t(177) = 1.52$, $p = 0.01$) e o programa transforma a minha atitude e o meu comportamento ($t(242) = 0.22$, $p = 0.10$). É principalmente nestes itens que mais sobressai as diferenças de expectativas entre os inquiridos que pretendem desenvolver um negócio empreendedor e os inquiridos que não pretendem fazê-lo.

Através da análise dos dados do *Quadro 7*, é possível observar que, embora, de uma forma geral, a diferença entre as médias das expectativas dos inquiridos que pretendem futuramente criar um negócio empreendedor e as médias das expectativas dos inquiridos que não pretendem fazê-lo seja mínima, estas são mais elevadas no caso dos inquiridos que pretendem futuramente desenvolver o seu negócio.

Quadro 7 – Relação entre as expectativas dos inquiridos antes da formação e o investimento futuro num negócio empreendedor

Itens	Futuramente Sim (N= 162)		Futuramente Não (N= 82)		t-test
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Os temas abordados são muito importantes em termos profissionais.	3.97	0.86	3.63	0.98	2.64**
Os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos.	3.83	0.85	3.67	0.97	1.29†
O(A) professor(a) está bem preparado(a) e conseguirá transmitir os temas.	4.16	0.76	4.01	0.69	1.52**
A ajuda dada pelo(a) professor(a) ajuda a compreender melhor os temas.	4.08	0.75	3.99	0.69	0.93
O conhecimento obtido vai ser aplicado na minha futura profissão.	4.15	0.90	3.78	0.97	3.00
O programa inclui os temas que preciso e quero aprender.	3.89	0.95	3.83	0.97	0.46
O conhecimento adquirido na formação será muito importante para desenvolver novas competências.	4.09	0.83	3.89	0.93	1.73
O programa transforma a minha atitude e o meu comportamento.	3.44	1.03	3.41	0.89	0.22†
O programa melhora a minha forma de gerir o tempo.	3.16	1.06	3.22	0.93	- 0.43
O programa ajuda a melhorar a minha eficiência no trabalho em equipa.	3.70	0.87	3.68	0.86	0.12
O programa melhora a qualidade do meu desempenho.	3.80	0.82	3.63	0.88	1.42
O programa beneficia-me na tomada de decisões e comunicação interpessoal.	3.82	0.84	3.72	0.77	0.91
O programa ajuda a atingir os meus objectivos profissionais.	3.94	0.87	3.57	0.90	3.06

Nota: † p<.10; ** p<.01

Os inquiridos que pretendem futuramente criar um negócio empreendedor esperam que, durante a formação (*Quadro 8*), o conhecimento adquirido seja aplicado na sua futura profissão ($M = 4.11$; $DP = 0.91$), que seja muito importante para desenvolver novas competências ($M = 4.03$; $DP = 0.83$) e que “o professor(a) esteja bem preparado e consiga transmitir os temas” ($M = 4.00$; $DP = 0.98$). As expectativas deste perfil de inquiridos apresentam-se menos elevadas nos seguintes itens: “o programa melhora a minha forma de gerir o tempo” ($M = 2.98$; $DP = 1.13$), “o programa transforma a minha

atitude e o meu comportamento” ($M = 3.35$; $DP = 1.15$), “os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos” ($M = 3.56$; $DP = 1.05$).

Por seu turno, os inquiridos que não pretendem futuramente levar a cabo um negócio empreendedor esperam que, durante a formação, o conhecimento que nela possam adquirir seja muito importante para desenvolver novas competências ($M = 3.71$; $DP = 0.88$), o conhecimento adquirido possa ser aplicado na sua futura profissão ($M = 3.56$; $DP = 0.93$) e a ajuda dada pelo(a) professor(a) ajude a compreender melhor os temas ($M = 3.54$; $DP = 1.06$).

Porém, as suas expectativas menos elevadas dizem respeito aos seguintes itens: o programa melhora a minha de gerir o tempo ($M = 3.04$; $DP = 0.99$), os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos ($M = 3.10$; $DP = 1.22$), o programa transforma a minha atitude e o meu comportamento ($M = 3.23$; $DP = 1.02$).

Assim sendo, pode-se afirmar que, durante a formação, a diferença de médias entre as expectativas dos inquiridos que pretendem criar um negócio empreendedor e as expectativas dos inquiridos que não pretendem fazê-lo são estatisticamente significativas em 5 dos 13 itens: os temas abordados são muito importantes em termos profissionais ($t(144) = 4.91$, $p = 0.00$), os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos ($t(242) = 3.05$, $p = 0.09$), o(a) professor(a) está bem preparado(a) e conseguirá transmitir os temas ($t(242) = 4.18$, $p = 0.07$), a ajuda dada pelo(a) professor(a) ajuda a compreender melhor os temas ($t(151) = 3.28$, $p = 0.04$) e o conhecimento adquirido na formação será muito importante para desenvolver novas competências ($t(154) = 2.76$, $p = 0.02$). São estes 5 itens que salientam a diferença de expectativas destes dois perfis de inquiridos, sendo também perceptível que são os inquiridos que pretendem criar um negócio empreendedor que apresentam as expectativas mais elevadas.

Além disso, o item “O conhecimento obtido vai ser aplicado na minha futura profissão” apresenta um valor de t-test que não é significativo ($t(242) = 4.44$, $p = 0.28$), uma situação que se pode justificar pelo facto de a amostra ser de dimensão reduzida.

Quadro 8 – Relação entre as expectativas dos inquiridos durante a formação e o investimento futuro num negócio empreendedor

Itens	Futuramente Sim (N= 162)		Futuramente Não (N= 82)		t-test
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Os temas abordados são muito importantes em termos profissionais.	3.98	0.85	3.35	0.99	4.91**
Os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos.	3.56	1.05	3.10	1.22	3.05†
O(A) professor(a) está bem preparado(a) e conseguirá transmitir os temas.	4.00	0.98	3.43	1.08	4.18†
A ajuda dada pelo(a) professor(a) ajuda a compreender melhor os temas.	3.99	0.97	3.54	1.06	3.28*
O conhecimento obtido vai ser aplicado na minha futura profissão.	4.11	0.91	3.56	0.93	4.44
O programa inclui os temas que preciso e quero aprender.	3.83	0.90	3.48	0.85	2.95
O conhecimento adquirido na formação será muito importante para desenvolver novas competências.	4.03	0.83	3.71	0.88	2.76*
O programa transforma a minha atitude e o meu comportamento.	3.35	1.15	3.23	1.02	0.80
O programa melhora a minha forma de gerir o tempo.	2.98	1.13	3.04	0.99	-0.38
O programa ajuda a melhorar a minha eficiência no trabalho em equipa.	3.60	0.94	3.41	1.03	1.40
O programa melhora a qualidade do meu desempenho.	3.73	0.90	3.45	0.93	2.29
O programa beneficia-me na tomada de decisões e comunicação interpessoal.	3.72	0.91	3.49	0.88	1.87
O programa ajuda a atingir os meus objectivos profissionais.	3.75	0.95	3.28	0.98	3.62

Nota: † p<.10; * p<.05; ** p<.01

4.6. Oportunidade de criação de um negócio empreendedor

À questão “Futuramente, se lhe surgisse uma boa oportunidade de negócio, criava um negócio empreendedor?”, 66,4% dos inquiridos respondeu que essa é a sua vontade, enquanto 33,6% respondeu que não pensam em criar um negócio empreendedor. Embora nem todos os inquiridos se mostrem interessados em tornar-se empreendedores, a verdade é que 66,4% manifesta esse desejo e revela quais as áreas em que gostariam de apostar.

Tal como se pode constatar pelo *Quadro 9*, 28 inquiridos ainda não têm uma ideia definida acerca daquilo que querem criar ou da área de negócio em que querem investir, mas têm a certeza de que aquilo que criarem “terá de ser algo inovador”.

Em termos de áreas de negócio propriamente ditas, é a área das Novas Tecnologias que reúne o maior número de interessados de entre as categorias listadas. Nesta área, os inquiridos pretendem apostar mais concretamente em “tecnologia aplicada à comunicação/comunicação na internet”, “aplicação de um modelo 3D para sites de moda”, “site de viagens”, “plataforma online”, “*online shop*” e “base de dados para soluções em projectos”.

De seguida, são o turismo e a restauração que reúnem a preferência dos inquiridos. Ao nível do turismo, estes têm interesse tanto no desenvolvimento do “turismo sustentável” e “turismo fluvial” como também na expansão da vertente relacionada com a “venda de produtos nacionais associados ao turismo”. Na restauração as preferências recaem sobre o conceito de restaurante com comida francesa e o “serviço de *catering*”.

A área hoteleira reúne a preferência de 9 inquiridos, mais concretamente a gestão de hotéis, bares, *resorts*, residência de Erasmus e o conceito *Bed and Breakfast*.

Quadro 9 – Áreas de negócio para futuro investimento

Categoria	Nº respostas relacionadas com a categoria	Referências textuais
Sem ideias	28	<ul style="list-style-type: none"> • “Não tenho ideias de negócio, mas pretendo criar algo inovador”
Novas tecnologias	12	<ul style="list-style-type: none"> • “Tecnologia aplicada à comunicação/Comunicação na Internet” • “Aplicação de um modelo 3D para sites de moda” • “Site de viagens” • “Plataforma <i>online</i>” • “<i>Online shop</i>” • “Base de dados para soluções em projectos”
Turismo	11	<ul style="list-style-type: none"> • “Turismo sustentável” • “Turismo fluvial” • “Turismo/Venda de produtos nacionais”
Restauração	11	<ul style="list-style-type: none"> • “Restaurante” • “Restaurante com comida francesa” • “Serviço de <i>catering</i>”
Área Hoteleira	9	<ul style="list-style-type: none"> • “Hotel” • “<i>Resort</i>” • “Bar” • “<i>Bed and Breakfast</i>” • “Residência de Erasmus”
Conjuntura económica e social	5	<ul style="list-style-type: none"> • “Depende da conjuntura do momento em questão ou até da oportunidade de negócio”
Ensino/Formação	4	<ul style="list-style-type: none"> • “Escola de liderança para crianças dos 12 aos 17 anos” • “Editora, Escola de Música e Agência (Tudo em 1)”
Consultoria	4	<ul style="list-style-type: none"> • “Consultoria imobiliária” • “Consultoria na área da formação” • “Consultoria internacional”
Lazer/Bem-estar	3	<ul style="list-style-type: none"> • “Área <i>lounge</i> com micro-ondas” • “<i>Freakin’Fit (Freaking Fitness)</i>” • “Ginásio <i>Low-cost</i>”
Organização de eventos/protocolo	3	-
Agência de publicidade	3	-
Agência de comunicação	2	-
Área dos serviços	2	-
Comércio	2	<ul style="list-style-type: none"> • “Retalho”
Agricultura	2	-
Empresa de “Ideias”	1	-
Área da energias	1	-
Investigação	1	<ul style="list-style-type: none"> • “Investigação científica”
Saúde	1	<ul style="list-style-type: none"> • “Clínica”
Logística	1	-
Roupa e calçado por medida	1	-
Personal stylist	1	-
Franchising no estrangeiro	1	-
Espaço cultural	1	-
Ramo automóvel	1	-
Plataforma de prendas	1	-
Área têxtil	1	<ul style="list-style-type: none"> • “Decoração”
Entretenimento	1	-

5. Discussão dos resultados

Esta dissertação teve como principal objectivo dar a conhecer a percepção dos alunos universitários (N = 244) face ao ensino do empreendedorismo, nomeadamente ao nível das competências de empreendedorismo e dos recursos pedagógicos utilizados em sala de aula, bem como as suas expectativas relativamente ao programa de formação. Para melhor se compreender estes aspectos foram realizadas as seguintes análises: a) análise focalizada nas competências de empreendedorismo – o que os inquiridos gostariam que fosse desenvolvido e o que consideram estar a ser desenvolvido, b) análise do grau de importância atribuído aos recursos pedagógicos, c) análise das expectativas dos inquiridos antes e durante a formação em empreendedorismo, d) análise da relação entre o investimento futuro num negócio empreendedor e as expectativas dos inquiridos face à formação. Através destas análises procurou-se, sobretudo, responder aos seguintes objectivos de investigação: a) perceber se existem diferenças significativas entre as competências que os inquiridos gostariam que fossem desenvolvidas e as competências que estão efectivamente a ser desenvolvidas; b) que recursos pedagógicos são mais importantes ao nível do ensino e da transmissão de saberes sobre empreendedorismo; c) compreender as diferenças de expectativas dos inquiridos antes e durante a formação em empreendedorismo; d) elucidar sobre as diferenças de expectativas face à formação existentes entre os inquiridos que pretendem criar um negócio empreendedor e os inquiridos que não pretendem fazê-lo.

Os resultados evidenciaram que, ao nível das competências de empreendedorismo, existem diferenças significativas entre o que os inquiridos gostariam que fosse desenvolvido (a capacidade de decisão, a inovação e a criatividade) e o que está efectivamente a ser desenvolvido (o trabalho em equipa, a responsabilidade e as relações interpessoais), sendo a dimensão das expectativas (“O que gostaria que fosse desenvolvido”) aquela que apresenta as médias mais elevadas quando comparada com as médias da dimensão realidade (“O que está a ser desenvolvido”).

Um estudo realizado por Abraham e Karns (2009) discute e analisa o desenvolvimento de competências de empreendedorismo sob dois pontos de vista diferenciados: por um lado, a visão das empresas face às competências que julgam importantes e que devem ser desenvolvidas nas universidades/*business schools* e a visão destas face às competências que constam nos seus programas curriculares e respectivo cumprimento desses mesmos programas. Os resultados deste estudo demonstram que as universidades/*business schools* não enfatizam, nos seus programas curriculares, as competências de empreendedorismo

verdadeiramente necessárias à criação de um negócio. Neste caso, as competências de comunicação, trabalho em equipa, conhecimento/domínio de línguas estrangeiras, conhecimentos técnicos e vestuário profissional são aquelas que as empresas consideram mais importantes e que as universidades/*business schools* mais enfatizam nos seus programas curriculares, mas que não estão a ser desenvolvidas na realidade. A par desta constatação, este estudo evidencia, ainda, diferenças existentes entre as competências que constam dos programas curriculares das universidades/*business schools* e as competências que se encontram efectivamente a ser desenvolvidas. Ainda na linha deste estudo desenvolvido por Abraham e Karns (2009) as competências de relações interpessoais, premeditação, adaptabilidade, orientadas para os resultados, liderança, ser trabalhador, foco na qualidade, vestuário profissional, imaginação e a predisposição para assumir riscos são aquelas que registam diferenças significativas, ou seja, que necessitam de ser verdadeiramente integradas nos programas curriculares das universidades/*business schools*.

Outro estudo desenvolvido por Onstenk (2003), e composto por uma amostra de 308 estudantes, pretende dar a conhecer o facto de muitos deles reconhecerem que, embora não dominem algumas das competências que julgam necessárias à prática empreendedora, aquilo que lhes é transmitido em contexto académico não fornece uma preparação adequada para quem pretende criar um negócio empreendedor. Os resultados deste estudo servem de base à ideia de que é necessário identificar e incluir novas competências nos programas curriculares oferecidos pelas universidades/*business schools* que contribuam para o desenvolvimento dos estudantes enquanto futuros empreendedores.

Os recursos pedagógicos utilizados durante o ensino do empreendedorismo podem influenciar a forma como os alunos apreendem aquilo que lhes é transmitido. Desta forma, é importante perceber a sua perspectiva relativamente a este aspecto, ou seja, perceber quais os recursos pedagógicos cuja utilização os alunos percebem como sendo mais importante e primordial aquando da transmissão de conhecimentos relativos ao empreendedorismo. A partir da interpretação feita aos dados do presente estudo foi possível perceber que os recursos pedagógicos que os inquiridos consideram mais importantes ao nível do ensino do empreendedorismo são aqueles que lhes proporcionam um contacto de maior proximidade e interacção com empreendedores. Tal será possível através de *workshops* com empreendedores experientes, entrevistas com empreendedores e conferências/seminários, sendo estes os recursos pedagógicos que os inquiridos consideram ser mais importantes no ensino do empreendedorismo.

Contudo, outros recursos e actividades pedagógicas como é o caso do *networking*, da criação de planos de negócio, do diálogo com outros empreendedores e de mini estudos de caso têm reforçado, ao longo dos tempos, os programas de formação enquanto meios de transmissão de temas de empreendedorismo e de desenvolvimento das capacidades dos estudantes (Boatwright *et al.*, 2008; Digman *et al.*, 2008; Gibb, 1987; Wright, 1996; & Young, 1997). Porém, é necessário testar várias técnicas pedagógicas e considerar a utilização de um conjunto o mais amplo possível de recursos pedagógicos na tentativa de compreender aqueles que melhor se adequam à temática a ser transmitida e apreendida, aos objectivos do programa de formação e ensino, e às necessidades dos estudantes (Singh, 2008).

Os meios audiovisuais e informatizados também são utilizados em sala de aula, embora se tenha vindo a assistir a um decréscimo da utilização dada aos primeiros em detrimento dos segundos (Bireaud, 1990).

Compreender quais são as expectativas dos indivíduos relativamente à formação em empreendedorismo torna-se útil para determinar que alterações as universidades/*business schools* podem levar a cabo no sentido de aperfeiçoar os programas de formação em empreendedorismo e a forma como estes são ministrados. A análise dos resultados, que privilegia dois momentos - o antes e o durante a formação, possibilitou concluir que relativamente a este tópico, e tal como sucedeu na análise das competências, os inquiridos tendem a apresentar expectativas mais elevadas antes da formação do que durante a mesma. Este facto é originado, em grande medida, pelo elevado nível de motivação que os indivíduos depositam numa situação que, embora ainda lhes seja, em parte, desconhecida, pretendem que futuramente lhes seja favorável, tal como acontece com a formação em empreendedorismo. Ou seja, antes do início da formação, os inquiridos desconhecem, à partida, um conjunto de aspectos relacionados com a formação que irão receber (e.g., a forma como esta irá ser ministrada e que tipo de temas irão ser abordados bem como a estrutura do programa de formação), mas pelo facto de considerarem ser uma situação que lhe traz benefícios a médio ou longo prazo, principalmente em termos profissionais, tendem a apresentar um elevado nível de motivação. Esta, por sua vez, a par do factor desconhecimento, contribui para aumentar as expectativas dos inquiridos principalmente relativamente ao período que antecede o início da formação (Caetano, Ferreira & Neves, 2011).

Além disso, verifica-se também que os inquiridos que futuramente pretendem criar um negócio empreendedor apresentam expectativas mais elevadas do que os inquiridos que não pretendem fazê-lo, quer antes quer durante a formação. Porém, algumas das expectativas

destes dois perfis de inquiridos recaem sobre os mesmos itens, o que significa que independentemente da decisão de se tornarem ou não empreendedores manifestam opiniões semelhantes face à formação.

O programa de formação ou a forma como este é ministrado aos alunos é tanto mais eficaz quanto menor for a discrepância entre a experiência vivenciada e as suas expectativas, ou seja, a formação só será eficaz caso consiga corresponder às expectativas dos alunos. A análise dos resultados de um estudo elaborado por Chimote (2010), que procurava perceber as diferenças entre as expectativas e a experiência de um conjunto de alunos, permitiu concluir que a experiência obtida por estes ao longo da formação não excedeu as suas expectativas, um facto que vem suportar os resultados obtidos nesta dissertação.

Tendo em conta a natureza qualitativa da variável 9.1. (“Futuramente, se lhe surgisse uma boa oportunidade de investimento criava um negócio empreendedor? Se sim, qual?”), tornou-se necessário recorrer à técnica de análise de conteúdo para interpretar as respostas dadas pelos inquiridos. Através deste tipo de análise, que proporciona uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo de uma mensagem ou comunicação (Ghiglione & Matalon, 2005), foi possível concluir a existência de dois tipos de inquiridos: aqueles que revelaram a área de negócio em que gostariam de investir futuramente e aqueles que preferiram não o fazer. A posição adoptada pelo segundo perfil de inquiridos pode ter duas interpretações possíveis: por um lado, pode ser ilustrativa do receio de que outros indivíduos possam aproveitar a sua ideia de negócio e, por esse motivo, optam por não a identificar ou, por outro lado, pode significar que este perfil de inquiridos não têm ainda qualquer ideia empreendedora que pretendam, futuramente, pôr em prática.

A categoria “Sem ideias” é precisamente aquela que reúne um maior número de respostas, uma vez que apesar da sua vontade em criar um negócio empreendedor, existem inquiridos que não têm uma ideia de negócio definida, valorizando, no entanto, a vertente criativa daquilo que ainda poderão futuramente vir a criar.

As áreas de negócio que reúnem a preferência dos inquiridos são as novas tecnologias, o turismo e a restauração. Ao nível das novas tecnologias, os inquiridos pretendem desenvolver o seu negócio em torno dos seguintes conceitos: “tecnologia aplicada à comunicação/comunicação na internet”, “aplicação de um modelo 3D para sites de moda”, “site de viagens”, “plataforma online”, “*online shop*” e “base de dados para soluções em projectos”.

No que respeita ao turismo, a preferência dos inquiridos recai, principalmente, sobre as vertentes ligadas ao turismo sustentável e ao turismo fluvial.

Na área da restauração, sobressai o interesse pela abertura de restaurantes com influências internacionais ao nível da gastronomia e por um segmento mais direcionado e específico como é o caso do “serviço de *catering*”.

A oportunidade de criação de um conceito de negócio ou a possibilidade de intervir numa área de negócio específica traduz-se no exercício da actividade empreendedora que acarreta benefícios para a economia. Nas últimas décadas, tem-se assistido a avanços significativos no que toca à compreensão dada à relação entre empreendedorismo e crescimento económico, existindo ainda visões preconcebidas acerca dos efeitos que as actividades dos empreendedores surtem ao nível das economias em que se inserem. Os benefícios sociais (e.g., criação de postos de trabalho, aumento da produtividade, melhoria da competitividade, entre outros) originados pela criação de uma nova empresa ou pelo desempenho face a novos empreendimentos são os efeitos mais evidentes e, na maior parte dos casos, tidos como certos (Audretsch, Falck, Heblich & Lederer, 2011).

Schumpeter (1934) reconhece que são os empreendedores que, através das suas capacidades, conseguem fazer avançar a economia enquanto a definição de empreendedorismo avançada pela OECD (1998) reitera esta ideia: os empreendedores são indispensáveis ao crescimento económico, quer pela sua capacidade de mobilizar recursos quer pela forma como apreendem novas oportunidades de negócio.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), através dos seus relatórios anuais de análise à situação empreendedora de um conjunto de países em que se inclui Portugal, aponta o empreendedorismo como necessário à criação de uma cultura empresarial dinâmica. Para além disso, é através destes relatórios que, mais uma vez, é sublinhado o papel dos empreendedores ao nível da recuperação e desenvolvimento da economia portuguesa; são eles que conseguem identificar e aproveitar oportunidades, concretizar investimentos e gerar riqueza e emprego (GEM Portugal 2010).

Embora o desempenho dos empreendedores não caracterize nem determine, *per si*, a situação económica de um determinado país no seu conjunto, “(...) é também verdade que uma economia vibrante será impossível sem a contribuição do empreendedorismo” (Trigo, 2003: 139). Os indivíduos empreendedores, com a sua determinação e vontade de arriscar, seja qual for o conceito ou a área de negócio em que pretendam investir, contribuirão também para o desenvolvimento das sociedades em que se inserem.

6. Limitações, Implicações Práticas e Investigações Futuras

A realização desta dissertação foi marcada por algumas limitações. Em primeiro lugar, todo o processo de recolha dos programas curriculares dos cursos disponibilizados pelas universidades de Lisboa através da Web, feito na tentativa de perceber a existência de cursos de empreendedorismo ou de unidades curriculares desta área de estudo, foi algo demorado. Tal deveu-se, principalmente, ao facto de a informação presente nalgumas páginas não estar actualizada, o que obrigou a que fosse feito um contacto telefónico e electrónico no sentido de confirmar a informação compilada até ao momento.

No entanto, os e-mails e os contactos telefónicos não surtiram o efeito desejado. No caso dos e-mails enviados, não houve qualquer retorno em termos de resposta e no caso dos contactos telefónicos nunca foi possível falar directamente nem com os coordenadores de curso nem com os docentes que leccionavam as unidades curriculares de empreendedorismo. O objectivo destas comunicações residia em expor toda a situação, dar a conhecer o estudo e pedir autorização para a aplicação dos inquéritos. Noutros casos, o contacto pessoal com algumas universidades também foi feito mas revelou-se infrutífero na medida em que os contactos dos docentes e coordenadores dos cursos não poderiam ser fornecidos a pessoal externo a estas universidades. Esta foi então outra das limitações sentidas, que se interliga com outra limitação: a dificuldade inicial em conseguir a amostra previamente definida (cerca de 200 indivíduos), principalmente devido à falta de interesse e disponibilidade em cooperar neste estudo demonstrada quer pelas próprias universidades quer pelos docentes que não retribuíram o contacto que foi feito.

Todo o processo de aplicação dos inquéritos foi também ele algo moroso, na medida em que os cursos em que se inseriam as unidades curriculares de empreendedorismo não decorriam todas na mesma altura. Esta situação obrigou ao cumprimento de alguns intervalos entre aplicações e, conseqüentemente, atrasou a construção da base de dados e posterior análise estatística dos resultados.

A todas estas limitações, acresce, ainda, uma outra: o factor tempo, ou seja, este estudo, quer pela sua componente de investigação quer por todo o conteúdo que teve de ser desenvolvido, acabou por ficar limitado pelo tempo. Noutra situação, outras análises estatísticas poderiam ser efectuadas e incluídas na dissertação para torná-la mais completa e rigorosa quanto ao objecto de estudo. Além disso, a aplicação dos questionários não foi feita em diferentes momentos (e.g. início e fim da formação), o tempo de aplicação dos mesmos

não foi controlada e os questionários não foram aplicados simultaneamente nas universidades participantes neste estudo.

A pouca informação relativa a indicadores de empreendedorismo disponibilizada pelas páginas Web de estatística, que poderiam ser incluídos neste estudo e, eventualmente, comparados com os resultados finais obtidos; o facto de o questionário não ter sido previamente validado e das respostas terem sido auto-reportadas, logo sujeitas a viés, são outras das limitações sentidas ao nível da realização desta dissertação.

Considerando o empreendedorismo uma temática em constante evolução é de esperar que outras investigações relacionadas com esta área venham a ser desenvolvidas futuramente. Com base neste anseio, é importante identificar alguns aspectos cujo estudo poderá constituir uma mais-valia para o conhecimento e percepção da evolução demonstrada por esta área. Tentar compreender em que medida o empreendedorismo se insere nos programas curriculares do ensino secundário, ou se não se insere de todo, poderá ser um dos aspectos a estudar. Enquanto no primeiro caso seria interessante perceber, através da opinião dada pelos alunos, o que poderá ser feito para desenvolver ainda mais o empreendedorismo enquanto área de estudo, no segundo caso poder-se-ia identificar quais os factores que justificam a ausência da temática nos programas curriculares do ensino secundário.

Um outro aspecto que seria interessante abordar diz respeito às motivações dos alunos universitários face ao empreendedorismo. Neste caso, o objectivo seria poder comparar as motivações dos alunos entre universidades e perceber quais são as que reúnem um maior nível de motivação e predisposição para o empreendedorismo.

Comparar as opiniões de alunos do ensino privado e do ensino público de universidades de vários locais do país relativamente ao ensino do empreendedorismo e da forma como este lhes é transmitido e elaborar estudos culturais com estudantes de diversos países são outras das propostas interessantes de investigação relativamente à temática em questão.

7. Conclusão

Tendo em conta que a educação em empreendedorismo deve responder a um conjunto de objectivos entre os quais se destacam a preparação dos licenciados para a entrada no mercado de trabalho e para a criação e gestão do seu próprio negócio, é importante conceder aos alunos a oportunidade de manifestarem a sua opinião relativamente aos aspectos que consideram ser necessários desenvolver a este nível. Sobretudo porque é neles que tem de se apostar, porque são eles que representam os “empreendedores de amanhã”.

Os resultados apresentados neste estudo demonstram que, apesar dos alunos concordarem com alguns dos aspectos que já se encontram a ser desenvolvidos ao nível do ensino do empreendedorismo nas respectivas universidades/*business schools*, também consideram que esses mesmos aspectos podem não ser suficientes para desenvolver o empreendedorismo enquanto área de estudo e meio de preparação de futuros empreendedores. É neste sentido que sugerem novos conteúdos, principalmente ao nível das competências de empreendedorismo, sugerindo que outras competências sejam desenvolvidas. Os alunos consideram fundamental a aposta no reforço das competências que já fazem parte dos programas curriculares de empreendedorismo, como é o caso da responsabilidade, e na substituição das competências que já se encontram a ser desenvolvidas por novas competências, tais como a capacidade de decisão, a inovação, a criatividade e o desenvolvimento pessoal. As competências ligadas ao trabalho em equipa, às relações interpessoais, ao ser trabalhador e à autonomia são as que, na opinião dos alunos, se encontram actualmente a ser desenvolvidas.

A par destas considerações, é também necessário tecer outras no que toca à importância dada pelos alunos aos recursos pedagógicos utilizados no ensino do empreendedorismo, pois é através deles que os saberes são difundidos e que se pretende que a transmissão de informações seja a mais eficaz possível. Além disso, é igualmente importante perceber o que os alunos esperam da formação, quer antes quer durante a realização da mesma.

Ao nível dos recursos pedagógicos detecta-se, por parte dos alunos, a vontade de que exista um contacto mais próximo e directo com os profissionais que fazem do empreendedorismo a sua actividade profissional. A possibilidade de questionar quem conhece bem o meio empresarial e, assim, aprender mais sobre a actividade empreendedora faz com que os alunos valorizem iniciativas que os coloquem mais próximos dos empreendedores.

No que concerne às expectativas dos inquiridos, novos arranjos poderão ser levados a cabo com o intuito de diminuir algumas das discrepâncias que existem entre os dois momentos aqui estudados. Melhorar a percepção e a satisfação dos alunos relativamente ao programa de

formação que os espera é também uma tarefa que se pretende que cada vez mais seja tida em consideração por parte das universidades/*business schools*.

A vontade de criar um negócio empreendedor pode até já fazer parte de alguns indivíduos, mas nunca se pode descuidar o ensino e a formação que lhes é dada, pois é esta que dá corpo às ideias e às vontades dos futuros empreendedores. Por isso, os dados apresentados nesta dissertação procuram contribuir para consciencializar as universidades em geral para a necessidade de reformular os seus programas de formação em empreendedorismo.

Neste sentido, algumas das alterações que podem ser propostas passam, em primeiro lugar, pela reformulação das competências de empreendedorismo que se transmitem e incutem aos estudantes em contexto académico. Os desafios que se colocam são apostar na diversidade de abordagens sem negligenciar as particularidades e as características de competências que podem ser efectivamente mais necessárias do que outras à formação de futuros empreendedores. Ensinar competências exige disponibilizar informação e conhecimentos teóricos cientificamente validados mas também proporcionar aos estudantes oportunidades de os praticar em contextos organizacionais, e, assim, adquirirem a experiência necessária ao desempenho profissional.

É também essencial complementar a concretização deste tipo de acções com os recursos pedagógicos adequados. Mais uma vez, o que está a ser desenvolvido nas universidades deve ir ao encontro das necessidades dos alunos. Permitir o desenvolvimento de um maior número de iniciativas e eventos educativos relacionados com o empreendedorismo, que assentem no debate de temas de cariz empreendedor, podem ser extremamente úteis e valorizar a personalidade empreendedora de cada aluno.

Conhecer antecipadamente as expectativas dos alunos relativamente à formação em que irão participar e modelar este programa de acordo com as suas necessidades pode evitar discrepâncias significativas entre aquilo que os alunos esperam antes da formação e o que esperam durante ou até mesmo após a realização da mesma. O conhecimento prévio, por parte das universidades, pode ser feito, por exemplo, através de inquéritos disponibilizados antecipadamente aos alunos candidatos.

Concluindo, é possível compreender a aplicação que este estudo pode ter em termos práticos, destacando-se o conhecimento que os decisores universitários poderão ter da opinião dos alunos relativamente ao ensino do empreendedorismo, mais concretamente ao nível das competências que estão e devem ser desenvolvidas, dos recursos pedagógicos mais importantes em contexto formativo e das expectativas face ao programa de formação.

8. Referências Bibliográficas

- Abraham, S.E. e L.A. Karns (2009), Do business schools value competencies that businesses value?, *Journal of Education for Business*, Heldref Publications 84(6), 350-356.
- Audretsch, D.B., O. Falck, S. Heblich e A. Lederer (Eds.) (2011), *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bireaud, A. (1990), *Les méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur*, Les Éditions D'Organisations
- Boatwright, J., J. Eastman, R. Iyer, L.L. Marshall, L.W. Plumly e K.L. Stanley (2008), Developing entrepreneurial competencies: a student business, *Journal of Entrepreneurship Education* 11, 17-28.
- Bullock, J.B. e P.G. Klein (2006), Can entrepreneurship be taught, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 1-19.
- Caetano, A., J.M.C. Ferreira e J. Neves (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Escolar Editora
- Cardoso, R.F. (2008), *Formação Profissional e Empreendedorismo: o caso do Centro de Juventude de S. Vicente*. Tese de Mestrado em Gestão Global, ISCTE Business School, Lisboa
- Carvalho, H. e L. Oliveira (2010), *Regulação e mercado de trabalho: Portugal e a Europa*, Lisboa: Sílabo
- Charney, A. e G. Libecap (2000), *Impact of Entrepreneurship Education - Insights: A Kauffman Research Series*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership
- Chimote, N.K. (2010), Training programs: evaluation of trainees' expectations and experience, *The IUP Journal of Organizational Behavior* 9(3), 28-47, IUP Publications
- Digman, L.A., T. Sebor e P.S. Sherman (2008), Experiential entrepreneurship in the classroom: effects of teaching methods on entrepreneurial career choice intentions, *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 29-36.
- Dolabela, F. (2003), *Pedagogia Empreendedora*, São Paulo: Editora de Cultura
- Drucker, P. (1997), *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, Oxford: Butterworth Heinemann
- Comissão Europeia (2004), *Education for Entrepreneurship – Making progress in promoting entrepreneurial attitudes and skills through Primary and Secondary education*, Final Report of the Expert Group,
http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3592
- Fiet, J.O. (2000), The pedagogical side of entrepreneurial theory, *Journal of Business Venturing* 16, 101-117.
- Filion, L.J. (1999), Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios, *RAUSP* 2, 5-28.

- Gartner, W.B. e K.H. Vesper (1994), Executive forum - experiments in entrepreneurship education: successes and failures, *Journal of Business Venturing* 9, 179-187.
- GEM Portugal Report (2010), *Estudo sobre Empreendedorismo*, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2271>
- Gibb, A.A. (1987), Enterprise Culture – Its meaning and implications for education and training, *Journal of European Industrial Training* 11(2), 1-38.
- Ghiglione, R. e B. Matalon (2005), *O Inquérito – Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora
- Hisrich, R.D. e M.P. Peters (2002), *Entrepreneurship*, McGraw-Hill Irwin
- Honig, B. (2004), Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning, *Academy of Management Learning and Education* 3(3), 258-273.
- Kirzner, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press
- Koppl, R. (2003), Introduction to the volume, in R. Koppl, M. Minniti (Ed.), *Austrian Economics and Entrepreneurial Studies*, Amsterdam: Elsevier
- Kuip, I. van der (1998), *Early Development of Entrepreneurial Qualities*, Zoetermeer: EIM
- Le Boterf, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Les Editions d'Organisation
- Lourenço, J.M. e M.G. Guedes (2007), *Bolonha: Ensino e aprendizagem por projecto*, Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico
- McClelland, D. (1987), Characteristics of Successful Entrepreneurs, *Journal of Creative Behavior* 21(3), 219-223.
- McClelland, D. (1967), *The Achieving Society*, Free Press
- Mises, L. (1949), *Human action: A treatise on Economics*, New Haven: Yale University Press
- Mitchell, T.R. (1982), *People in Organizations – An Introduction to Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Book Company
- Moreira, H.R.G.M. (2009), *Mobilidade e Empreendedorismo no Ensino Superior: o caso das Ciências Sociais*. Tese de Mestrado em Sociologia da Cultura e dos Estilos de Vida, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho
- Noe, R.A. (2004), *Employee training and development*, McGraw-Hill International Edition
- OECD (1998), *Fostering entrepreneurship*, Paris: OECD
- Onstenk, J. (2003), Entrepreneurship and vocational education, *European Educational Research Journal* 2(1), 74-89.

- Oosterbeek, H., M. van Praag e A. Ijsselstein (2010), The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation, *European Economic Review* 54, 442-454.
- Rasheed, H.S. (2000), *Developing entrepreneurial potential in youth: the effects of entrepreneurial education and venture creation*, Florida: University of South Florida
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press
- Shane, S. e S. Venkataraman (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review* 25, 217-226.
- Singh, R.P. (2008), The shortage of academically trained entrepreneurship faculty: implications, challenges, and opportunities, *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 117-124.
- Siropolis, N.C. (1986), *Small Business Management*, Boston: Houghton Mifflin Company
- Spencer, L.M. e S.M. Spencer (1993), *Competence at Work – Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Trigo, V.M. (2003), Empreendedorismo, instituições e crescimento económico: o caso da China, in *Economia Global e Gestão – Global Economics and Management Review* 8(2), 133-160
- Vesper, K.H. (1985), *Entrepreneurship Education 1985*, Wellesley: MA, Babson College
- Wickham, P.A. (2006), *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall - Financial Times
- Wright, P. (1996), Stimulating reality: the role of case incident in higher education, *Journal of Education and Training* 38 (6), 1-19.
- Young, J.E. (1997), Entrepreneurship education and learning for university students and practicing entrepreneurs, in D. L. Sexton, R. W. Simlор, *Entrepreneurship 2000*, Chicago: Upstart Publications

11. Quais dos seguintes itens considera importantes numa Universidade/*Business School* para o empreendedorismo? Considere a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
11.1. Autonomia relativa no processo de aprendizagem	1	2	3	4	5
11.2. Competências e conhecimentos que se podem adquirir	1	2	3	4	5
11.3. Interação social/Alargamento das redes de contacto	1	2	3	4	5
11.4. Feedback do processo de aprendizagem e avaliação	1	2	3	4	5
11.5. Eficácia do programa de formação	1	2	3	4	5

12. Tendo por base uma escala de 5 pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo em parte; 3 – Não discordo nem concordo; 4 – Concordo em parte; 5 – Concordo totalmente), assinale as competências que, de acordo com a sua opinião e conhecimento pessoal, gostaria que fossem desenvolvidas e que estão efectivamente a ser desenvolvidas na sua Universidade/*Business School* em matéria de Empreendedorismo?

Competências de Empreendedorismo	<u>O que gostaria que fosse desenvolvido</u>					<u>O que está a ser desenvolvido</u>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.1. Comunicacionais orais/escritas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.2. Informáticas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.3. Criatividade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.4. Inovação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.5. Foco no cliente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.6. Foco na qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.7. Trabalho em equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.8. Interpessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.9. Honestidade/Lealdade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.10. Conhecimento/Domínio de línguas estrangeiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.11. Solucionar problemas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.12. Premeditação (Resolver algo antecipadamente com reflexão)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.13. Conhecimentos técnicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.14. Adaptabilidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.15. Desenvolvimento pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.16. Experiência num país estrangeiro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.17. Orientadas para os resultados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.18. Liderança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.19. Trabalhador	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.20. Especialização em negócios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.21. Gestão do tempo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.22. Vestuário profissional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.23. Imaginação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.24. Assumir riscos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.25. Integridade (Pessoa de honra, ética, educada, justa, que não infringe normas ou leis e que não se vende por situações momentâneas)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.26. Sensibilidade cultural	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.27. Inteligência emocional (Capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, e saber lidar com esses sentimentos)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.28. Autonomia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.29. Capacidade de decisão	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.30. Responsabilidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.31. Persuasão (Indivíduo que influencia, convence outros com o objectivo de obter a sua aceitação ou alteração de comportamentos face a algo)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.32. Resiliência(Recuperação rápida que os indivíduos demonstram perante situações de ruptura, stress e/ou emocionalmente desgastantes)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

- 13. Tendo em conta uma escala de importância que varia entre 1 (Nada importante) e 5 (Extremamente importante) assinale quais dos seguintes recursos pedagógicos considera que devem fazer parte de um programa de formação em Empreendedorismo?**

Questões	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
13.1. Estudos de caso	1	2	3	4	5
13.2. Simulações /Jogos	1	2	3	4	5
13.3. Vídeos e Filmes	1	2	3	4	5
13.4. Projector/Computador	1	2	3	4	5
13.5. Quadro	1	2	3	4	5
13.6. Acetatos	1	2	3	4	5
13.7. Modelagem de comportamento	1	2	3	4	5
13.8. Conferências/Seminários	1	2	3	4	5
13.9. Workshops com empreendedores experientes	1	2	3	4	5
13.10. Entrevistas com empreendedores	1	2	3	4	5

- 14. A partir de uma escala de concordância (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente), assinale cada um dos itens de acordo com as suas expectativas antes e durante o programa de formação em Empreendedorismo.**

Itens	<u>Antes</u> do início do programa de formação					<u>Durante</u> o programa de formação				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.1. Os temas a serem abordados no programa são muito importantes para mim, em termos profissionais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.2. Os temas são apresentados de forma a captar a atenção dos alunos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.3. O (A) professor(a) estará bem preparado (a) e conseguirá transmitir, sem problemas, os temas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.4. A ajuda dada pelo (a) professor(a) durante a formação ajuda-me a compreender melhor os temas abordados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.5. Vou aplicar o conhecimento obtido durante a formação na minha futura profissão.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.6. O programa inclui os temas que preciso e quero aprender.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.7. O conhecimento que adquirir na formação é muito importante para desenvolver novas competências.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.8. O programa de formação transforma a minha atitude e o meu comportamento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.9. O programa melhora a minha forma de gerir o tempo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.10. O programa ajuda-me a melhorar a minha eficiência no trabalho em equipa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.11. O programa de formação melhora a qualidade do meu desempenho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.12. O programa beneficia-me em termos de tomada de decisões e comunicação interpessoal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.13. O programa de formação ajuda-me a atingir os meus objectivos profissionais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5