

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

Marco Libório

Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Outubro 2012

Índice geral

ÍNDICE GERAL.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS	II
ÍNDICE DE TABELAS.....	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
SUMÁRIO EXECUTIVO	VII
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO (REVISÃO DA LITERATURA)	3
2.1. O que é o Empreendedorismo	3
2.2. O Empreendedorismo em Portugal	7
2.3. O Ensino de Empreendedorismo	9
2.3.1. Em Portugal.....	9
2.3.2. Na União Europeia	11
2.3.3. Nos EUA	13
3. METODOLOGIA DE ESTUDO.....	18
3.1. Objeto de estudo.....	18
3.2. Modelo de análise	19
3.2.1. Questão central.....	19
3.2.2. “Sub-questões”	20
3.3. Procedimentos metodológicos.....	20
4. PROPOSTA DE NOVO MODELO: “EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO	23
4.1. O que é “Educação Empreendedora”?	23
4.2. Uma nova abordagem	24
4.2.1. O Professor Empreendedor vs. Escola Empreendedora.....	25
4.3. Principais áreas de atuação.....	30
4.3.1. Formação Inicial para docentes	31
4.3.2. Desenvolvimento profissional contínuo dos educadores	39
4.3.3. Políticas nacionais de enquadramento das iniciativas locais.....	45
4.3.4. A “nova” Escola	55
4.3.5. Criação de um “Referencial de Qualidade”	60
CONCLUSÃO.....	66
BIBLIOGRAFIA	68
ANEXO 1 – AS VÁRIAS DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO	71
ANEXO 2 – MODELO DE WENNEKERS AND THURIK (1999) E MODELO GEM (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR)	73
ANEXO 3 – ESTUDO “THE INTUIT FUTURE OF SMALL BUSINESS SERIES”, REALIZADO EM 2007 PELO INSTITUTE FOR THE FUTURE	76
ANEXO 4 – GEM 2010 PORTUGAL	78
ANEXO 5 – CULTURA VS EMPREENDEDORISMO.....	83
ANEXO 6 – ESTUDO SOBRE EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL, REALIZADO PELA SEDES EM 2007 ..	88
ANEXO 7 – PRINCIPAIS INICIATIVAS EM PORTUGAL DE EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS.....	89
ANEXO 8 – PRINCIPAIS INICIATIVAS NOS PAÍSES DA UE.....	95
ANEXO 9 – VISÃO, NO ÂMBITO DO “REFERENCIAL DE QUALIDADE DA ESCOLA EMPREENDEDORA”	131
ANEXO 10 – PLANEAMENTO E GESTÃO, NO ÂMBITO DO “REFERENCIAL DE QUALIDADE DA ESCOLA EMPREENDEDORA”	135
ANEXO 11 – PROCESSO DE APRENDIZAGEM, NO ÂMBITO DO “REFERENCIAL DE QUALIDADE DA ESCOLA EMPREENDEDORA”	139
ANEXO 12 – AVALIAÇÃO, NO ÂMBITO DO “REFERENCIAL DE QUALIDADE DA ESCOLA EMPREENDEDORA”	143

Índice de figuras

Figura 1 – Processo do Referencial de Educação Empreendedora	14
Figura 2 – Modelo de Aprendizagem ao longo da vida	15
Figura 3 - O "Professor Empreendedor"	26
Figura 4 - Principais áreas de atuação	30
Figura 5 - Processo de formação inicial de “Professores Empreendedores”	37
Figura 6 - “Círculo da Qualidade” de Educação Empreendedora	41
Figura 7 - Processo de Desenvolvimento profissional contínuo dos Educadores	44
Figura 8 – Políticas nacionais de enquadramento	54
Figura 9 – A “nova” Escola	60
Figura 10 – Modelo de Wennekers and Thurik.....	73
Figura 11 – Modelo Conceptual do GEM.....	74

Índice de tabelas

Tabela 1 – Base de dados de “Boas Práticas” no Ensino de Empreendedorismo na UE.	95
Tabela 2 - Visão, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”	131
Tabela 3 – Planejamento e Gestão, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora” .	135
Tabela 4 – Disponibilização, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”	139
Tabela 5 – Avaliação, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”	143

Agradecimentos

O primeiro agradecimento é dirigido obviamente ao Prof. José Crespo de Carvalho, cuja orientação em geral, e especificamente o seu sentido crítico que me fez refletir e pensar amiúde sobre o que estava a escrever, foram fundamentais para chegar até aqui.

Um agradecimento também muito especial ao meu grande amigo, sócio, e “irmão de armas” Marco Costa, que desde a primeira hora me apoiou neste empreendimento e que inúmeras vezes deu ainda mais de si para compensar as minhas ausências da empresa.

Um obrigado do tamanho do mundo para os meus pais, pois foram eles que me deram tudo para que pudesse chegar aqui.

Para a melhor irmã do mundo, um obrigado muito especial pelo que é e pelo que tem feito por mim, pelo que me ajudou a crescer, sempre presente, sempre disponível, sem pestanejar.

Obrigado também à Leonor e ao Miguel, os “meus” meninos, pelo que tiveram que aturar por vezes em picos de *stress*, e pelo seu sorriso que tanta força me dá.

Por fim, dedico esta tese à minha princesa, a “minha” Sandra, futura mãe dos meus filhos, companheira, amiga, sempre ao meu lado, luz dos meus olhos, amor da minha vida.

Resumo

Partindo-se da situação de crise que caracteriza o Portugal dos últimos anos, verificando-se através de vários estudos que o Empreendedorismo tem um papel comprovado no desenvolvimento das sociedades, e constatando-se a partir do trabalho de pesquisa desenvolvido que a sociedade portuguesa é pouco empreendedora, esta dissertação conjuga aqueles três aspetos e apresenta uma abordagem que pretende enfatizar o papel do “Empreendedorismo” enquanto parte importante da solução para o país “descolar” definitivamente rumo ao desenvolvimento. Nessa premissa defende-se que o sistema de ensino, e a sua reformulação nos termos propostos, é fundamental para alavancar o surgimento de uma sociedade mais empreendedora, e por essa via, mais propensa ao desenvolvimento sustentado. Assim, o objetivo geral desta dissertação é apresentar uma proposta de renovação de fundo do sistema de ensino, baseado numa filosofia empreendedora, levando o Empreendedorismo “para dentro” das Escolas, transformando-as em pólos de inovação e criatividade.

Partindo de uma pesquisa exaustiva, procurou fazer-se o devido enquadramento do Empreendedorismo, enquanto área de estudo genérica, focando-se depois especificamente no Ensino do Empreendedorismo. Para tal, utilizou-se o método interpretativo, mais especificamente descritivo, compreensivo e com alguma componente histórica.

A proposta de reforma do sistema de ensino preconizada surge da combinação de três fatores: o trabalho de pesquisa desenvolvido neste trabalho; a experiência letiva de oito anos do autor como professor; o interesse de sempre do autor relativamente ao Empreendedorismo, enquanto fenómeno socioeconómico.

Pretende-se aqui apresentar uma base para discussão e reflexão. O propósito é apresentar uma matriz, um quadro base, que possa ser adaptado às diversas realidades, nomeadamente aos vários níveis de ensino, mas cuja filosofia transversal seja o “Empreendedorismo”.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Ensino; Desenvolvimento Económico; Políticas de Educação;

Abstract

First considering the Portuguese crisis in recent years, second verifying through various studies that entrepreneurship has a important role in the development of societies, and third noting up from the research developed here that Portuguese society is not as entrepreneurial as it should, this dissertation combines those three aspects and presents an approach that aims to emphasize the role of "Entrepreneurship" as an important part of the solution to the country "take off" definitely towards development. On this premise it is argued that the education system, and its recast in the terms proposed, is crucial to leverage the emergence of an entrepreneurial society, and thereby, more prone to sustained development. Thus, the objective of this dissertation is to present a proposal of renovation for the education system, based on an entrepreneurial philosophy, leading Entrepreneurship "into" Schools, transforming them into centers of innovation and creativity.

Starting from an exhaustive research, it was intended to make the framework for the Entrepreneurship, as subject, and after it focusing the attention in Entrepreneurship Education. For this purpose, it was used the interpretative method, more specifically descriptive, comprehensive and with some historical component.

The reform of the education system proposed arises from the combination of three factors: the research developed in this work; eight years experience of the author as a teacher; the ever interest of the author in relation to entrepreneurship, while socio-economic phenomenon.

The main goal is to present a basis for discussion and reflection .The purpose is to present a matrix, a framework that can be adapted to various situations, including the various levels of education, but whose philosophy is always "Entrepreneurship".

Keywords: Entrepreneurship; Teaching; Economic Development; Education Policies;

JEL Classification System: A20; O20.

Sumário Executivo

O autor pretende fundamentalmente, com este trabalho, apresentar uma proposta de renovação do sistema de ensino em Portugal, tendo como matriz fundamental o “Empreendedorismo” *lato sensus*.

Numa primeira fase optou-se por definir “Empreendedorismo”, iniciando-se naturalmente por procurar um conceito como meio de enquadrar devidamente o que se desenvolve ao longo do trabalho. De seguida sublinha-se o carácter multidimensional do Empreendedorismo, identificando-se as várias vertentes do mesmo, demonstrando o quão abrangente o mesmo é atualmente. Posteriormente estabelece-se a relação entre Empreendedorismo e desenvolvimento socioeconómico. Partindo de estudos internacionais e modelos desenvolvidos para avaliar a correlação entre as duas realidades, demonstra-se que o Empreendedorismo pode ter um papel relevante no desenvolvimento das sociedades. Depois, identificam-se algumas tendências futuras que reforçam a importância crescente do fenómeno do Empreendedorismo no contexto global.

Numa segunda fase fez-se um levantamento da situação portuguesa no que ao Empreendedorismo diz respeito, tendo-se começado por uma análise objetiva do cenário nacional, partindo-se depois para uma perspetiva comparativa com outros países.

Na terceira parte do Capítulo 1 entra-se especificamente na vertente do ensino ligado ao Empreendedorismo. Começa-se por fornecer uma panorâmica geral do estado atual do ensino de Empreendedorismo em Portugal, utilizando para tal alguns dos mais relevantes estudos realizados neste âmbito, quer por entidades internacionais quer por nacionais. Identificam-se depois as principais iniciativas levadas a cabo por entidades públicas e privadas, tendo as mesmas sido referenciadas em diversas pesquisas como as mais relevantes na atualidade. Posteriormente faz-se uma análise à situação europeia (União Europeia), tendo-se desde logo identificado um conjunto de diretrizes e recomendações da Comissão Europeia para os estados-membros, elencando-se depois as principais iniciativas de ensino de Empreendedorismo nos vários países. A análise à situação na União Europeia surge naturalmente, visto Portugal ser um estado-membro, e existir um enquadramento político e económico transnacional inerente à União. A principal fonte de informação foi, aqui, a Comissão Europeia e os vários documentos por esta produzidos, com o natural enfoque nos aspetos ligados ao Empreendedorismo e ao seu ensino. Finalmente aborda-se de forma sucinta o que, neste âmbito, acontece nos Estados Unidos

da América. A escolha do exemplo americano foi motivada pelo grande desenvolvimento do ensino de Empreendedorismo naquele país, podendo-se concomitantemente fazer uma comparação com que tem sido feito na Europa.

Depois desta análise, explica-se a metodologia utilizada neste trabalho, com enfoque nas questões levantadas e na forma como se pretende encontrar resposta às mesmas.

No capítulo 4 apresenta-se uma proposta de reforma do sistema nacional de ensino, que tem por base o “Empreendedorismo”. Aqui é explanada uma nova abordagem para um sistema de ensino empreendedor, onde se destaca a importância do contributo dos vários *stakeholders* envolvidos (nomeadamente dos educadores, direções escolares, responsáveis políticos nacionais e locais, organizações empresariais e outras, e obviamente dos alunos) e o papel determinante e específico que cada um deverá ter para garantir que esta nova abordagem possa ser bem-sucedida. Na parte final deste capítulo é apresentada uma proposta para uma base de referencial de certificação para a “Escola Empreendedora”. A proposta apresentada surge da conjugação de três pontos fundamentais: em primeiro lugar, o trabalho de pesquisa e organização de informação desenvolvido e explanado no Capítulo 1; em segundo, a experiência letiva de oito anos do autor como professor e formador na área da Gestão, bem como a participação recente, como voluntário, no projeto *Junior Achievement Portugal*; por último, do interesse de sempre do autor relativamente ao Empreendedorismo, enquanto fenómeno socioeconómico.

Pretendeu-se apresentar uma base para discussão e reflexão para todos aqueles que possam, de alguma forma, ter interesse em contribuir para uma mudança de paradigma no país através do ensino e da educação. O propósito é apresentar uma matriz, um quadro base, que possa ser adaptado às diversas realidades, nomeadamente aos vários níveis de ensino. É evidente que a abordagem específica a fazer para o Ensino Básico terá que ser substancialmente diferente da que se faz para o Ensino Universitário. No entanto, tem que existir um ponto de partida, um enquadramento, uma “ideologia” (não no sentido político, mas de filosofia) por detrás da definição das políticas de ensino. Propõe-se aqui o Empreendedorismo como essa “ideologia”.

1. Introdução

“A educação tem raízes amargas, mas os seus frutos são doces”

Aristóteles

Portugal enfrenta hoje um dos períodos mais difíceis da sua história. A crise internacional, conjugada com problemas estruturais internos ainda por resolver, conduziram a sociedade portuguesa para um dos períodos mais depressivos de sempre. Segundo (Sarkar, 2010) o país não se preparou convenientemente para a evolução do contexto global, não conseguindo ser hoje competitivo à escala mundial. O modelo de desenvolvimento adotado nos últimos 25 anos baseou-se, por um lado em obras públicas, suportadas sobretudo por endividamento externo, e na desindustrialização e abandono da agricultura, conduzindo o país para uma encruzilhada da qual é difícil sair. «Portugal suporta uma crise, grave e duradoura, que é só sua e que só aos Portugueses compete resolver. Já desperdiçámos um tempo precioso e nada fizemos para atenuá-la, muito menos para superá-la. Poderemos empobrecer lentamente até que da Europa só nos reste a geografia. Poderemos fingir que tudo está no bom caminho, mesmo quando sabemos que não está. Poderemos confiar nos acasos, com um otimismo que é apenas uma imensa irresponsabilidade. Uma coisa, porém, é certa: se não conseguirmos «mudar» o essencial da nossa sociedade, teremos o futuro comprometido.» (Carreira & Dâmaso, 2009).

Os valores fundamentais do “Empreendedorismo”, enquanto forma de ser e de estar, poderão contribuir para alterar o estado das coisas, dada a sua correlação com o desenvolvimento socioeconómico (demonstrada mais à frente).

Ora, conjugando-se a necessidade de uma mudança de fundo, derivada da crise profunda que o país atravessa, com os traços fundamentais de uma cultura empreendedora, este trabalho desenvolve nas próximas páginas uma abordagem que pretende enfatizar a ideia que o “Empreendedorismo”, em sentido lato, pode dar um contributo efetivo para que Portugal “descole” definitiva e sustentadamente rumo ao desenvolvimento social e económico. Nessa premissa, defende-se aqui que o papel do sistema de ensino, e a sua reformulação nos termos mais à frente propostos, é fundamental para alavancar a necessária mudança cultural, porquanto é lá que os cidadãos de amanhã se preparam para as suas vidas futuras. Assim, o objetivo geral desta dissertação é apresentar uma proposta

de renovação de fundo do sistema de ensino, baseado numa filosofia empreendedora, levando o Empreendedorismo “para dentro” das Escolas, transformando-as em pólos de inovação e criatividade. Deste modo, como objetivos específicos elencam-se: compreender o que é o “Empreendedorismo” como fenómeno socioeconómico, e qual a sua importância para o desenvolvimento das sociedades modernas; perceber como cada um, à sua maneira, poderá ser “Empreendedor”; relacionar a cultura de um povo/país com o desenvolvimento do Empreendedorismo; analisar o papel do ensino no fomento do Empreendedorismo, partindo da forma como esse processo poderá ser desenvolvido, até ao impacto social e económico que um sistema de ensino “empreendedor” tem na sociedade em que se insere.

Posto isto, este trabalho inicia-se com um enquadramento teórico, onde se pretende mostrar, de uma forma geral, o enquadramento atual. Parte-se de uma análise ao conceito genérico de “Empreendedorismo”, nas suas variadas vertentes, aprofundando em especial o contributo daquele para o desenvolvimento económico-social das sociedades contemporâneas. Seguidamente aborda-se em particular o caso português, fazendo uma espécie de “ponto de situação” do Empreendedorismo em Portugal, objetivamente e em termos relativos comparativamente com outros países, com evidente destaque para o Ensino do Empreendedorismo.

Depois desta análise, explica-se a metodologia utilizada neste trabalho, com enfoque nas questões levantadas e na forma como se pretende encontrar resposta às mesmas.

No ponto seguinte, é explanada uma proposta para um sistema de ensino empreendedor, onde se destaca a importância do contributo dos vários *stakeholders* envolvidos, e o papel determinante que cada um deverá ter para garantir que esta nova abordagem possa ser bem-sucedida. Na parte final deste capítulo é apresentada uma proposta para uma base de referencial de certificação para “Escola Empreendedora”.

Finalmente apresenta-se uma conclusão geral sobre o trabalho aqui desenvolvido, tentando avaliar-se de que forma se conseguiu demonstrar a pertinência do estudo efetuado e da proposta conceptual apresentada.

2. Enquadramento teórico (Revisão da Literatura)

2.1. O que é o Empreendedorismo

O conceito

Hoje em dia, qualquer pesquisa sobre “Empreendedorismo” resulta, com toda a certeza, numa quantidade imensa de definições daquele conceito, umas mais assertivas e compreensíveis, outras mais confusas e dispersas. Na tentativa modesta de definir, de forma simples, “Empreendedorismo”, nada melhor do que se utilizar a Etimologia. A palavra “Empreender” é derivada do latim *imprehendere* (apanhar, prender com as mãos), tendo sido incorporada na língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, de 1986, terá surgido na língua portuguesa no século seguinte. Quanto à expressão “Empreendedorismo”, parece resultar da tradução da expressão “Entrepreneurship”, de origem inglesa, que, por seu turno, é composta pela palavra francesa “entrepreneur” e pelo sufixo inglês “ship”, que significa “posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade” (Barreto, 1998). Atribui-se o início do uso do termo “Empreendedorismo” a Richard Cantillon, em 1755, e a Jean-Baptiste Say, em 1800. Ambos definiam os empreendedores como pessoas que correm riscos porque investem o seu próprio dinheiro em empreendimentos.

Para Peter Drucker, *“a ação empreendedora numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje capazes de fazer o futuro, transformando-os num negócio diferente”* (Drucker, 2007). Segundo Drucker *“o empreendedor está sempre à procura da mudança, reage a ela e explora-a como sendo uma oportunidade. Os empreendedores têm a habilidade de encontrar possibilidades diante dos recursos disponíveis, dos diferentes estilos de vida, nas mudanças da organização do tempo e das atividades socioeconómicas”*.

O conceito de “Empreendedorismo” tem, atualmente, um carácter multidimensional. O empreendedor não é apenas aquele que cria uma empresa ou negócio, mas é, acima de tudo, aquele que tem uma atitude empreendedora, seja no campo empresarial, profissional ou pessoal. Drucker afirma que *“nem todos os novos pequenos negócios são empreendedores ou representam o Empreendedorismo”*. «O conceito de

Empreendedorismo não deve restringir-se apenas à vontade e perseverança de criar uma empresa, nem deve ser entendido só como uma motivação para o autoemprego. Empreendedorismo pode também ser a vontade de progredir, de ser melhor. Empreender é ter a capacidade de inovar, de usar a criatividade para conseguir mais e melhores resultados, seja em benefício da própria empresa, seja em benefício da empresa de outro» (Universidade Técnica de Lisboa, 2011).

Desta forma, para além da mais comum perspetiva empresarial de “Empreendedorismo”, é possível identificarem-se várias formas de Empreendedorismo, de entre as quais se destacam: o Empreendedorismo Social, o Empreendedorismo Tecnológico, ou o Empreendedorismo Cultural. No anexo 1 pode ser consultada informação mais detalhada acerca de cada uma destas “categorias”.

Empreendedorismo e desenvolvimento socioeconómico

Qual será o verdadeiro papel do Empreendedorismo na promoção do desenvolvimento social e económico de um país ou região? Será o fenómeno do Empreendedorismo capaz, por si só, de alavancar o desenvolvimento de uma sociedade? Em que condições o poderá fazer?

Convém desde logo perceber o que significa *Desenvolvimento Económico*. “Desenvolvimento económico é o processo de transformação estrutural de uma economia rumo a uma sociedade moderna e tecnologicamente avançada, baseadas em serviços e produção. Este processo envolve não só mudanças qualitativas para a natureza de uma economia, mas também acompanha as mudanças quantitativas em termos de produtividade global e *per capita*. Se estas alterações qualitativas e quantitativas resultarem numa inequívoca melhoria do bem-estar humano, é geralmente visto como o “desenvolvimento” económico.” (Naudé, 2008). Segundo as Nações Unidas, “A hipótese do Empreendedorismo estar ligado ao crescimento económico encontra a sua fundamentação mais imediata na simples intuição, no bom senso e na observação económica pura: atividades que transformam ideias em oportunidades económicas estão no coração de Empreendedorismo. Empreendedorismo é uma fonte de inovação e mudança, e como tal incita a melhoria na produtividade e a maior competitividade económica.” (Nações Unidas, 2005). “Tanto no que se refere a questões qualitativas, quanto às dimensões quantitativas do desenvolvimento económico, o Empreendedorismo

pode dar um contributo positivo. Este fenómeno é descrito, de uma forma geral, como importante para o desenvolvimento económico visto potenciar a criação de empregos, aliviar a carga fiscal, e fornecer competitividade às economias.” (Naudé, 2008).

Atualmente podem-se identificar dois principais modelos que procuram explicar a correlação existente entre “Empreendedorismo” e “Desenvolvimento Económico”. São eles: o modelo de Wennekers and Thurik (1999) e o modelo do programa de pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Estes dois modelos são objeto de uma análise mais detalhada no Anexo 2. Ambos colocam a tónica no indivíduo, no empreendedor. Empreender resulta, antes de mais, de uma atitude inovadora e pró-ativa. Segundo estes estudos, as políticas macroeconómicas de fomento ao Empreendedorismo são um fator muito importante, mas não o suficiente para potenciar o desenvolvimento económico através do Empreendedorismo. É necessário desenvolver as qualidades empreendedoras nos indivíduos, despertando neles o gosto por empreender. Esta visão é partilhada por outros autores. Murphy (1991) sublinha que o “talento empreendedor” é de extrema importância, influenciando de forma determinante a dimensão das empresas e o crescimento da economia. Sugere-se que, na perspetiva do crescimento económico de uma sociedade, *«é muito importante que os mais talentosos e capazes se tornem empreendedores»* (Murphy, Shleifer, & Vishny, 1991).

Tendo tudo isto em conta, e considerando o que já foi dito sobre o conceito de “Empreendedorismo”, parece consensual que os empreendedores poderão ser um elemento-chave no desenvolvimento das sociedades. Mas será que é sempre assim? Efetivamente poderá existir o que se pode apelidar de “mau” Empreendedorismo. Vários autores, como Murphy (1991), Baumol (1990), Acemoglu (1995), Mehluma, Moene, & Torvik (2003), defendem que os empreendedores mais talentosos e capazes tendem a procurar atividades *“com maior propensão para o lucro, e não necessariamente as socialmente mais úteis”* (Murphy, Shleifer, & Vishny, 1991). Efetivamente, o Empreendedorismo pode, em determinadas circunstâncias, representar um fator inibidor do desenvolvimento económico. Podem-se identificar dois tipos de efeitos adversos: a) os empreendedores escolherem a(s) atividade(s) com base exclusivamente no lucro potencial, apesar de serem improdutivas ou socialmente negativas; b) Empreendedorismo de baixa qualidade que resulta em maus outputs.

Após esta sucinta análise sobre o papel do Empreendedorismo no desenvolvimento económico das sociedades, poder-se-á concluir que a “capacidade empreendedora” do

indivíduo é o fator-chave para um “Empreendedorismo positivo”, no sentido de ser facilitador do desenvolvimento económico e social de um país ou região. Centrando-se, então, a discussão neste ponto, de que forma se poderá melhorar as capacidades empreendedoras dos indivíduos? “*As capacidades empreendedoras poderão ser melhoradas através da aquisição de experiências, da formação escolar(...)*” (Holmes & Schmitz, 1990). Parecem existir evidências de que a forma como o conhecimento é partilhado é extremamente importante. O “aprender fazendo” (*learning by doing*) parece ser o caminho certo para potenciar as capacidades empreendedoras. É também importante que empreendedores bem-sucedidos se disponibilizem para partilhar o seu percurso, experiência e conhecimentos com os mais jovens, de modo a motivá-los a criar e a seguir “modelos” baseados em atitudes e comportamentos verdadeiramente empreendedores. “O Empreendedorismo é mais bem apreendido através da variedade de experiências educacionais e de experiência da vida real” (Consortium for Entrepreneurship Education, 2011).

Deste modo, é fundamental que a sociedade em geral, e as instituições oficiais em particular, promovam ativamente o “Empreendedorismo positivo”, que está assente no potenciar das capacidades empreendedoras de cada um (e de todos), direcionando os empreendedores para atividades e negócios sustentáveis, quer do ponto de vista social, quer económico, quer também (e não menos importante) ambiental. “Experiências em alguns países evidenciam empiricamente que a capacidade empreendedora pode ser melhorada através, por exemplo, da educação, da cultura, da consciencialização sobre o Empreendedorismo como uma escolha ocupacional, e através do aprender fazendo” (Naudé, 2008).

Tendências futuras

Em 2007 o “*Institute for the Future*”, com sede em Silicon Valley, realizou um estudo alargado sobre o futuro das pequenas empresas, intitulado “*The Intuit Future of Small Business Series*”. Em termos gerais, o estudo conclui que a propriedade dos pequenos negócios tornar-se-á cada vez mais comum e diversificada, novas formas de pequenas empresas serão criadas, e que os programas de educação e formação em Empreendedorismo irão mudar e expandir-se, apoiando cada vez mais as pequenas

empresas. Veja-se então algumas tendências identificadas no estudo (podem as mesmas ser observadas com maior detalhe no Anexo 3):

- *A nova face da pequena empresa* – os empreendedores da próxima década serão muito mais diversificados do que os seus antecessores em idade, origem e género.
- *A ascensão dos negócios pessoais* – negócios pessoais (negócios de uma só pessoa, sem empregados) tornaram-se uma parte importante da economia, e esta tendência irá aumentar durante a próxima década; o crescimento será impulsionado por mudanças nas práticas de emprego das grandes empresas e pelas mudanças tecnológicas;
- *A consolidação do Ensino do Empreendedorismo* - na última década tem-se observado um rápido crescimento da formação em Empreendedorismo ao nível universitário; na próxima década ver-se-á a continuação desta tendência, mas também se verificará o crescimento da formação em Empreendedorismo destinada a outros públicos-alvo: crianças e adolescentes, profissionais de carreira, artistas, músicos, bem como empresários de todos os tipos.

2.2. O Empreendedorismo em Portugal

Caracterização da situação portuguesa atual

“Culturalmente, a preocupação que a nova empresa não seja geradora de rendimento suficiente e o fator risco associado são fortes entraves ao Empreendedorismo em Portugal.” (Ferreira, Santos, & Serra, 2008). De facto, a crise económica em que o país se encontra veio reforçar a já de si pouca apetência dos portugueses para empreender. O “GEM - Global Entrepreneurship Monitor” é o maior estudo independente de Empreendedorismo realizado em todo o mundo. O seu principal objetivo é analisar a relação que se estabelece entre o nível de Empreendedorismo e o nível de crescimento económico, bem como determinar as condições que estimulam e travam as dinâmicas empreendedoras em cada país participante. Portugal está incluído no lote de países objeto deste estudo desde 2001. A mais recente edição incidiu sobre o ano 2010. Segundo este relatório, Portugal apresenta um cenário pouco favorável, tendo inclusivamente regredido em alguns indicadores analisados face a 2007, ano do penúltimo estudo. No anexo 4

poder-se-ão observar com algum detalhe os resultados sobre o estado do Empreendedorismo em Portugal.

Portugal e o resto do Mundo

Analisada a situação do Empreendedorismo em Portugal, importa também ver a mesma à luz duma perspetiva comparativa com outros países, isto é, olhar agora para “floresta”, vista que foi a “árvore”.

Nesse propósito, tenha-se para já em consideração o GCI¹. No âmbito deste índice, a competitividade é definida como o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país, estando este, por seu turno, associado ao nível de prosperidade que é possível alcançar e ao retorno resultante dos investimentos (físicos, humanos e tecnológicos) efetuados nesse país. Cruzando os dados obtidos no relatório do GEM para 2010, e do GCI para o mesmo ano, verifica-se que Portugal ocupa o 46º lugar, a nível mundial, em termos de competitividade. Entre os países GEM 2010, Portugal posiciona-se no 26º lugar, e entre os 17 países da UE participantes no GEM 2010, ocupa o 12º lugar. Analisando os níveis do GCI de outros países participantes no GEM, verifica-se que Suíça, Suécia, Estados Unidos e Alemanha apresentam os níveis mais elevados, enquanto Zâmbia, Uganda, Paquistão e Angola apresentam os níveis GCI mais baixos.

Também o GEDI² permite analisar a posição relativa de Portugal quanto ao Empreendedorismo. A mais recente edição deste estudo foi realizada em 2011, tendo por base dados relativos ao período compreendido entre os anos 2002 e 2009. De acordo com o GEDI, Portugal encontra-se na 33ª posição entre os 71 países avaliados. Com um índice de 0,35, Portugal apresenta um resultado que representa menos de metade do valor registado para o país com o índice mais elevado, a Dinamarca (0,76). Adicionalmente, considerando os países da UE incluídos no índice (17) e que participaram no GEM 2010,

¹ GCI (Global Competitiveness Index) - é um índice publicado, desde 2005, pelo Fórum Económico Mundial, no Global Competitiveness Report (GCR), que permite a comparação entre os níveis de competitividade de diversos países; A mais recente edição do GCR tem como referência o ano de 2010 e contou com a participação de 139 países.

² Global Entrepreneurship and Development Index - índice que visa aferir o nível de empreendedorismo e o estado das condições de fomento do mesmo nos países participantes. O GEDI considera que o empreendedorismo resulta de uma interação dinâmica entre atitude empreendedora, atividade empreendedora e aspiração empreendedora, que varia de acordo com as fases de desenvolvimento económico de cada país.

Portugal encontra-se na 14^a posição, à frente da Grécia, Roménia e Hungria, ficando o seu resultado aquém da média dos países da UE (0,47). Por outro lado, considerando as economias orientadas para a inovação que participaram no GEM 2010 e que se encontram no índice (22), Portugal encontra-se na 21^a posição, à frente apenas da Grécia e abaixo da média associada a este tipo de economia (0,54).

Cultura vs. Empreendedorismo

Porque será que alguns países têm mais empreendedores que outros? Serão apenas razões relacionadas com condições estruturais? Ou terá a cultura alguma influência no fenómeno do Empreendedorismo? No anexo 4 faz-se uma análise com algum detalhe a algumas características da cultura portuguesa. Genericamente pode-se, a partir dessa análise, concluir que traços culturais como a falta de confiança, o medo de arriscar, ou a inveja não beneficiam em nada o desenvolvimento transversal de uma filosofia empreendedora.

2.3. O Ensino de Empreendedorismo

2.3.1. Em Portugal

Panorâmica geral

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (2010) “(...) a *opinião dos especialistas portugueses em relação ao contributo do sistema de educação e formação para o fomento do Empreendedorismo reparte-se entre o parcialmente insuficiente e o nem suficiente nem insuficiente. Neste contexto, destacam-se como resultados mais desfavoráveis o grau em que o ensino primário e secundário estimulam a criatividade, a autossuficiência e a iniciativa pessoal, proporcionam uma instrução adequada sobre os princípios da economia de mercado e dão atenção adequada ao Empreendedorismo e à criação de novas empresas, sendo este fator, na opinião de alguns especialistas, um dos principais obstáculos ao fomento da atividade empreendedora no País. Como resultado mais positivo, destaca-se o nível da educação em negócios e gestão, como forma de assegurar uma boa e adequada preparação para a criação e desenvolvimento de novas*

empresas, sendo que, nesta matéria, os especialistas relevam o papel das entidades do ensino superior.” Um estudo realizado em 2007, pela SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social, que deu origem à publicação do “Guia do Empreendedorismo”, apresenta um panorama geral do fenómeno do “Empreendedorismo” em Portugal. Especificamente na sua análise ao ensino do Empreendedorismo, verifica-se que, em coerência com o que foi observado no Relatório GEM Portugal de 2010, é no ensino superior que é dada uma maior importância relativa à temática do Empreendedorismo. Ainda assim, é sobretudo na formação pós-graduada, e não ao nível das licenciaturas, que a tendência mais prevalece. “No ensino superior, ao nível de licenciatura, os cursos de Empreendedorismo permanecem inexistentes. (...) Já nas pós-graduações, mestrados, formações avançadas e formações para executivos, o Empreendedorismo ganha de facto uma nova dinâmica.” (SEDES, 2007).

Ao invés, nos níveis anteriores do percurso do aluno (1º e 2º Ciclos, Secundário), o enfoque em matérias ligadas ao Empreendedorismo é pouco relevante ou mesmo praticamente inexistente. “Idealmente seria que se pudesse começar a promover estas oportunidades, bem como a formação das características empreendedoras mais cedo, no percurso secundário, altura em que os jovens fazem muitas vezes as opções de vida que marcam o seu futuro profissional.” (SEDES, 2007). Segundo o GEM Portugal 2010 “*Na condição estrutural Educação e Formação (...) a pouca atenção dada ao Empreendedorismo no ensino primário e secundário foi apontada como um dos aspetos menos favoráveis no âmbito desta condição estrutural.*”. Ainda segundo este relatório, Portugal não está a melhorar neste aspeto em particular, antes pelo contrário. “Os resultados obtidos para Portugal, em 2010, não diferem dos resultados de 2007, estando as maiores diferenças associadas ao grau em que o ensino primário e secundário dão atenção adequada ao Empreendedorismo e à criação de novas empresas (para o qual o resultado de 2007 se revela menos desfavorável)” (Global Entrepreneurship Monitor, 2010). No Anexo 6 é possível observar com maior detalhe algumas conclusões a que o estudo realizado para a SEDES chegou.

Uma das razões que se poderá apontar para justificar este panorama não muito brilhante é o facto do Ensino do Empreendedorismo ser muito recente em Portugal. De facto, “o desenvolvimento das disciplinas de Empreendedorismo em Portugal é um fenómeno recente, tendo a maioria das disciplinas (63.2%) sido lecionadas pela primeira vez em

2002 ou posteriormente. Em comparação, nos Estado Unidos da América, a maioria das disciplinas começaram a ser lecionadas em 1982” (SEDES, 2007).

As principais iniciativas

Apesar do panorama geral não ser muito favorável, conforme se viu no ponto anterior, existem algumas iniciativas meritórias que têm levado o “Empreendedorismo” às escolas. Destacam-se aqui as seguintes: *Junior Achievement Portugal*; *“EmpCriança” e “EmpreEscola”*; *EMPRE - Empresários na Escola (Tagus Valley)*; *rs4e - road show for entrepreneurship*; *“Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso!”*. No Anexo 7 deste trabalho está a caracterização detalhada de cada um dos projetos acima referidos.

2.3.2. Na União Europeia

Ao nível das instâncias oficiais europeias, nomeadamente na Comissão Europeia, tem-se verificado nos últimos anos que existe uma consciencialização crescente para a temática do Empreendedorismo. Em 2003, a Comissão Europeia publicou o “Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa”, no qual sublinha a importância do Empreendedorismo e dos empreendedores para o desenvolvimento económico-social da Europa. A Comissão Europeia identifica, naquele documento, as linhas mestras da estratégia de promoção do Empreendedorismo europeu. Ali são identificados “Três pilares da ação no sentido de uma sociedade mais empreendedora” (Comissão das Comunidades Europeias, 2003):

- a) *Eliminar os obstáculos ao desenvolvimento e ao crescimento das empresas*
- b) *Pesar os riscos e as recompensas do espírito empresarial*
- c) *Construir uma sociedade que valoriza o espírito empresarial*

Com a publicação do “Small Business Act for Europe” (primeira versão em 2008, entretanto revista em Fevereiro de 2011), a Comissão Europeia (CE) vem reforçar a importância do Empreendedorismo e das pequenas empresas para um efetivo desenvolvimento do espaço europeu. “O “Small Business Act” para a Europa fornece o enquadramento da política global para as PME, promovendo o Empreendedorismo e ancorando o princípio “Think Small First” no direito e nas políticas, de forma a reforçar a competitividade das PME” (Comissão das Comunidades Europeias, 2008). Este

documento assenta em 10 princípios, entre os quais está a “Promoção do Empreendedorismo”, princípio este que enfatiza em especial o papel importante a desempenhar pelo ensino.

De realçar que muitos Estados-membros têm já “no terreno” programas de Empreendedorismo, no sentido de fomentar nos mais jovens atitudes empreendedoras, quer seja através da integração do “Empreendedorismo” nos currículos de escolas e universidades, quer seja através da criação de projetos alternativos. Em alguns países o ensino de Empreendedorismo corresponde já a uma estratégia coerente a nível nacional. São exemplo claro disto a Dinamarca, a Holanda, a Suécia e o Reino Unido.

No seguimento do que é defendido no “Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa”, nomeadamente no que se refere ao terceiro pilar de atuação (Uma sociedade que valoriza o espírito empresarial), em 2006 a CE emitiu uma comunicação aos restantes órgãos europeus (Conselho Europeu, Parlamento Europeu, Comité Económico e Social Europeu, e ao Comité das Regiões) subordinada ao tema “Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem”. Neste documento a educação para o Empreendedorismo é colocada na linha da frente, como fator decisivo para uma mudança de paradigma a caminho de uma sociedade europeia mais empreendedora. “Até agora, o ensino formal na Europa não tem propiciado o Empreendedorismo e o emprego independente. No entanto, dado que as atitudes e as referências culturais tomam forma desde a mais tenra idade, os sistemas educativos podem contribuir em grande medida para responder com êxito ao desafio do Empreendedorismo na UE.” (Comissão das Comunidades Europeias, 2006). Desde logo a CE pretende, com este documento, “(...) apoiar os Estados Membros no desenvolvimento de uma estratégia mais sistemática de educação para o Empreendedorismo” (Comissão das Comunidades Europeias, 2006), sustentado a necessidade do mesmo no facto de que “embora estejam em curso numerosas iniciativas relacionadas com a educação para o Empreendedorismo, estas nem sempre se inserem num quadro coerente.” A referida comunicação pretende, assim, constituir um referencial para a “educação facultada desde o primeiro ciclo do ensino básico até à universidade, incluindo o ensino profissional de nível secundário (formação profissional inicial) e os institutos técnicos de nível superior”. “A educação e a formação para o desenvolvimento do espírito empreendedor encontram-se integradas na estratégia da Comissão Europeia e são hoje amplamente reconhecidas

como fatores determinantes para o desenvolvimento económico e cultural em toda a Europa” (Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

2.3.3. Nos EUA

Os Estados Unidos da América foram, neste âmbito do ensino do Empreendedorismo como em tantos outros, pioneiros. “Já passaram mais de 50 anos desde que Myles Mace lecionou o primeiro curso de Empreendedorismo nos Estados Unidos, mais precisamente na Harvard’s Business School em Fevereiro de 1947. (...) Em 1994 mais de 120.000 estudantes americanos frequentavam cursos de Empreendedorismo, e no início do novo milénio estima-se que esse número tenha aumentado 50%.” (Katz, 2003). Constatase efetivamente que neste país o ensino de Empreendedorismo já tem uma história longa, comparativamente com o resto do mundo. “A Universidade da Califórnia do Sul lançou o primeiro Master of Business Administration (MBA) em Empreendedorismo no ano de 1971, seguido do primeiro bacharelato em 1972. (...) No início da década de 80 do século XX mais de 300 universidades apresentavam cursos em Empreendedorismo e pequenos negócios, e na década de 90 do mesmo século aquele número terá crescido para 1050 instituições de ensino” (Kuratko, 2005).

Atualmente, o ensino de Empreendedorismo está estabelecido e disseminado por praticamente todo o país. “Hoje, o número de cursos de Empreendedorismo nos Estados Unidos ultrapassou já os 2.200, em mais de 1.600 escolas.” (Kuratko, 2005).

O desafio é, neste momento, saber para onde deve caminhar o ensino do Empreendedorismo. A ideia de que o Empreendedorismo pode ser ensinado, parece ser relativamente consensual entre os especialistas americanos. Os “ (...) *estudantes com formação em empreendedorismo têm mais características genericamente empreendedoras, maior motivação pessoal, mais controle e uma maior autoestima, comparativamente com outros.*” (Rasheed, 2003). Discute-se agora quais os conteúdos e de que forma o Empreendedorismo deverá ser ensinado. Ronstadt (1987) coloca a questão pertinente: “*o que deve ser ensinado e como o deve ser?*”. Solomon, Duffy, & El Tarabishy (2002) aprofundam esta temática ao defenderem que “ *a educação em Empreendedorismo é diferente da educação em gestão. Criar negócios é substancialmente diferente de gerir negócios. Educação em Empreendedorismo deve*

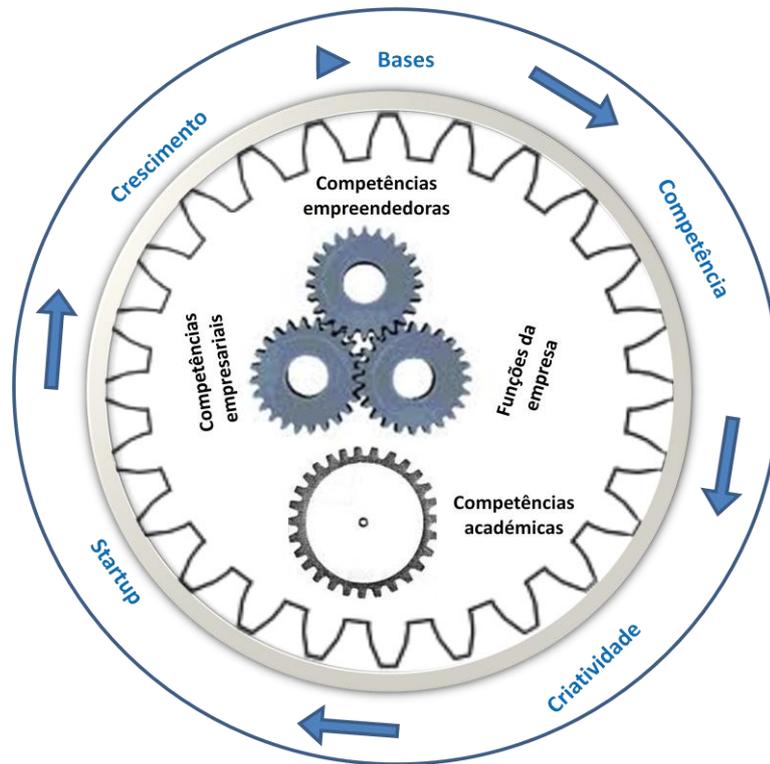
incluir formação de competências em negociação, liderança, desenvolvimento de novos produtos, pensamento criativo, inovação tecnológica (...), mas também consciencialização nas várias opções de carreira para o empreendedor, fontes de capital, formas de proteção de ideias, e perfil específico do empreendedor”.

Por outro lado, verifica-se uma tendência para o Empreendedorismo evoluir de uma “simples” área de conhecimento para uma filosofia transversal e interdisciplinar. “A pedagogia está a mudar, baseada num interesse crescentemente alargado do mercado em educação empreendedora. Novos programas interdisciplinares são desenvolvidos por equipas de docentes de várias áreas, destinando-se muitas vezes a estudantes de outros cursos que não de gestão ou áreas afins; existe uma crescente tendência para o surgimento de cursos desenhados especificamente para estudantes de arte, engenharia, e ciência. Para além de cursos focados em preparar futuros empreendedores, metodologias de ensino específicas estão a ser desenvolvidas para gestores de empreendedores.” (Solomon, Duffy, & El Tarabishy, 2002).

Em 2004 a organização Consortium for Entrepreneurship Education, com o apoio da Ewing Marion Kauffman Foundation, desenvolveu um referencial nacional para a educação em Empreendedorismo que pretende: ser um enquadramento para os vários níveis de desenvolvimento curricular; ajudar a desenvolver o conhecimento e as competências próprias das atividades empreendedoras; facilitar a aquisição e aplicação das principais competências académicas; ser simultaneamente um contexto da aprendizagem e uma área de estudo curricular. Este referencial está organizado em três áreas: Competências empreendedoras; Competências empresariais; Funções da empresa. No que se refere às “Competências empreendedoras”, o foco está na compreensão dos conceitos e processos associados ao empreendedor de sucesso, dividindo-se em duas secções: processos empreendedores; e traços e comportamentos empreendedores. Quanto às competências empresariais, tem-se: fundamentos da empresa; competências em comunicação e relações interpessoais; competências tecnológicas; economia; literacia financeira; desenvolvimento profissional. Finalmente, em relação às “funções da empresa”, aponta-se às principais atividades desenvolvidas na gestão de um negócio: gestão financeira; gestão de recursos humanos; gestão da informação; gestão das operações; gestão do risco; gestão estratégica. Atente-se na figura seguinte, que pretende ilustrar o processo:

Figura 1 – Processo do Referencial de Educação Empreendedora

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

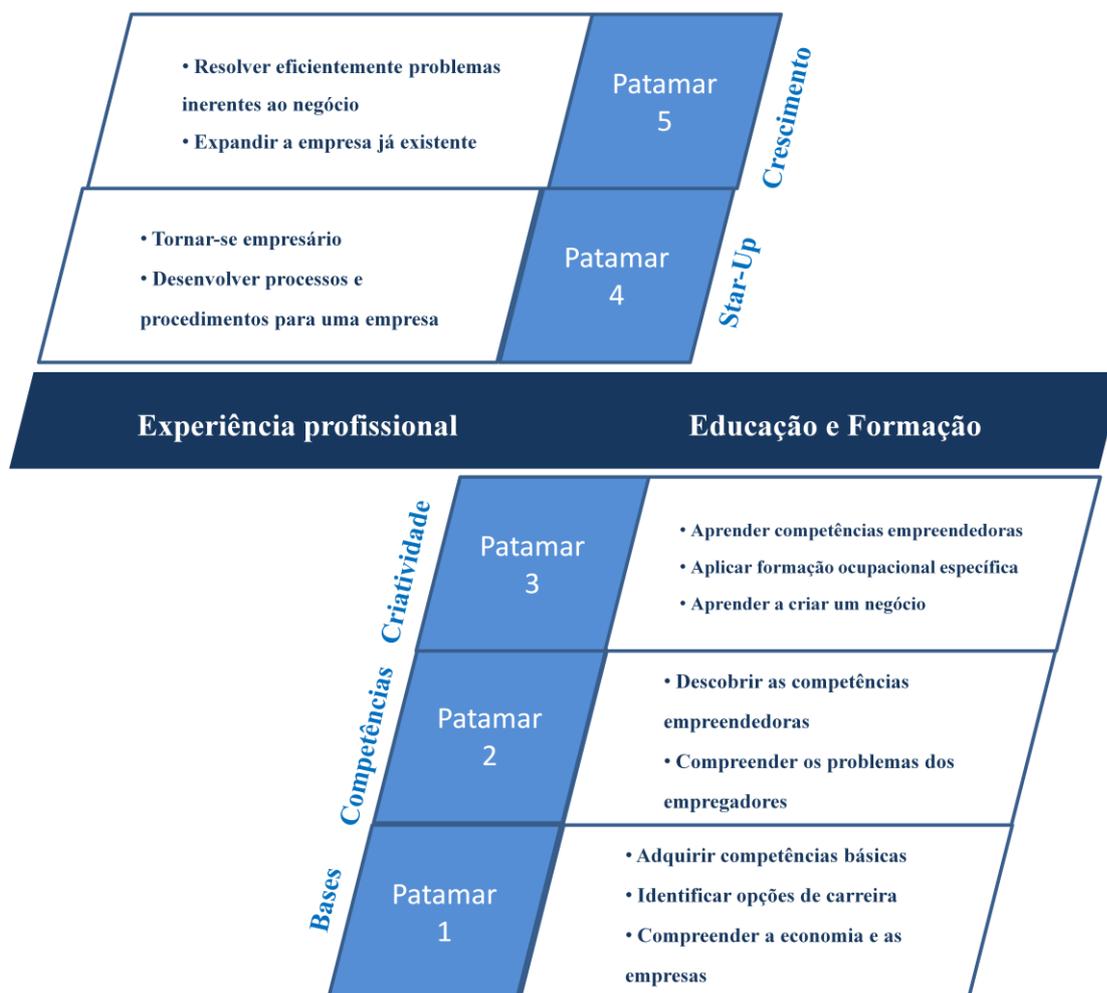


Fonte: Consortium for Entrepreneurship Education, (2012)

Genericamente, este referencial desenha e prevê uma experiência de “aprendizagem contínua” ao longo da vida, tendo por base o Empreendedorismo. Veja-se graficamente:

Figura 2 – Modelo de Aprendizagem ao longo da vida

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO



Fonte: Consortium for Entrepreneurship Education, (2012)

Por fim, cabe aqui destacar dois projetos ligados ao fomento do ensino de Empreendedorismo existentes nos Estados Unidos. Um deles é a “Kauffman Foundation” e outro é a “NFTE – Network for Teaching Entrepreneurship”.

A Kaufman Foundation é, segundo a própria, “vulgarmente referida como uma das maiores fundações dos Estados Unidos ou como a maior fundação do mundo dedicada ao Empreendedorismo” (Ewing Marion Kauffman Foudation, 2012). Esta fundação tem como visão contribuir para “*uma sociedade de indivíduos economicamente independentes que simultaneamente sejam cidadãos comprometidos com a melhoria contínua das suas comunidades*” (Ewing Marion Kauffman Foudation, 2012). Especificamente no que se refere á educação em Empreendedorismo, a Fundação tem desenvolvido um intenso

trabalho de fomento e divulgação do mesmo, tendo já ultrapassado as fronteiras do país, pois apoia projetos em diversos países.

A NFTE – Network for Teaching Entrepreneurship é também um projeto com imensa relevância e interesse. Segundo os próprios, têm como missão “disponibilizar programas que inspirem os jovens oriundos de comunidades mais desfavorecidas a permanecer na escola, permitindo-lhes reconhecer oportunidades de negócio, e capacitá-los a planear o seu futuro de sucesso” (Network for Teaching Entrepreneurship, 2012). Trata-se de uma organização que aposta no ensino empreendedor como forma de incluir jovens de franjas mais marginais da população, desenvolvendo um papel muito importante na coesão social das comunidades onde está presente. Também este projeto se disseminou por outros locais fora dos Estados Unidos, estando presente atualmente em vários países.

Ambos os casos referidos serviram de forte inspiração para o trabalho ora desenvolvido, demonstrando que, de facto, o ensino pode ter uma abordagem diferente da atual, uma abordagem cujo “ADN” seja o Empreendedorismo.

3. Metodologia de estudo

Neste capítulo pretende-se identificar e justificar o caminho que foi seguido, isto é, a estratégia que foi escolhida para atingir os objetivos definidos para este trabalho. Começa-se por delimitar o objeto de estudo, focando o essencial do que se pretende analisar e qual o ponto de partida para as soluções propostas. Seguidamente explicita-se o modelo de análise com base em duas vertentes: a questão central, isto é, o conceito nuclear sobre o qual se desenvolve este trabalho; e as “sub-questões”, ou seja, o conjunto de questões mais específicas que complementarmente servem de base à questão central; em conjunto, fazem a “ponte” entre a observação da informação anteriormente recolhida e compilada no capítulo anterior com o modelo proposto no capítulo seguinte.

3.1. Objeto de estudo

A questão de fundo deste trabalho é a análise do fenómeno do Empreendedorismo, enquanto conceito lato, nas suas várias vertentes económicas, sociais e culturais, e o seu contributo para o desenvolvimento das sociedades contemporâneas. Visto desta forma abrangente, e não apenas numa perspetiva redutora de “simples” criação de empresas ou negócios, o “Empreendedorismo” representa, ele próprio, uma forma de estar e de ser, individualmente desde logo, mas também socialmente, refletindo-se nas relações humanas nos vários contextos (profissionais e privados).

O Empreendedorismo, assim entendido, configura-se como um caminho possível no sentido do desenvolvimento sustentável. “A atividade empreendedora é componente vital no crescimento e desenvolvimento económico porque encoraja a inovação, acelera a criação de emprego e promove a competitividade internacional” (Keister, 2000). Apesar disso, constatou-se que a sociedade portuguesa não está suficientemente alinhada com esta visão. “A Taxa TEA - *Total Early-Stage Entrepreneurship Activity* - de Portugal é a 9ª mais baixa do universo GEM 2010 e a 7ª mais baixa das 22 economias orientadas para a inovação participantes, ficando 1,1 pontos percentuais abaixo da média associada ao referido tipo de economia.” (Global Entrepreneurship Monitor, 2010).

Dada a necessidade do país inverter a tendência de estagnação/recessão da última década, o “Empreendedorismo” configura-se como parte importante da solução, verificada que está sua correlação com o desenvolvimento económico, já evidenciada em capítulo

anterior. Daqui se infere que o papel do sistema de ensino é de uma importância nuclear, porquanto é a “Escola”, em sentido lato, o centro de todo o processo de criação e disseminação de conhecimento. “Conhecimento” aqui encarado de uma forma ampla, onde se incluam atitudes e comportamentos, competências relacionais, e não apenas conhecimentos teóricos sobre as várias temáticas. Posto isto, desenvolve-se um estudo focado no ensino de cariz empreendedor. Mais do que ensinar Empreendedorismo, nesta perspectiva é necessário ensinar empreendendo. Como se observou, existe uma forma diferente de ensinar, de educar, de formar. Partindo daqui, apresenta-se no capítulo seguinte uma nova abordagem para o ensino.

3.2. Modelo de análise

3.2.1. Questão central

Portugal enfrentou nestes últimos anos uma crise económica profunda, sendo urgente uma rápida correção de trajetória. Estudos e pesquisas efetuados, anteriormente referidos, demonstram a ligação entre “Empreendedorismo” e desenvolvimento económico. O Empreendedorismo pode ser uma parte importante da solução, embora não a única. Por outro lado constata-se que a sociedade portuguesa é pouco empreendedora (ver resultados obtidos no GEM e noutras fontes pesquisadas). Conjugando estes três aspetos, o ensino pode ser o veículo preferencial para transformar a sociedade portuguesa numa sociedade mais empreendedora, e por essa via, com maior potencial de desenvolvimento.

Assim, a questão central desta dissertação é a apresentação de uma proposta de renovação do sistema de ensino em Portugal, tendo como matriz fundamental o “Empreendedorismo” *lato sensus*. Desde logo pretende-se compreender o fenómeno do “Empreendedorismo” numa perspectiva global, analisando-se a posição relativa de Portugal face ao resto do mundo, com natural enfoque na questão do Ensino do Empreendedorismo. Consequentemente, com base na investigação efetuada e na experiência profissional do autor, o Capítulo 4 propõe uma nova abordagem de sistema educativo, transversal a todos os níveis de ensino e adaptável à realidade portuguesa, assente no conceito de “Empreendedorismo” na sua forma mais abrangente.

3.2.2. “Sub-questões”

Em termos mais concretos pretende-se responder ao seguinte:

- O que é a “Educação Empreendedora” e de que forma poderá contribuir para o desenvolvimento do país?
- Qual a importância dos educadores no processo de mudança e qual o conjunto de características que os mesmos deverão reunir?
- Que alterações serão necessárias no processo de formação dos educadores?
- Qual o papel de cada um dos restantes intervenientes (alunos, pais, diretores escolares...)?
- O que faz de uma escola uma “Escola Empreendedora”?
- Qual a relevância da comunidade envolvente e como poderá esta intervir ativamente no processo?
- Que políticas nacionais de enquadramento deverão ser seguidas pelas entidades competentes?

3.3. *Procedimentos metodológicos*

Conforme se disse atrás, a metodologia define-se, neste contexto, como a estratégia escolhida para se atingir os objetivos do trabalho desenvolvido. Desta forma, é necessário definir os procedimentos a seguir, nomeadamente o método utilizado. Assim, partindo de uma pesquisa exaustiva, procurou-se fazer o devido enquadramento do Empreendedorismo, enquanto área de estudo genérica, focando-se depois a atenção na temática do Ensino do Empreendedorismo, procurando compreender-se as principais linhas caracterizadoras deste tema, bem como as tendências que o mesmo encerra, para finalmente apresentar uma proposta conceptual de “Ensino Empreendedor”.

O método, como instrumento prático da metodologia, pretende concretizar a caminho definido nesta última. Neste trabalho utilizou-se o método interpretativo, mais especificamente descritivo, compreensivo e com alguma componente histórica.

Numa primeira fase optou-se por se definir “Empreendedorismo”, procurando-se o conceito como meio de enquadrar devidamente o que se desenvolve ao longo do trabalho. De seguida sublinha-se o carácter multidimensional do Empreendedorismo, identificando

as várias vertentes do mesmo, demonstrando o quão abrangente o mesmo é atualmente. Posteriormente estabelece-se a relação entre Empreendedorismo e desenvolvimento socioeconómico. Partindo de estudos internacionais e modelos desenvolvidos para avaliar a correlação entre as duas realidades, tenta-se demonstrar que o Empreendedorismo pode ter um papel relevante no desenvolvimento das sociedades. Depois identificam-se algumas tendências futuras que reforçam a importância crescente do fenómeno do Empreendedorismo no contexto global.

Numa segunda fase fez-se um levantamento da situação portuguesa no que ao Empreendedorismo diz respeito, tendo-se iniciado por uma análise objetiva do cenário nacional, partindo-se depois para uma perspetiva comparativa com outros países.

Na terceira parte do Capítulo 1 entra-se especificamente na vertente do ensino ligado ao Empreendedorismo. Começa-se por fornecer uma panorâmica geral do estado atual do ensino de Empreendedorismo em Portugal, utilizando para tal dois dos mais relevantes estudos realizados neste âmbito. Identificam-se depois algumas iniciativas levadas a cabo por algumas entidades, públicas e privadas, tendo as mesmas sido referenciadas em diversas pesquisas como as mais relevantes na atualidade. Posteriormente faz-se uma análise à situação europeia (União Europeia), tendo-se desde logo identificado um conjunto de diretrizes e recomendações da Comissão Europeia para os estados-membros, elencando-se depois as principais iniciativas de ensino de Empreendedorismo nos vários países. A análise à situação na União Europeia surge naturalmente, visto Portugal ser um estado-membro, e existir um enquadramento político e económico transnacional inerente à União. A principal fonte de informação foi, aqui, a Comissão Europeia e os vários documentos por esta produzidos, com o natural enfoque nos aspetos ligados ao Empreendedorismo e ao seu ensino. Finalmente aborda-se sucintamente o que, neste âmbito, acontece nos Estados Unidos da América. A escolha do exemplo americano foi motivada pelo grande desenvolvimento do ensino de Empreendedorismo naquele país, podendo-se concomitantemente fazer uma comparação com que tem sido feito na Europa. No capítulo 4 apresenta-se uma proposta de reforma do sistema nacional de ensino, que tem por base o “Empreendedorismo”. Pretende-se aqui apresentar uma base para discussão e reflexão. O propósito é apresentar uma matriz, um quadro base, que possa ser adaptado às diversas realidades, nomeadamente aos vários níveis de ensino. É evidente que a abordagem específica a fazer para o Ensino Básico terá que ser substancialmente diferente da que se faz para o Ensino Universitário. No entanto, tem que existir um ponto

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

de partida, um enquadramento, uma “ideologia” (não no sentido político, mas de filosofia) subjacente à definição do sistema de ensino que o país pretende ter.

4. Proposta de novo modelo: “Emprendendo” - aprendendo empreendendo

“O Empreendedorismo costumava ser visto como algo que se aprende apenas através da experiência. O crescimento e o sucesso do ensino de Empreendedorismo mudaram essa visão.”

(Institute for the Future, 2007)

4.1. O que é “Educação Empreendedora”?

Nos últimos anos, e dado o tema “Empreendedorismo” estar na ordem do dia, muito se tem debatido sobre o papel que o ensino e educação, numa perspectiva genérica, podem ter na promoção daquele. Dada a importância daquele fenómeno para o desenvolvimento social e económico das sociedades, amplamente discutida e sublinhada anteriormente neste trabalho, parece de todo pertinente discutir de que forma(s) o ensino poderá influenciar (ou não) cada indivíduo em particular, e a comunidade em geral, no sentido de tornar a sociedade mais empreendedora.

Posto isto, comece-se por tentar definir esse conceito de “Educação Empreendedora”. Tendo em conta a multiplicidade de ambientes e enquadramentos, resultantes da diversidade sociocultural dos vários países e regiões do mundo, não é tarefa fácil criar uma definição do tipo “verdade absoluta”. No entanto, partindo duma análise atenta ao que vários autores e estudiosos tem escrito recentemente sobre este assunto, poder-se-á desde logo concluir que as definições redutoras, que apontavam exclusivamente para a preparação do aluno para criar e gerir a sua própria empresa, estão há muito ultrapassadas, porquanto se entende atualmente que este processo tem uma amplitude muito maior, traduzido na aquisição por parte do aluno de um conjunto de competências-chave que afetam todas as vertentes da sua vida. Ernest Samuel Mwasalwiba, no seu estudo realizado em 2010, conclui que a *“educação para o Empreendedorismo está relacionada com algum tipo de processo (ou de formação) educacional que visa influenciar as atitudes dos indivíduos, comportamentos, valores e intenções em relação ao Empreendedorismo, quer como uma possível carreira ou para fomentar entre eles um papel mais relevante na construção de uma sociedade mais empreendedora”*

(Mwasalwiba, 2010). “A mística empreendedora? Não é magia, não é um mistério, e não tem nada a ver com os genes. É uma disciplina. E, como qualquer disciplina, pode ser aprendida” (Drucker, 1985). Em suma, educação para o Empreendedorismo significa desenvolver uma cultura para, sobre, e através do Empreendedorismo.

Nesta perspectiva, as competências a adquirir deverão sustentar uma atitude permanentemente empreendedora, que permita influenciar os alunos no sentido de estes procurarem superar-se diariamente. Mais que ter ideias, o aluno terá que ter a capacidade de as pôr em prática. Mais que trabalhar isoladamente, o estudante tem que saber funcionar em grupo. Mais do que recetor de conhecimentos, o aluno potenciará as suas competências racionais, emocionais e relacionais. A criatividade, a iniciativa, a inovação, a pró-atividade, o esforço, a exigência, o mérito, são alguns conceitos nucleares em todo este processo. Mas isto é o que se pode chamar a “ponta do iceberg”. É imprescindível percorrer um caminho até se chegar ao aluno, isto é, ter-se-á que desenvolver um trabalho intenso junto dos restantes “atores”, para que seja efetivamente possível construir um novo processo educativo.

4.2. *Uma nova abordagem*

Tendo em conta o cenário traçado no ponto anterior, a primeira questão que se coloca é: que implicações terá esta nova abordagem para as práticas e os métodos de aprendizagem? Estando o professor no centro deste processo, parece tão evidente como consensual que aquele tem um papel absolutamente decisivo no sucesso (ou não) deste empreendimento. Conforme já visto, o desenvolvimento de competências-chave para o Empreendedorismo não é simplesmente uma questão de aquisição de conhecimento. É, isso sim, promover junto dos alunos o desenvolvimento da capacidade de agir de forma empreendedora. Trata-se aqui de atitudes e comportamentos, complementarmente a conhecimentos e competências. Paralelamente a isto é importante referir que o ensino do Empreendedorismo terá que constituir uma competência transversal, com ligações ao “mundo real” fora da escola, e não apenas mais uma disciplina curricular, devendo estar disponível em todas as etapas e níveis de ensino, para todos os alunos. Ora, parece difícil compatibilizar esta abordagem com os métodos tradicionais de ensino, baseados na mera transmissão de conhecimento, em que o aluno é remetido a um papel relativamente

passivo de recetor de informação, enquanto o professor se limita genericamente a expor um conjunto de matérias de um programa pré-definido. Neste novo contexto, é exigido aos educadores que deixem de ser meros transmissores de conhecimento e passem a ser verdadeiros facilitadores da aprendizagem, criando condições para o aluno desenvolver ativamente o seu próprio percurso evolutivo.

Tendo em conta o panorama atual, parece consensual que se impõe, também, uma nova abordagem no que à educação dos professores diz respeito. Pesquisas várias, nomeadamente ao nível da União Europeia, indicam que *“competências e valores ligados à educação para o Empreendedorismo são raramente uma prioridade em programas de formação inicial de professores”* (Comissão Europeia, 2012). Por outro lado, vários estudos realizados indicam que *“os professores também sentem que a cultura de ensino predominante nas escolas não os apoia na promoção de abordagens criativas e inovadoras para a aprendizagem”* (Comissão Europeia, 2012). É premente explorar novas abordagens e favorecer uma cultura que incentiva a experimentação e permite a falha - em suma, um ambiente que incorpora as características “puras” do Empreendedorismo.

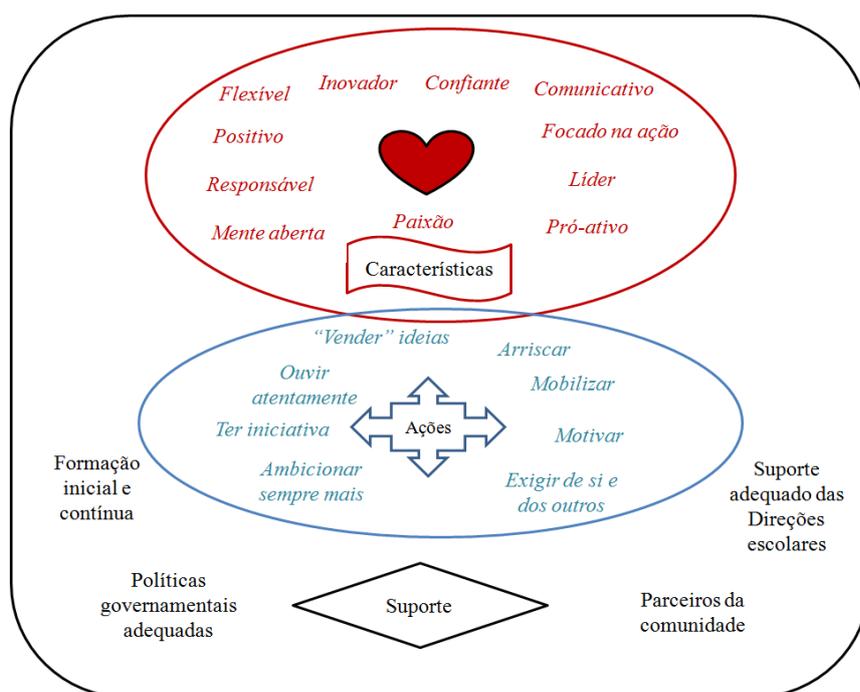
Para que possam ser os “motores” desta mudança de paradigma, os educadores necessitam, desde logo, de ter acesso a formação específica, quer inicial, quer contínua, mas também do necessário enquadramento no seu dia-a-dia. Coloca-se a ênfase na premência de melhorar os sistemas de formação de professores, possibilitando que estes sejam mais reflexivos, criativos e inovadores, bem como altamente competentes nos seus campos de conhecimento específico.

4.2.1. O Professor Empreendedor vs. Escola Empreendedora

À partida, é fundamental estabelecer quais as qualidades exigidas aos professores, no que à Educação Empreendedora diz respeito. Este aspeto é tão mais importante, quanto maior focagem se pretende atingir no estabelecimento de objetivos suficientemente claros para todo o processo. Paralelamente, o surgimento de um modelo de “Escola Empreendedora”, a implementar em todo o sistema de ensino, é condição essencial para a mudança de paradigma, pois vê-se como indissociável o desempenho do professor e o enquadramento, mais ou menos empreendedor, proporcionado pela instituição onde aquele leciona.

O Professor Empreendedor

Figura 3 - O "Professor Empreendedor"



Na figura acima podemos identificar dois grupos: a) características pessoais; b) ações-chave. Relativamente ao primeiro, pode desde logo afirmar-se que quem leciona tem que sentir verdadeira paixão pelo que está a fazer, pois só desta forma estará em condições de inspirar os outros, quer sejam colegas docentes, quer os próprios alunos. Por outro lado, o professor tem que ser confiante em si próprio e nas suas capacidades, liderando verdadeiramente e criando ativamente valor no processo de aprendizagem. Tem que transparecer energia através de uma atitude positiva, “contaminando” os restantes atores com esta nova mentalidade. Os docentes têm também que incorporar uma visão clara do que é o Empreendedorismo no ensino, e do que é necessário fazer, inovando, para atingir aquele desiderato. Para isso, têm que possuir uma mente aberta para novos processos, metodologias e procedimentos, por um lado, e uma nova forma de relação a estabelecer com os restantes elementos, dentro e fora da escola, por outro. Entrando no segundo grupo, ações-chave, as mesmas permitirão ao professor ser, não só, o elemento dinamizador da mudança dentro da escola, mas simultaneamente ajudar a escola a “virar-

se para fora”, interagindo cada vez mais com a comunidade que a rodeia. Especificamente em relação a este último aspeto é fundamental que o professor dê atenção especial ao fortalecimento de uma cultura de rede, sendo ele próprio um exemplo prático dessa cultura. Desta forma, deverá vir dele a iniciativa de estabelecer as ligações entre os vários elementos interessados/intervenientes no processo, como sejam outros professores, pais, alunos, empresas, instituições públicas, associações, etc.

Parece pouco provável encontrar todas estas características reunidas num só indivíduo, num só docente. Esta constatação permite concluir que, como mais à frente se verá, é através do trabalho em equipa e do fomento de redes de contacto que se consegue suprir as lacunas de cada um. Dito de outra forma, é com equipas de trabalho (também aqui nos docentes, e não apenas nos alunos), e através da dinâmica de complementaridade entre os vários elementos da mesma, que se conseguirá almejar atingir uma educação verdadeiramente empreendedora. Por outro lado, aquela constatação permite também reforçar a ideia que o ambiente ideal, a tal “Escola Empreendedora”, é fundamental e representa a “outra face da moeda” deste fenómeno. Poder-se-á até dizer que, sem a “Escola Empreendedora” dificilmente existirá o “Professor Empreendedor”.

A Escola Empreendedora

Tal como o “Professor Empreendedor”, também uma “Escola Empreendedora” reúne um conjunto de características próprias. É também importante perceber desde já que esta questão, tal como em certa medida o desenho do perfil do “Professor Empreendedor”, é indissociável das políticas definidas a nível nacional para a área da educação. Voltar-se-á a este aspeto em concreto mais à frente. Uma característica que se pode apontar, à partida, como determinante para uma Escola ser efetivamente empreendedora é a de existir uma visão clara de “Educação Empreendedora” e simultaneamente uma política interna que traduza, na prática, aquela visão. Por outras palavras, aquele conceito tem que ser parte do “ADN” da Escola, da sua filosofia enquanto organização, da sua essência enquanto instituição. Para que isto se verifique efetivamente, é fundamental conjugar dois aspetos: liderança forte e capacidade de comunicação. Se por um lado é muito importante “dar o primeiro passo”, motivando através do exemplo, por outro não é de descurar a vertente comunicativa, isto é, saber chegar a todas as pessoas, conseguir pô-las todas

“dentro do barco”, partilhando com todos os intervenientes o que é uma educação empreendedora, e o que isso pode trazer para a instituição.

Em termos de implementação desta estratégia, o primeiro passo é “auditar” o que se faz no presente, isto é, perceber onde se está em termos de Empreendedorismo na escola. É comum, na grande maioria das escolas, existirem já iniciativas interessantes no âmbito do Empreendedorismo, não raras vezes fruto da carolice de um grupo de docentes ou de alunos, com um carácter pontual, não tendo o enquadramento devido numa estratégia global de educação empreendedora. Estas iniciativas já existentes podem ajudar decisivamente no processo de implementação da nova estratégia, pois configuram uma realidade já conhecida e reconhecida pela organização em geral, e por cada elemento em particular, como prova de que é possível fazer diferente.

No sentido de reforçar a “Educação Empreendedora” como a matriz fundamental da abordagem educativa a todos os alunos, a escola deverá também desenvolver e implementar procedimentos simples, mas eficazes, tais como: lista anual de atividades empreendedoras (algumas das quais desenvolvidas fora da escola), a divulgar no início do ano letivo; horários desenhados de forma a permitir o desenvolvimento daquelas atividades complementarmente às tradicionais aulas em contexto de sala; criação do “Diário do Empreendedor”, onde os alunos registam as várias atividades empreendedoras em que participam e a sua opinião sobre as mesmas, divulgando posteriormente aos colegas essa opinião e trocando ideias entre eles, através, por exemplo, de uma plataforma *on-line* criada para o efeito. A escola empreendedora deverá criar o “Conselho do Empreendedorismo”, cujos elementos poderão ser docentes, um representante da direção da escola, um representante dos alunos, e um representante dos pais. Este órgão, dirigido pela figura do “Coordenador” (cujas competências específicas são abordadas mais à frente neste trabalho), terá como responsabilidade desenvolver, aplicar e coordenar todas as iniciativas de carácter empreendedor, implementando a estratégia geral de educação empreendedora, de modo transversal, definida pela liderança da instituição. Outra função deste órgão será a discussão permanente sobre as políticas desenvolvidas e implementadas a este nível, funcionando como uma espécie de “concelho consultivo para o Empreendedorismo” junto da direção da escola. Para além disto, é também responsabilidade daquele departamento avaliar, no final de cada um dos períodos do ano letivo, as várias atividades desenvolvidas, no sentido de aquilatar da adequabilidade das

mesmas à realidade da escola, reportando à direção da mesma as conclusões a que chegou.

A escola empreendedora coloca os alunos no centro da discussão acerca da educação empreendedora. A escola existe porque existem alunos. Assumindo isto sem constrangimentos, aqueles tem que ser chamados às decisões sobre a forma como o Empreendedorismo “entrará” na escola, envolvendo-os desde o início do processo, motivando-os e simultaneamente dando-lhes mais responsabilidade. É fundamental, pelo que se acabou de afirmar, que os alunos sintam o Empreendedorismo como uma nova abordagem, em todos os aspetos, que lhes permite possuir um conjunto de capacidades e competências fundamentais para mais facilmente ultrapassarem os vários obstáculos que a vida lhes trará. Para que isto aconteça, a escola terá que comunicar eficazmente as vantagens desta nova abordagem empreendedora. Qualquer atividade na escola deve almejar desenvolver um conjunto alargado de competências empreendedoras entre os alunos (e porque não dizê-lo, entre os professores, diretores e pessoal não-docente). Subjacente a qualquer iniciativa deve estar a aplicação da metodologia aprender-fazendo (conhecida na literatura anglo-saxónica por *learning by doing*). Para além disto, o trabalho em equipa, a tomada de decisões, a capacidade de arriscar, e a focagem em soluções, deve constituir a matriz principal de qualquer atividade escolar. Dever-se-á procurar, simultaneamente, diversificar tanto quanto possível no intuito de, não só, através disso lançar constantemente novos desafios aos alunos, o que naturalmente os motivará, mas também permitir a todos demonstrarem o que têm de melhor (por exemplo, há alunos com maior apetência para iniciativas que envolvam atividade física, enquanto outros se sentem mais à vontade em atividades ligadas à tecnologia).

Na escola empreendedora é fundamental assegurar métodos de avaliação consistentes com o conceito de Empreendedorismo, isto é, ter-se-á que avaliar não só os conhecimentos adquiridos (não se pense que a escola deixará de transmitir conhecimento teórico; é evidente que não), mas também as atitudes e competências empreendedoras demonstradas pelos alunos. Este aspeto reveste-se de uma importância fundamental, no sentido de credibilizar todo o processo.

A escola empreendedora é, por definição, uma instituição “virada para o exterior”. Isto significa, na prática, que a escola não pode estar de “costas voltadas” para a comunidade onde se insere. Tem a missão, isso sim, de ser o elemento catalisador de uma comunidade cooperante, pois é na escola que estão os “atores” futuros. Os alunos de hoje serão os

empresários, políticos, profissionais, atletas... de amanhã. Nunca se deve menosprezar este facto. Neste âmbito será fundamental, por exemplo, levar os alunos a conhecer algumas empresas da zona geográfica onde a escola se insere, permitindo àqueles tomar contacto com a realidade do mundo empresarial e com a forma como funcionam e se relacionam as organizações empresariais. Em sentido inverso, mas não menos importante, será pertinente trazer empreendedores à sala de aula, dando-lhes “tempo de antena” para relatarem as suas experiências pessoais e o seu percurso, motivando os alunos através do seu exemplo.

4.3. Principais áreas de atuação

Já aqui se afirmou que os professores passarão a ser “facilitadores de aprendizagem”, em vez de meros “transmissores de conhecimento”. Mas como? Em concreto, o que estará envolvido neste processo?

Na verdade, existe uma fronteira ténue entre uma abordagem demasiado distante, em que os alunos se sentirão demasiado desapoiados, desmotivando por essa razão, e uma supervisão demasiado incisiva e castradora do espírito criativo e inovador dos alunos, que não lhes permita, de facto, adquirir as tais competências empreendedoras.

Posto isto, identificam-se quatro áreas fundamentais de atuação:

- Formação Inicial para docentes, devidamente adequada aos novos desafios;
- Formação contínua dos professores;
- Desenvolvimento e implementação de políticas nacionais, ao nível ministerial, que enquadrem convenientemente as iniciativas locais, ao nível das escolas;
- Desenvolvimento, ao nível da própria escola, de atividades e estruturas facilitadoras e impulsionadoras de um ambiente verdadeiramente empreendedor.

Figura 4 - Principais áreas de atuação



Transversalmente aos pontos referidos estará a criação de um “Referencial de Qualidade” que possa ser uma “ferramenta” base de trabalho no processo de implementação da “Educação Empreendedora” nas escolas.

4.3.1. Formação Inicial para docentes

Se se pretende uma verdadeira mudança, é essencial que os docentes da próxima geração estejam devidamente preparados para levar o Empreendedorismo para “dentro” das suas escolas. Esse desiderato só é possível ser atingido se existir uma reformulação dos conteúdos e dos métodos de formação pedagógica dos professores. Efetivamente constata-se que, à semelhança do que se passa na maioria dos países europeus, em Portugal falta uma abordagem coerente, que verdadeiramente prepare os novos docentes para o seu novo papel, enquanto elementos fundamentais neste processo metamorfofóico. “Neste contexto, não é surpreendente que normalmente só uma minoria das instituições de formação de professores nos Estados-Membros e nos países parceiros da UE disponibilizem cursos, no âmbito do seu percurso curricular, que permitam aos futuros professores envolverem-se na educação para o Empreendedorismo após a licenciatura.

(...) Nos países da UE é comum a educação para o Empreendedorismo ser apenas de caráter opcional.” (Comissão Europeia, 2011). Identificam-se, de seguida, alguns pontos fundamentais.

Pedagogia e Conteúdos Curriculares

Comece-se por constatar que, ao contrário do que possa parecer, o conceito “Educação Empreendedora”, conforme se definiu anteriormente, está totalmente em sintonia com alguns objetivos já hoje perseguidos no sistema tradicional de ensino. Veja-se a procura pela inovação, o incentivar da criatividade, ou o incutir de valores sociais e humanos fundamentais à saudável coexistência em sociedade. Todas estas metas, e provavelmente muitas outras, são hoje perseguidas com tenacidade e determinação em muitas escolas, por muitos professores. Aproveite-se para sublinhar que não se trata aqui de “deitar fora” tudo o que tem sido feito pelo sistema educativo. Antes se propõe, isso sim, passar ao “próximo nível”. O ensino tem que desempenhar o seu papel fundamental: preparar, eficientemente, os cidadãos de hoje e de amanhã para os desafios do presente e do futuro. A formação inicial dos professores deverá ter uma incidência particular nas premissas fundamentais do Empreendedorismo, enquanto forma de estar e de ser. Dito por outras palavras, o enfoque deverá estar: na iniciativa; no trabalho em equipa; na pró-atividade; na resolução de problemas; na tomada de riscos; na criatividade; na exigência; no esforço; no mérito; no reconhecimento. Como se verifica, é também uma questão de competências e atitudes, complementarmente à aquisição de conhecimento.

As instituições que se dedicam à formação inicial dos docentes terão, à partida, de “auditar” o que está a ser feito no presente, de forma a estarem preparadas para identificarem e implementarem as mudanças que são efetivamente necessárias. Isto aplica-se tanto aos conteúdos curriculares, como aos métodos pedagógicos.

Ao nível pedagógico, o trabalho a desenvolver nada mais é do que o necessário pôr em prática nas escolas, junto dos alunos. Em concreto, a nova filosofia pedagógica é o “aprender-fazendo”, o que na prática se traduz no desenvolvimento de atividades experimentais, que permitam aos docentes experienciar, eles próprios, as vantagens desta abordagem, pois são eles mesmos que vão “vender” esta metamorfose. Tem que ser possível aos professores, aquando do seu processo formativo inicial, viverem um conjunto de experiências que lhes permitam compreender o verdadeiro espírito

empreendedor. Deve ser permitido àqueles tomar contacto com novas técnicas pedagógicas baseadas em abordagens tendencialmente práticas, ligadas ao “mundo real”, e que possam estabelecer a ligação entre a escola e as instituições que a rodeiam. Para além disto, os “professores-estudantes” terão que ser encorajados a trocar ideias e experiências com professores de outras áreas do conhecimento. A filosofia empreendedora que se pretende implementar é isso mesmo, uma nova filosofia, não é uma nova disciplina curricular. É transversal, e por isso afeta todos de igual modo. Posto isto, faz todo o sentido que futuros professores de Matemática, Língua Portuguesa, Geografia, ou Ciências, sejam colocados lado a lado, cruzem conhecimento, partilhem experiências, e divulguem expectativas. Isto permite, desde logo, reforçar competências ao nível da comunicação, da negociação, do trabalho em equipa, da gestão do tempo, do trabalho por objetivos. A criação de grupos de aprendizagem mistos, nesta perspetiva de áreas do conhecimento, parece ser um passo decisivo para que aquela meta possa ser alcançada.

Por outro lado, ter-se-á que incutir nos futuros professores um espírito de iniciativa e proatividade no que ao seu percurso formativo diz respeito. Por outras palavras, estes terão a responsabilidade de definir o seu próprio percurso, de “construir o seu próprio caminho”, participando ativamente em seminários, *workshops*, formações e outras atividades, mesmo que (e dir-se-á, principalmente) a isso não sejam obrigados. Idealmente virão eles próprios a dinamizar esse tipo de atividades empreendedoras quando chegarem “ao terreno”. Mas esta apetência será potenciada entre os futuros docentes através da experimentação dessas metodologias durante o seu próprio processo formativo.

Construir a nova abordagem a partir da comunidade envolvente

O envolvimento de instituições e indivíduos externos à escola é fundamental, sejam empresas, associações, coletividades, empreendedores, políticos, etc. Tendo como objetivo construir atividades e metodologias de aprendizagem essencialmente práticas, é fundamental envolver situações da “vida real”, em contextos reais, com pessoas “reais”. Posto isto, os futuros docentes têm que ter uma mente suficientemente aberta e predisposta a sair da sua “zona de conforto”. Na prática, existirão interações nos dois sentidos: Professor-Comunidade e Comunidade-Professor.

No primeiro caso, estágios em empresas, tendo contacto com a realidade diária de uma organização empresarial, podem funcionar com uma excelente forma de adquirir experiência prática e enriquecer competências profissionais e relacionais. Cumprir prazos, confrontar-se com situações reais de conflito, lidar com restrições orçamentais, participar em processos de tomada de decisão, são alguns exemplos de como o futuro docente poderá estar, a partir daí, muito melhor preparado para ser o “motor” de um processo educativo verdadeiramente empreendedor. Paralelamente, estas experiências permitirão ao professor criar uma rede de contactos junto das empresas, que serão absolutamente decisivos quando necessitar de criar “pontes” entre os seus futuros alunos e o mundo empresarial.

Relativamente à questão Comunidade-Professor, pretende-se fundamentalmente trazer a comunidade para dentro da escola. Exemplo mais paradigmático disto é o envolvimento de empreendedores locais em determinadas atividades curriculares ao nível da formação de professores. É enriquecedor para todos a possibilidade de ambas as partes, por um lado futuros professores, e por outro empreendedores, terem a oportunidade de comunicarem e trocarem ideias e experiências, pois os primeiros vão ajudar a formar os futuros colaboradores dos segundos, e/ou certamente novos empreendedores.

Se por um lado o envolvimento direto do futuro professor na sua comunidade é bem mais enriquecedor (Professor-Comunidade), parece pacífico aceitar que a relação Comunidade-Professor será mais fácil de pôr em prática, pois é mais simples de organizar e consubstancia-se em atividades que, por norma, exigem um menor envolvimento dos “atores” fora da escola (constate-se que “as guerras ganham-se batalha a batalha”, e que uma certa dose de realismo alerta para o facto de que a predisposição dos potenciais intervenientes nem sempre é a maior). Por isso mesmo, encare-se este como um processo gradual, e que não poderá ser imposto compulsivamente, sob pena de ficar “ferido de morte” logo à partida. Seja qual for a atividade em causa, é essencial comunicar de forma clara o enquadramento, objetivos e papéis da cada interveniente, de modo a que mesma possa ser eficaz relativamente ao que se propôs atingir.

Garantir a coordenação com a primeira experiência letiva dos futuros docentes

Outro aspeto muito importante é o alinhamento entre o processo formativo do futuro professor (conteúdos, métodos, atividades), e o percurso que este vai iniciar em “contexto

real”. Por outras palavras, tem que existir total sintonia entre as instituições de formação de professores e as escolas onde estes vão lecionar, pois é aqui que aqueles vão colocar em prática as competências adquiridas, e as experiências vividas, aquando do seu processo formativo. Só desta forma será possível, paulatinamente, introduzir nas escolas a “educação empreendedora”, na aceção alargada e transversal que se tem vindo a referir ao longo deste trabalho. Mais uma vez esta coordenação depende, em larga medida, das políticas nacionais de educação. No entanto, os docentes têm aqui, de novo, um papel crucial. Será sua obrigação exigirem nada menos que a excelência, quer nas instituições onde aprendem quer também, e não menos importante, nas instituições onde lecionam. Também aqui, como nos restantes aspetos já focados, os docentes são grande parte da solução e não uma pequena parte do problema. É importante, sempre, ter isto em mente. Inclusivamente entre os próprios professores.

Avaliação

Foi já referido atrás que a questão da avaliação desempenha um papel crucial em toda esta “caminhada” em direção a uma educação realmente empreendedora. Parece ser uma constatação relativamente evidente, à luz do que já se disse, que os métodos tradicionais de avaliação, baseados essencialmente em testes escritos, estão desfasados da nova abordagem que se pretende ver funcionar no dia-a-dia de todas escolas. Deste modo, a formação inicial de professores terá que ter especial incidência neste aspeto, desenvolvendo técnicas e métodos de avaliação que permitam analisar e classificar competências e atitudes empreendedoras, não descurando, como é evidente, o conhecimento adquirido. Para que fique claro, não se trata de descurar a componente “conhecimento”, antes se pretende juntar-se-lhe a componente comportamental que complementa e enriquece aquele, nunca o substituindo.

Seleção dos futuros professores

Os critérios de seleção de futuros professores terão, também eles, que ser adaptados, tendo em vista a “revolução tranquila” que se pretende implementar. Numa primeira fase, a de admissão, é necessário dar especial atenção às chamadas *soft skills*, ou seja, às competências relacionais, pois estas são cruciais no perfil de “professor empreendedor”.

Não significa isto que os menos capazes, à partida, no que a competências relacionais diz respeito, deverão ser excluídos. Pelo contrário. Deve ser seguido o caminho da inclusão e não o inverso. A formação de professores deve ter como um dos seus principais desideratos potenciar aquelas competências nos que, naturalmente, já as têm, e criar as mesmas nos restantes que as têm menos desenvolvidas. Neste âmbito, um aspeto que tem especial importância está relacionado com o facto de, hoje em dia, muitos dos “aspirantes” a professores terem tido já experiências laborais em organizações, nomeadamente ocupações em *part-time* durante o tempo em que frequentam as licenciaturas. Esta tendência poderá permitir uma maior preparação dos futuros professores para o novo cenário que aqui se preconiza.

Parcerias

Conforme amplamente referido neste trabalho, a abertura da escola ao exterior é vista como um aspeto fundamental. Em contexto de formação inicial de professores, o desenvolvimento de parcerias com outras instituições deve ter como pano de fundo uma estratégia coerente e estruturada, e não ser um conjunto desgarrado de iniciativas pontuais que, por si só, terão uma eficácia limitada. A este propósito, é fundamental que as instituições de ensino ligadas à formação de docentes tenham em consideração o facto de que o Empreendedorismo não se limita à criação de negócios. Trata-se de um fenómeno multifacetado, que surge em qualquer contexto, desde a empresa, até à escola, passando pela família. Assim, a escolha dos *partners* tem especial importância, porquanto se pretende dar corpo àquela diversidade, devendo ser chamados diferentes tipos de instituições, sendo que cada uma poderá acrescentar uma perspetiva diferente ao processo, enriquecendo-o por essa via. Posto isto, é não só possível, como desejável, fomentar uma escola empreendedora, potenciar professores empreendedores, que alavanquem, através de parcerias com outros *players* sociais, o desenvolvimento da comunidade onde se inserem.

Diferentes “atores”, diferentes papéis

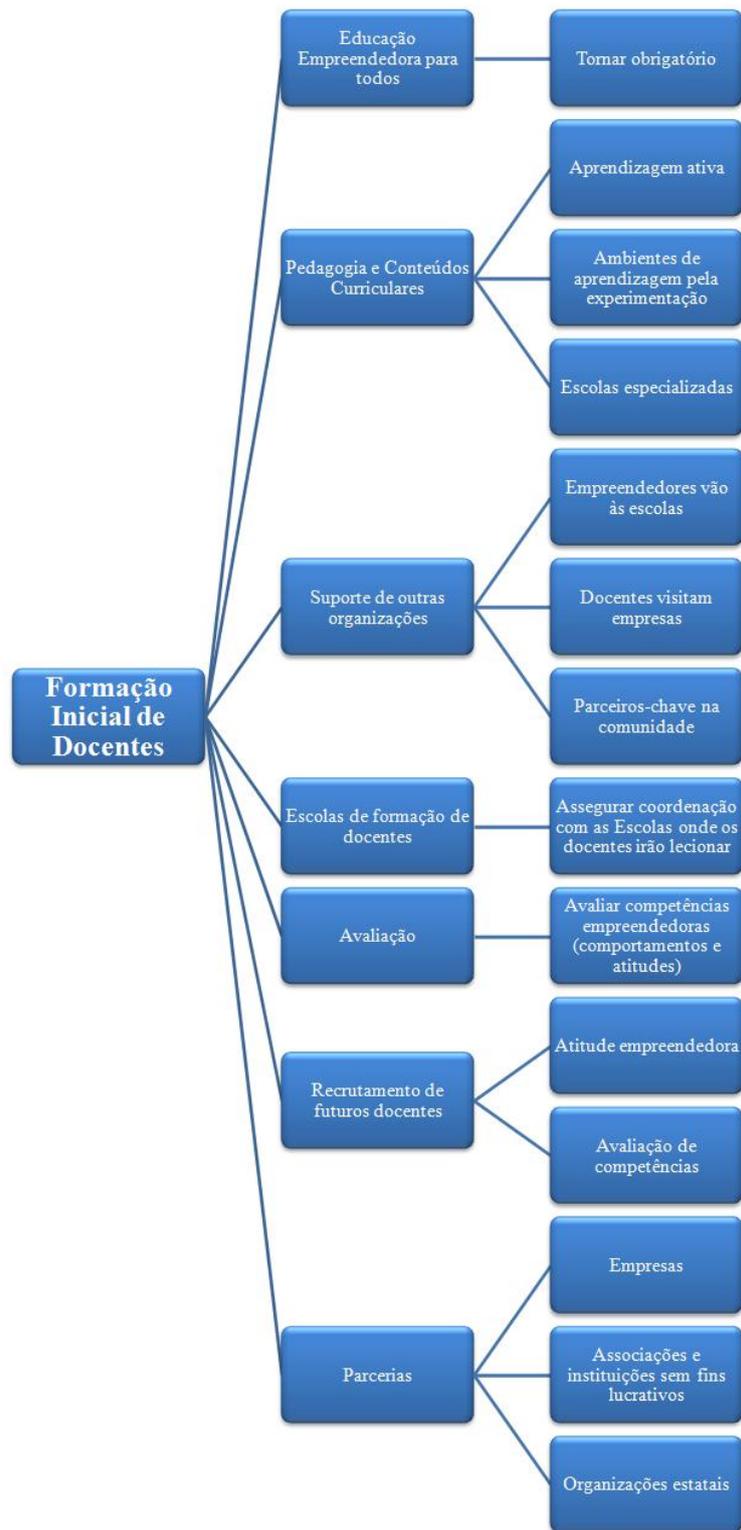
A implementação das várias medidas acima descritas é, num primeiro plano, da responsabilidade das instituições de ensino que ministram formação inicial de docentes,

sendo que, a nível mais abrangente, as estruturas do Ministério da Educação tem aqui uma importante palavra a dizer, visto ser aquele que deverá fornecer o necessário enquadramento global que permita que as diferentes iniciativas “cheguem a bom porto”. Por exemplo, poderá passar a ser obrigatória, por força de lei, a “Educação Empreendedora” na formação inicial dos professores. Aprofundar-se-á este aspeto no ponto seguinte. Voltando ao “terreno”, um dos aspetos mais sensíveis deste processo de mudança prende-se com o desenvolvimento e implementação de técnicas pedagógicas e métodos de avaliação devidamente apropriados ao novo cenário que se pretende instituir. Não é necessário criar tudo do zero. Muita coisa foi já desenvolvida, quer aqui, quer noutros países. Torna-se, isso sim, imprescindível juntar os vários “atores” que, de alguma forma, intervêm no processo, e fazê-los ver o quão importante poderá ser o seu contributo, relevando o seu papel em toda esta dinâmica. Os primeiros passos são, quase sempre, os mais difíceis. Porventura, as instituições de ensino em geral, e os professores em particular, estão no “sítio certo” para serem os promotores desta rede de parceiros que, no fundo, almeja um ensino melhor e mais preparado para os desafios da sociedade presente e futura.

Atente-se na figura seguinte, onde se demonstra todo o processo:

Figura 5 - Processo de formação inicial de “Professores Empreendedores”

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO



4.3.2. Desenvolvimento profissional contínuo dos educadores

Complementarmente ao novo modelo de formação inicial de futuros professores, o desenvolvimento profissional dos professores já no ativo é tão mais importante quanto maior for a importância dada ao caráter urgente da “reforma empreendedora” no ensino. Efetivamente, partindo da premissa que se pretende começar já, de que não há tempo a perder, então ter-se-á que “apontar baterias” para os docentes de hoje. A formação dos futuros docentes é imprescindível neste processo, mas só trará resultados a longo-prazo. Reconhecendo a necessidade de “atalhar caminho”, a atenção terá que estar nos docentes que estão agora em contacto com os alunos, em todas as escolas do país.

Demonstrada que está a relevância desta matéria, é necessário verificar um conjunto de elementos relacionados com a mesma. No que se refere ao ensino do 1º Ciclo até ao Secundário, a aposta dos docentes no seu desenvolvimento profissional ao longo da carreira, por exemplo através de ações de formação, tem ainda um caráter opcional em Portugal, embora seja relevante para a sua progressão profissional. Noutros países (Reino Unido, Alemanha ou Finlândia), é já obrigatória. Desta forma, urge desde já alterar esta questão, dando uma importância redobrada ao desenvolvimento profissional do docente. Simultaneamente é fundamental tornar o “Empreendedorismo” a matriz dessa estratégia de contínua atualização e formação do professor. Conforme já afirmado, todos têm uma palavra a dizer e um papel a desempenhar, independentemente da idade ou dos anos de docência.

Outro aspeto decisivo é o papel das escolas e das respetivas direções. Já atrás se afirmou que não existirá o “professor-empreendedor” sem uma “escola-empreendedora”. De facto, de nada servirá motivar os docentes para a “Educação Empreendedora”, se depois na prática do seu dia-a-dia o ambiente, isto é a escola, não está imbuído do mesmo espírito. É fundamental ver este processo como algo sistémico, algo que é mais do que a soma das partes. A articulação dos vários *players* é essencial para que o Empreendedorismo no ensino seja um sucesso.

Conteúdos programáticos, pedagogia e avaliação

A abordagem que aqui se defende significa, em termos de desenvolvimento profissional dos docentes, que o caminho a percorrer pelos educadores terá que estar enquadrado

numa lógica institucional que parta de uma visão clara de “Educação Empreendedora”, estabeleça os objetivos que a escola pretende atingir relativamente à visão assumida, e defina uma estratégia concreta para concretizar na prática a visão definida. Esta estratégia deverá assentar em quatro pontos fundamentais: Conteúdos; Planeamento; Implementação; e Avaliação.

Quanto aos Conteúdos, o desenvolvimento contínuo dos docentes deverá abordar as seguintes temáticas: reconhecer e desafiar os principais mitos do Empreendedorismo, em geral, e da educação empreendedora em particular; envolver os diretores escolares na criação de uma “cultura empreendedora” na escola; relevar a importância do “bom” Empreendedorismo para fomento dos valores fundamentais da comunidade; desenvolver uma visão global para a “escola empreendedora”, sublinhando o papel social que a mesma poderá ter no desenvolvimento da comunidade onde se insere; assegurar o cumprimento, na escola, nas diretrizes nacionais relativas à “Educação Empreendedora”.

No que se refere ao Planeamento, pretende-se: verificar, em primeiro lugar, o que está já a ser feito; desenvolver ações de melhoria das iniciativas já implementadas, e criar outras que possam complementar aquelas; prever ações concretas de simulação de problemas da vida real, nomeadamente em contexto empresarial; defender a criação da figura do “Coordenador de Educação Empreendedora” dentro da escola, contribuindo para a definição, em concreto, das respetivas funções, responsabilidades e objetivos; assegurar que os alunos, através dos seus representantes, tem uma “voz ativa” no processo; ajudar a conceber currículos adequados à nova realidade, nomeadamente no que se refere ao tempo previsto como necessário para atividades de interação escola-comunidade e comunidade-escola, mas também no que respeita ao caráter transversal e multidisciplinar do “Empreendedorismo”.

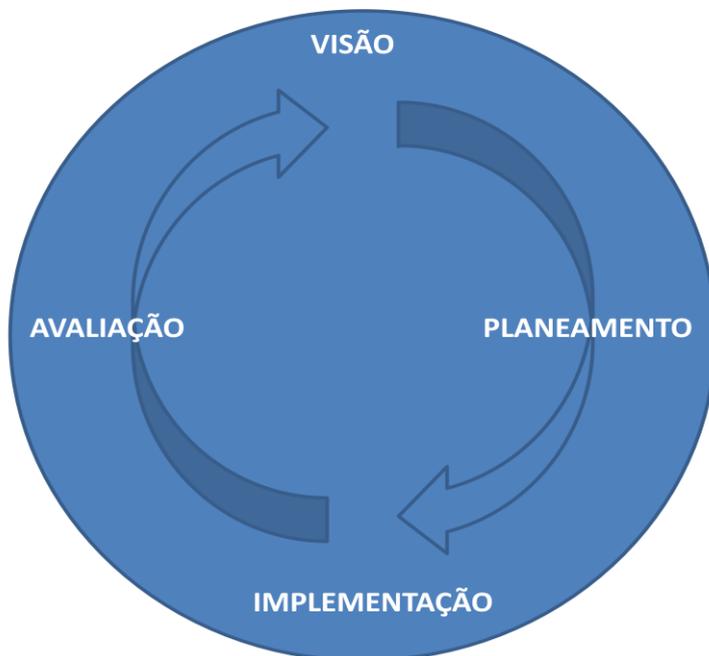
A Implementação da “Educação Empreendedora” é também uma vertente fundamental. Pretende-se aqui dar enfoque aos seguintes aspetos: desenvolvimento das competências empreendedoras nos alunos (trabalho em equipa, iniciativa, resolução de problemas e tomada de decisões, assunção de responsabilidades, capacidade de arriscar); implementar abordagens adequadas às diferentes temáticas e aos diferentes contextos, mas sempre sustentadas numa filosofia “empreendedora”; envolver, ativamente, a comunidade no processo educativo; levar a “Educação Empreendedora” às franjas sociais em risco de exclusão, e utilizar aquela como “ferramenta” privilegiada de inclusão.

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

Finalmente, no que respeita à Avaliação, é essencial: desenhar e implementar metodologias de avaliação dos alunos que sejam coerentes com a nova abordagem; solicitar aos parceiros da comunidade envolvente que avaliem, em particular as iniciativas em que tomem parte, e em geral as restantes ações com as quais indiretamente se relacionaram; envolver todo o *staff* interno, direção, professores, e alunos na avaliação da performance da escola enquanto “Escola Empreendedora”, por um lado, e por outro envolvê-los na análise dos vários parceiros da comunidade que interagiram com a escola no processo.

Esta abordagem integrada permite “tocar” todos os pontos sensíveis da “Educação Empreendedora”, evitando que as iniciativas não passem de ações erráticas e inconsequentes. Isto significa, por outras palavras que o desenvolvimento profissional assentará no “círculo da qualidade”:

Figura 6 - “Círculo da Qualidade” de Educação Empreendedora



Fonte: (Centre for Education and Industry, 2011)

“Comprar” a ideia de Empreendedorismo no ensino

Sendo os atuais educadores uma “peça fundamental na engrenagem”, terão estes que incorporar na plenitude o Empreendedorismo como a nova forma de encarar o ensino. Ora, o indivíduo só se envolve verdadeiramente naquilo que compreende. Atualmente, a grande maioria dos docentes no ativo têm pouca ou nenhuma experiência em “Educação Empreendedora”, tendo eventualmente apenas tomado contacto com iniciativas pontuais de colegas seus ou simplesmente “ouviram falar” do conceito “Empreendedorismo” mas sem sequer estar o mesmo ligado ao ensino. Ainda hoje, é comum associar-se o “Empreendedorismo” à perspetiva redutora de “criação de negócio próprio”. Como atrás se demonstrou, é muito mais que isso. Mas é justamente esta “evidência” que tem que ser demonstrada aos docentes. Ter-se-á que “ganhar” os educadores através de uma explicação clara do que se trata, dos benefícios que trará para eles e, essencialmente, para os alunos, pois são estes que estão (e estarão cada vez mais) no centro do processo educativo. Os docentes, como “facilitadores de aprendizagem” têm um papel fundamental, mas é o aluno que é o “ator principal”.

Posto isto, é necessário envolver os educadores desde o início do processo, sob pena de estes se sentirem excluídos do mesmo, e por essa via rejeitarem ter um papel ativo, seja pela inércia seja combatendo a mudança. O papel dos docentes mais familiarizados com a “Educação Empreendedora” é, neste contexto, decisivo. Será mais bem aceite esta transição se o “movimento” surgir de dentro da classe, numa lógica *peer-to-peer*. É evidente que terão que existir diretrizes nacionais, emanadas pelos decisores políticos, que enquadram a ações “no terreno”. Mas o processo só “sairá do papel” se todos os docentes estiverem suficientemente motivados para contribuírem ativamente. O equilíbrio entre a “imposição” e “inclusão” nem sempre é fácil, e neste caso não vai fugir à regra. Mas esse equilíbrio tem, forçosamente, que ser encontrado pelos responsáveis políticos.

Recrutamento e promoção dos docentes

A “Educação Empreendedora” defende um aluno pró-ativo, que seja o principal responsável pelo seu próprio percurso de aprendizagem. Ora, parece natural aplicar o mesmo princípio aos docentes, pois são estes que, na prática, vão transmitir esta mensagem aos seus alunos. Que melhor forma de transmitir uma ideia que dar o

exemplo? A Escola, como ambiente que enquadra a relação aluno-docente, terá a responsabilidade de incluir o “Empreendedorismo” como aspeto a avaliar, desde logo, no processo de recrutamento e seleção dos docentes, bem como da promoção na carreira dos mesmos. Numa primeira fase, será da responsabilidade do Ministério da Educação desenvolver um quadro avaliativo que preveja o desenvolvimento profissional em Empreendedorismo como aspeto nuclear na performance dos docentes. Numa segunda fase, tendo em conta a tendência para a crescente autonomia das escolas, serão as direções destas a concretizar aquele desiderato e a melhorar os critérios e metodologias de avaliação, incorporando naturalmente estes procedimentos na “estratégia empreendedora” anteriormente definida pela instituição.

Enquadramento regional e nacional

Tal como para todos os restantes aspetos da “Educação Empreendedora”, o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes tem que estar enquadrado em políticas nacionais de educação empreendedora, e que tenham reflexo quer a nível nacional, quer regional/local.

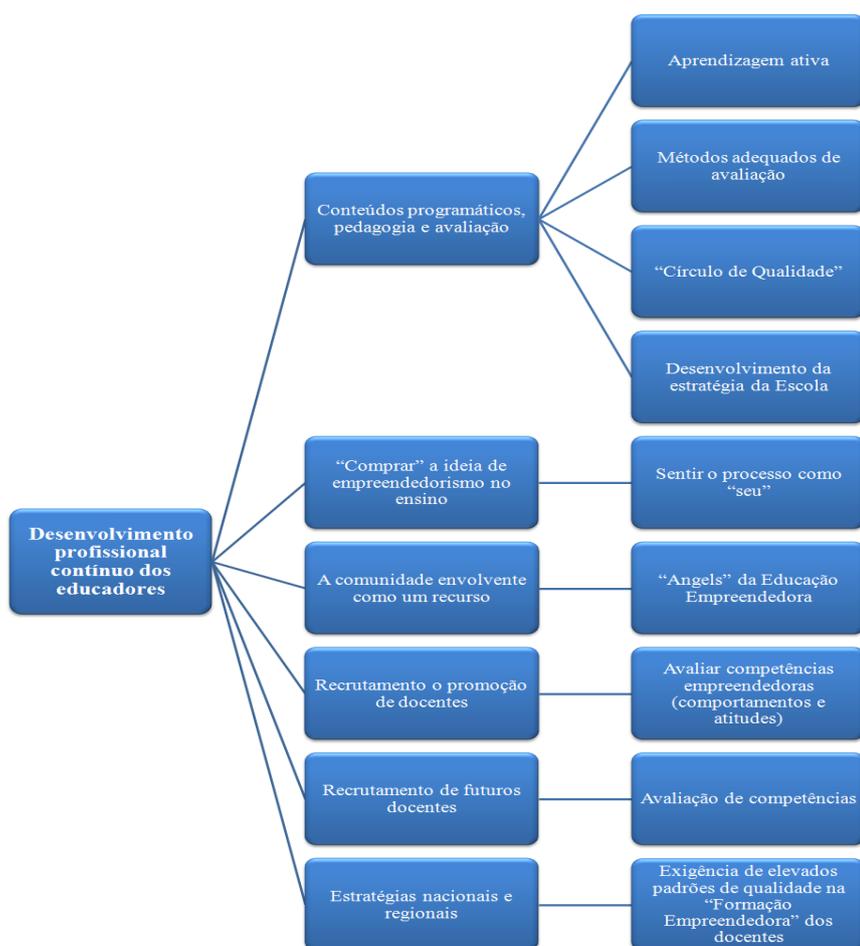
O primeiro passo será o da criação de um “Referencial de desenvolvimento profissional e formação contínua para os docentes”, onde estejam claramente estabelecidas as regras e os critérios a seguir. Consequentemente, o próprio financiamento das atividades relacionadas com o desenvolvimento profissional irá estar dependente do cumprimento daquelas regras. É fundamental estabelecer, exigir e defender um elevado nível de qualidade e rigor em todo o processo da “Educação Empreendedora”. O desenvolvimento profissional dos educadores, como aspeto fundamental, não poderá fugir à regra.

Por seu turno, as autoridades competentes deverão desenvolver e implementar um programa integrado de estágios e formações “em contexto real”, em parceria com empresas e outras organizações, vocacionado especificamente para docentes. Esta medida deverá ter um impacto muito positivo, pois permitirá àqueles terem contacto com a realidade empresarial, por um lado, e por outro reforçarem os “laços” com os empresários locais, fomentando a sua rede de contactos. Ambos os aspetos permitem ao docente, mais facilmente, trazer o “Empreendedorismo” para o contexto da aula, pois se por um lado as experiências vividas nas empresas permitem ao professor compreender melhor as dinâmicas e os desafios colocados diariamente aos empreendedores “reais”, conseguindo

assim transmitir de forma mais eficaz o “Empreendedorismo” aos seus alunos, por outro será mais fácil selecionar e trazer à escola empreendedores com os quais o docente já trabalhou.

A comunicação reveste-se, também neste contexto, de uma importância superlativa. A política de comunicação deve ter, aqui, dois objetivos fundamentais: dar a conhecer as melhores práticas; e fomentar o encontro e a troca de ideias acerca desta temática. Na prática, defende-se que, a nível ministerial, seja desenvolvido um conjunto coerente de eventos, por todo o território, que envolvam docentes, direções escolares, alunos e outros *stakeholders*, onde seja possível, por exemplo, concretizar uma competição saudável entre as melhores práticas de formação e desenvolvimento profissional dos docentes, premiando os melhores exemplos, e a partir destes motivar pelo exemplo os restantes. A troca de experiências e debate de ideias deve ser fortemente fomentada, como forma de garantir a constante evolução do processo. Veja-se a figura seguinte:

Figura 7 - Processo de Desenvolvimento profissional contínuo dos Educadores



4.3.3. Políticas nacionais de enquadramento das iniciativas locais

De acordo com o já afirmado anteriormente, as iniciativas surgidas nas escolas terão que ter o necessário enquadramento, sob pena de se tornarem tentativas infrutíferas de implementar o “Empreendedorismo” no ensino. Efetivamente está-se perante uma mudança sistémica, com um grau de profundidade assinalável, e que vai bem para além das tradicionais fronteiras do sistema de ensino, conforme se conhece atualmente.

Por outro lado, o conceito de “Educação Empreendedora” está em sintonia com as mais recentes tendências na educação e no ensino. Tome-se como exemplo a cada vez maior autonomia dada às escolas, e mesmos aos docentes, ou o enfoque crescente no aluno como elemento ativo do processo de aprendizagem, e compreende-se facilmente o alinhamento entre as duas realidades anteriormente mencionadas.

Definição de uma visão clara

O primeiro passo das autoridades competentes é a definição de uma visão clara de todo o processo, observando a “floresta” e simultaneamente compreendendo o papel particular de “cada árvore”. Por outras palavras, é fundamental que os responsáveis políticos envolvidos (forçosamente ao mais alto nível da cadeia de decisão) saibam onde estão, para onde pretendem ir, e qual o caminho a percorrer. Mais concretamente é essencial elencar objetivos, mediatos e imediatos, mas também identificar os recursos necessários, sem esquecer a definição clara dos papéis de cada *stakeholder*. Tendo os docentes e as escolas um papel nuclear neste processo, é fundamental enquadrar as atividades desenvolvidas a nível local numa estratégia nacional coerente e objetiva.

A Presidência da República poderá ter aqui um papel fundamental, não de execução mas de “ignição” do processo. Caberá àquele órgão de soberania, o mais alto da nação, incitar os restantes agentes para esta “revolução tranquila”, sensibilizando-os para a mudança.

Um dos vetores fundamentais das políticas nacionais de “Educação Empreendedora” deverá ser a formação dos docentes. É primordial definir objetivos concretos e atribuir responsabilidades no sentido de preparar devidamente os professores para tarefa que os espera. É neles, e através deles, que tudo irá acontecer. Mas isto não significa que os docentes terão capacidade de, por si só, levar avante esta contenda. É fundamental, e já se disse isso aqui, que os restantes *players* participem ativamente, ajudando e colaborando no que lhes for possível. O papel dos decisores políticos é essencial, pois são eles que vão “preparar o terreno”. São eles que têm o dever de criar o ambiente ideal para que a mudança aconteça. O primeiro passo é deles. Mas também é obrigação de todos, e de cada um, exigir-lhes isso mesmo.

Eventualmente poderá fazer sentido criar equipas de trabalho interministeriais, que comecem pela definição da tal visão para a “Educação Empreendedora”. Deverão estar envolvidos, pelo menos, os Ministérios da Educação e da Economia. Mas porventura outros deverão ser chamados. Pretende-se, desde logo, que o processo seja inclusivo, e não exclusivo. O princípio do trabalho em contexto de equipas diversificadas, tão caro ao “Empreendedorismo”, deverá também aqui ser aplicado.

Outro aspeto importante, e muitas vezes negligenciado, é o do envolvimento. Significa isto, em concreto, que a forma como os responsáveis políticos partilharão a “Educação Empreendedora”, e os desafios associados à mesma, com os restantes *stakeholders* fará

toda a diferença. Porque se trata, antes de mais, de um processo de mudança, existirão certamente resistências. É característico do ser humano e acontece sempre que se pretenda alterar algo. Posto isto, é decisivo envolver os vários agentes na discussão dos temas, na formulação das estratégias, no estabelecimento das metas. Não significa isto que todos vão decidir sobre tudo. Significa, isso sim, que todos deverão ser ouvidos. A todos (professores, alunos, pais, diretores das escolas, etc.) é exigido dar o seu contributo, assumindo as suas responsabilidades enquanto elementos ativos. Não se deverá ir pelo caminho da imposição, pois o mesmo não trará certamente bons resultados. É envolvendo, mas responsabilizando que o processo evoluirá. Impor, desmotivará e desresponsabilizará, colocando tudo em causa.

Empreendedorismo como o “ADN” curricular

Outra das questões que parece ser determinante prende-se com a assunção, em definitivo de uma filosofia empreendedora nas escolas e no ensino. O “Empreendedorismo” não poderá continuar a ser algo marginal à estrutura curricular. Não bastará organizar uma “mão cheia” de atividades, de alguma forma ligadas ao Empreendedorismo, com caráter esporádico e desgarrado, que até podem ter um certo efeito positivo, mas que de forma alguma atingem o que verdadeiramente se pretende – a mudança do paradigma atual no que à educação, numa perspetiva global, diz respeito.

No “terreno”, o efeito catalisador só deverá ser conseguido através de um processo de obrigatoriedade curricular, através de normativos, que coloquem o “Empreendedorismo” no centro da lógica curricular. Aquelas normas terão, naturalmente, que ser emanadas do Ministério da Educação, assumindo-se como o enquadramento legal a ser seguido a nível nacional. A princípio haverá, como já aqui se disse, uma fase de resistência, na qual se terá que dar a necessária adaptação dos agentes aos novos processos. Naturalmente, uma segunda fase surgirá em que tudo o que é novo, agora, passa a ser normal e assumido como a forma natural de desenvolver o trabalho e as tarefas diárias. Muda a filosofia, mudam as metodologias, mas as pessoas são as mesmas. Tenha-se isto em conta, pois é fundamental “ganhar” as pessoas para que a mudança se efetive.

De novo, o papel dos educadores é decisivo. Será importante que deem o primeiro passo, que sejam a força impulsionadora, que concebam e desenhem novas propostas curriculares “empreendedoras”. Afinal que sejam eles mesmos empreendedores mais uma

vez, tomando a iniciativa, demonstrando aos decisores políticos e aos restantes agentes que não se trata de um “corte” total com o passado, mas sim de um processo de reformulação em que se pretende aproveitar o que de melhor as estruturas curriculares têm atualmente, e melhorar os aspetos menos positivos que aquelas apresentam. Trata-se, efetivamente, de desenvolver um caminho mais eficaz para atingir os objetivos educativos já hoje definidos – genericamente, preparar os alunos o melhor possível para a sua vida futura e para os desafios que esta encerra. Esse caminho passará, essencialmente, pela redefinição das metodologias pedagógicas e pela otimização curricular no sentido de tornar a experiência do ensino, para os alunos, uma experiência motivante. Através da prática, com exercícios de simulação em sala de aula ou uma visita a um departamento financeiro de uma empresa local, torna-se mais eficaz demonstrar a utilidade das temáticas abordadas em aula. Por exemplo, porque será importante saber calcular uma fração? Porque compreendendo a lógica das frações, o aluno compreenderá mais facilmente, por exemplo, o que é uma percentagem. O cálculo de percentagens tem inúmeras aplicações práticas, como sejam nas eleições, no cálculo das quotas de mercado, em rácios de análise económico-financeira, entre outras. Se se inverter a lógica, demonstrando à partida a utilidade de determinada técnica/ferramenta de cálculo, e depois “mergulhar” na matéria em si, será mais motivador para os alunos pois estes já conhecem a aplicabilidade prática do que estão a aprender, e simultaneamente apreendem neste caso concreto a relevância para as suas vidas da Matemática, como meio de resolução de problemas concretos. Vista desta perspetiva, a Matemática terá que ser mostrada aos alunos como se de um *tool kit* – jogo de ferramentas - se tratasse.

Outra questão relevante, neste contexto, prende-se com a autonomia dada aos docentes. É importante que o enquadramento seja fornecido pelas autoridades competentes, concretamente ao nível da definição das linhas mestras - conteúdos e atividades - de cada uma das unidades curriculares, bem como da interligação entre as mesmas, aspeto fundamental para uma “Educação Empreendedora”. Sem isto, corre-se o risco de não ter um verdadeiro sistema nacional de ensino, mas sim cada escola a ensinar coisas diferentes. É fundamental existir este “fio condutor”, que dê coerência ao todo a nível do país. Mas também será importante dar alguma “margem de manobra” aos docentes e às escolas, para que estes possam autonomamente desenvolver e implementar novas pedagogias, novas formas de abordagem das matérias, novas metodologias de aprendizagem que motivem e envolvam os alunos. É fundamental dar espaço à inovação

e à criatividade dentro da escola. Inclusivamente esses bons exemplos deverão ser, por iniciativa do próprio Ministério da Educação, divulgados pelas restantes escolas, criando um espírito de competição saudável em que se procura ser cada vez mais “empreendedor”. A este respeito será crucial criar, a nível oficial, um conjunto de *standards* de qualidade, uma espécie de certificação em “Educação Empreendedora”. Devido à relevância deste tema, voltar-se-á ao mesmo mais adiante.

Ajustar os métodos de avaliação às competências-chave do Empreendedorismo

Já anteriormente neste trabalho foi referida a importância da “avaliação” em todo o processo, nomeadamente na credibilização do mesmo junto dos vários agentes. O sistema tem que ser preparado para reconhecer e recompensar o “Empreendedorismo” demonstrado pelos alunos, mas não só. Também por professores e pelas próprias escolas. Isto significa, por outras palavras, que todo o sistema avaliativo, desde a avaliação dos alunos, passando pelos docentes, até à avaliação das próprias escolas, tem que ser reformulado no sentido de ser consistente com a nova filosofia “empreendedora” que se pretende implementar. No que aos estudantes diz respeito, os critérios de avaliação terão que complementar a aferição de conhecimentos com a verificação de atitudes e comportamentos criativos, inovadores e pró-ativos. Os alunos terão que ser motivados para tomar a iniciativa, serem eles próprios os “condutores” do seu processo educativo. Metaforicamente, poder-se-á dizer que a passagem do atual sistema para o novo, na perspetiva do aluno, será como se este passasse a ser o piloto do carro de competição e o docente o seu navegador (ou copiloto). Cabe ao navegador – o docente – dar as diretrizes do caminho a percorrer, identificar e descrever as próximas curvas e qual o grau de dificuldade de cada obstáculo que vem pela frente. Mas é responsabilidade do piloto – o aluno – conduzir o automóvel pelo percurso, tendo que o fazer chegar à meta o mais rápido possível e em boas condições de funcionamento. O aluno deixou de ser um mero “passageiro”. Agora, é ele o piloto. Mas tem a seu lado alguém que tem o papel fundamental de o orientar no caminho a percorrer. O professor, naturalmente. Na escola também assim terá que ser. Do ponto de vista dos professores, compreende-se a dificuldade de implementar esta mudança junto dos alunos, pois significa tirar muitos destes da sua “zona de conforto”. Sabe-se que não será fácil. Por isso mesmo, a questão da avaliação é tão importante. É através de metodologias avaliativas adequadas à nova

realidade “empreendedora” que tudo se torna mais claro para todos, quer para professores, quer para os alunos. Sabendo as “regras do jogo”, é bem mais fácil ser bem-sucedido.

Só é possível aferir da real eficácia da “Educação Empreendedora” se as competências empreendedoras foram devidamente avaliadas. Um estudo realizado pela Eurydice Education Audiovisual and Culture Executive Agency, em 2012, demonstrou que “(...) *os conhecimentos relacionados concretamente com disciplinas - Língua materna, Matemática, Ciências, etc. - são devidamente avaliados, mas que competências transversais como sejam o sentido de iniciativa, a capacidade comunicativa, ou o relacionamento com os outros, não o são*” (Comissão Europeia, 2012).

Criar os incentivos adequados

Para além da questão da avaliação, abordada no ponto anterior, é importante definir e implementar um conjunto de incentivos que levem os agentes a efetivar a mudança. Pode-se considerar, de forma “romântica”, que dizendo às pessoas que elas vão ter que mudar, as mesmas mudam, bastando para tal os excepcionais dotes de oratória de um qualquer responsável político. Ora, sabe-se de antemão que a natureza humana não funciona desta forma. Ter-se-á que encontrar um conjunto de incentivos que, estando adequados às restrições orçamentais inerentes ao momento que o país vive, terão que ser suficientemente mobilizadores. Especificamente no que respeita aos educadores, sendo eles o elemento nuclear do processo, é fundamental encontrar formas de os motivar a levar a “Educação Empreendedora” por diante. Por exemplo, promovendo e criando condições para o reforço do *networking* com colegas docentes de outras proveniências geográficas, nomeadamente da Europa, mas não só. Possibilitar aos docentes conhecerem outros contextos educativos onde o ensino empreendedor é já uma realidade, permitir-lhes-á compreender na plenitude as vantagens concretas desta abordagem. Outro elemento motivacional poderá passar por instituir um prémio anual, a nível institucional/ministerial e com envolvimento da Presidência da República, para o “Professor Empreendedor”, cujo objetivo seria reconhecer o mérito e o esforço dos docentes relativamente ao seu contributo para a “Educação Empreendedora”. A propósito, o mesmo tipo de galardão poderia ser criado para a “Escola Empreendedora”, premiando na mesma lógica a escola que mais tivesse feito, nesse ano letivo, pelo

Empreendedorismo no ensino. Este processo teria, evidentemente, que começar por estabelecer um referencial qualitativo, com vários itens a serem analisados, estando a avaliação dos mesmos a cargo de um júri de reconhecidos méritos, e que envolvesse elementos dos vários “grupos” de agentes, desde docentes, representantes dos pais, alunos, direções das escolas, representantes do Ministério da Educação, Empreendedores com um percurso reconhecido, e entidades ligadas à promoção do Empreendedorismo.

Os recursos apropriados

Conforme já afirmado anteriormente, os educadores necessitarão de um conjunto específico de recursos para implementar, na prática, a nova abordagem educativa. Embora sendo aqueles que estão mais bem colocados para identificarem quais os recursos necessários, é ao nível político que está a responsabilidade de escolher esses mesmos recursos e de os implementar a nível nacional, em todo o sistema de ensino. Uma das vertentes mais relevantes neste contexto passará pela criação de uma plataforma, a nível nacional, centralizando toda a informação disponível sobre a “Educação Empreendedora”. Muita coisa tem sido feita, quer a nível nacional quer internacional, em prol do Empreendedorismo no ensino. Aproveite-se o que já está feito, as boas práticas já desenvolvidas e testadas “no terreno” com bons resultados, evitando-se simultaneamente erros já cometidos noutras paragens. Um intenso trabalho de pesquisa e recolha de informação devidamente filtrada e organizada é urgente. A internet permite, hoje, desenvolver este tipo de trabalho de uma forma inimaginável até há uns anos atrás. A referida plataforma não deverá ser, no entanto, um mero repositório de informação recolhida num determinado intervalo de tempo. Tem que ser uma “ferramenta” dinâmica, que permita aos docentes e outros agentes interagir com a mesma a todo o momento, colocando informação que considerem pertinente, mas que também lhes possibilite avaliar e comentar o que outros lá colocaram. Pretende-se fomentar a discussão construtiva, a troca de ideias, o *networking*. Imagine-se um “portal” *on-line*, com um determinado conjunto de informação disponível para todos, e simultaneamente com uma área reservada para utilizadores devidamente registados, e tem-se um meio excepcional de apoio e promoção da “Educação Empreendedora”.

Outro aspeto fundamental a este nível estará relacionado com a “certificação” dos recursos pedagógicos a utilizar. Será de crucial importância elencar um conjunto de

recursos pedagógicos, oficialmente reconhecidos como sendo aqueles que melhor suportam as novas abordagens pedagógicas. Mais uma vez, dever-se-á estar em presença de um processo dinâmico e em constante evolução. Na prática, o referencial deverá ser atualizado a cada final/início do ano letivo. Também aqui, os docentes terão uma importante palavra a dizer, quiçá a mais relevante, na escolha dos recursos e na adequabilidade dos mesmos às novas técnicas pedagógicas que pretendem implementar. Fará sentido, também à luz do que foi dito no ponto anterior acerca dos galardões a atribuir, que um organismo específico para este efeito seja criado, que avalie e certifique, entre outras coisas, as metodologias pedagógicas, os recursos utilizados, os métodos avaliativos, as parcerias desenvolvidas.

Disseminando a mensagem

Em qualquer processo de mudança a capacidade de comunicação é fundamental. Significa isto que a “Educação Empreendedora”, como novo paradigma da educação oficial, terá que ser dada a conhecer a todos os agentes, a nível nacional, de forma a possibilitar que todos os intervenientes compreendam o processo, no seu todo, e que implicações em particular existirão para cada um. Esta questão tem particular importância para o novo papel dos professores, o de “facilitadores de aprendizagem”. Desta forma, dever-se-á adequar a mensagem ao público-alvo:

- *Público em geral* – transmitir e generalizar a ideia que uma mudança profunda no sistema de ensino é premente, pois o mesmo não consegue atualmente dar resposta condizente com as exigências de uma sociedade em constante mutação; os métodos de ensino não poderão continuar a ser os mesmos de há 50 anos, sob pena de os nossos jovens se desinteressarem cada vez mais da escola, com tudo o que de pernicioso isso traz. É fundamental criar uma consciência coletiva de que a “Educação Empreendedora” pode constituir uma alternativa viável;
- *Educadores* – como “atores principais” do processo, é fundamental incutir nestes a necessidade de “passar ao próximo nível”. São os docentes que vão trabalhar no dia-a-dia com os alunos, são eles que vão pôr em prática o Empreendedorismo nas escolas, são eles que vão desenvolver e coordenar as atividades na aula e fora dela, que vão estabelecer as parcerias com outros agentes fora da escola. Por tudo isto, é fundamental que todos os docentes

compreendam, na plenitude, o que é uma Educação verdadeiramente empreendedora, por um lado, e por outro qual o seu papel e o quão importante é o mesmo.

- *Outros agentes diretamente ligados ao processo educativo* – direções escolares, empresas, empreendedores, associações, instituições dos mais variados tipos, serão chamados ao processo educacional; a escola será um centro de interação entre os alunos e o “mundo real” que os rodeia, a comunidade que os envolve e os enquadra. Desta forma, é da maior relevância que todos os agentes sejam devidamente elucidados sobre a “Educação Empreendedora”, e em especial no contributo que todos podem dar para o sucesso da mesma. Em concreto, é necessário enquadrar as atividades educativas em que os mesmos irão participar, sensibilizando-os para as potenciais vantagens dessa interação para toda a comunidade. Constate-se que os alunos de hoje serão os profissionais de amanhã, colaboradores futuros nas empresas que desde já se poderão posicionar na “linha da frente” para recrutar os melhores, dando-se a conhecer e conhecendo os atuais alunos.

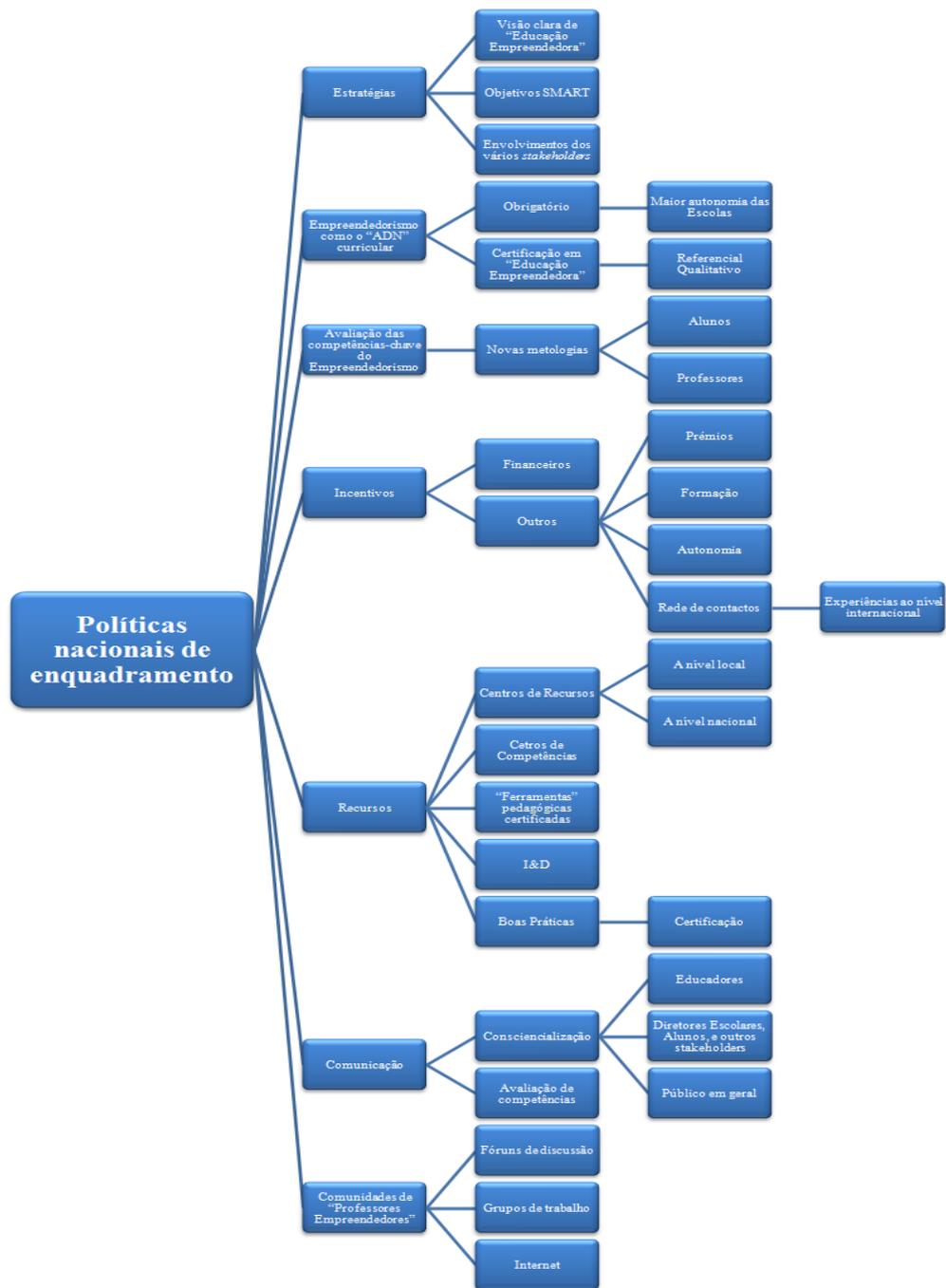
Comunidades de professores-empreendedores

As comunidades de professores empreendedores poderão contribuir decisivamente para a disseminação do “bichinho” empreendedor dentro da classe, e desta forma dar um contributo relevante para que todos os educadores compreendam e participem ativamente na mudança. É já comum, nos dias de hoje, existirem comunidades, formais ou informais, de professores de uma determinada área do saber. É normal encontrarem-se fóruns de Professores de Língua Portuguesa, de História, ou de Matemática, pois existe uma natural apetência para discutir assuntos e trocar experiências que, naturalmente, são comuns. No entanto, e porque o Empreendedorismo representa uma mudança transversal do próprio sistema, e não apenas mais uma disciplina curricular, é fundamental ligar os professores das diferentes áreas do conhecimento “abrindo a porta” à discussão do modelo de “Educação Empreendedora”, divulgando-se nesse contexto as novas abordagens criativas e inovadoras no que ao ensino, como um todo, diz respeito. Mais uma vez, a mudança é a luta contra a inércia. Significa isto que, a princípio, estas comunidades poderão não surgir

tão espontânea e rapidamente quanto seria desejável. É, então, necessário criar o “ambiente ideal” para que as mesmas surjam e se desenvolvam. A nível político deverá existir a consciência deste facto. Se assim for, será naturalmente parte das políticas de fomento da “Educação Empreendedora” um conjunto de ações concertadas tendentes a motivar os docentes a criarem essas comunidades. Entre outras iniciativas, *workshops*, fóruns on-line, seminários, formações de professores, onde se clarifiquem objetivos do novo modelo e se promova a discussão saudável entre os participantes, contribuirão certamente para criar fortes laços entre os vários educadores, de diferentes áreas curriculares e mesmo de diferentes níveis de ensino. Está-se na presença de um novo modelo, transversal a todos os níveis de ensino, obviamente com abordagens diversas e devidamente adequadas aos vários níveis de educação. Apesar disso, os fundamentos empreendedores que estão na base do novo modelo educativo são comuns a todos os níveis, do 1º Ciclo à Universidade. Faz, assim, todo o sentido que existam comunidades de docentes oriundos de diferentes níveis de ensino, porque estes têm agora, de facto, em comum a missão de “fazer chegar” o Empreendedorismo, como forma de estar e de ser, aos seus alunos, tenham estes 6 ou 20 anos de idade. Atente-se na seguinte figura:

Figura 8 – Políticas nacionais de enquadramento

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO



4.3.4. A “nova” Escola

No ponto anterior abordou-se o enquadramento global necessário para que a “Educação Empreendedora” represente, de facto, o futuro do sistema educativo nacional. Agora, a reflexão vai incidir no enquadramento local, isto é, na Escola e na sua envolvente mediata.

A existência da “Escola Empreendedora” é condição essencial para se almejar a uma “Educação Empreendedora”. É na Escola que a relação de aprendizagem se estabelece. É aí que aluno e professor interagem. Não significa isto que o processo se desenvolve apenas dentro da Escola, bem pelo contrário. A interação com a comunidade é fundamental. Por outras palavras, as “fronteiras” do processo de aprendizagem deverão extravasar as “fronteiras” físicas da Escola. A sala de aula deixará de ser, efetivamente, o único espaço de aprendizagem, não deixando de ser o principal. Clarificam-se então dois níveis fundamentais de mudança na Escola: o nível interno, onde as dinâmicas organizativas e funcionais terão que “respirar” Empreendedorismo; e o nível externo, onde a interação e o funcionamento em rede são a “pedra de toque” do processo educativo empreendedor.

Estratégias adequadas na “Escola Empreendedora”

Não se trata aqui de simples ajustamentos nos procedimentos. Trata-se, isso sim, de uma verdadeira mudança cultural no seio da escola. Esse “salto em frente” terá a sua tradução mais real nos objetivos a definir e nas estratégias a implementar.

A visão de uma “Escola Empreendedora” tem que estar perfeitamente definida para todos, começando naturalmente nas direções. Serão estas que terão a responsabilidade de liderar o processo, que comunicarão a todo o restante *staff* a nova forma de encarar a escola e o ensino. A Escola vai evoluir de uma estrutura burocratizada e fechada em si mesma, para uma organização focada na criatividade e na inovação, aberta ao exterior, e criadora de valor para a comunidade onde se insere. Percebendo-se o grau de ambição que está inerente a este processo, a fasquia estará muito elevada para a instituição escolar, e em especial para quem a dirige. A estes é exigida uma nova forma de dirigir as suas escolas. É-lhes exigido um pensamento verdadeiramente estratégico. É fundamental complementar os aspetos formais com uma cultura informal efetivamente empreendedora.

Um dos aspetos decisivos das estratégias a levar a cabo é o envolvimento de todos os “atores”, desde docentes até aos alunos, passando pelos funcionários da escola. Todos têm que ser chamados a participar. A todos deverá ser explicado o conceito de “Empreendedorismo”, no seu sentido lato. É primordial que todos compreenderem a importância do Empreendedorismo na escola, como nova abordagem global no âmbito do

sistema de ensino. Porque todos eles têm que ser empreendedores na função que desempenham, todos devem ser elucidados sobre o que os espera o que se espera de cada um. Mais: cada elemento tem que sentir o processo como “seu”, como algo que também lhe pertence, e para o qual se sente motivado a contribuir.

Por seu lado, sendo um dos objetivos da “Educação Empreendedora” abrir a Escola ao exterior, a estratégia de relacionamento institucional ter-se-á que basear em parcerias com as restantes entidades da comunidade que, de uma forma ou de outra, tragam mais-valias ao processo educativo. Se por um lado cabe à Escola ter a iniciativa neste processo, não é menos verdade que os potenciais parceiros terão que compreender a importância da sua participação ativa. Trata-se de uma relação de dois sentidos, Escola-Comunidade e Comunidade-Escola. A Escola desempenhará o papel de dinamizadora de um processo eficaz de preparação dos alunos para a sua vida ativa, “produzindo” cidadãos mais bem preparados e capazes de construir uma sociedade mais sustentável a todos os níveis. A comunidade (poder local, associações, empresas, instituições de várias ordens) não mais estará afastada do processo educacional, podendo influenciar positivamente o percurso dos alunos, porquanto estes pertencem à comunidade, vindo a ser futuramente elementos ativos nas várias organizações constituintes daquela.

Liderança na “Escola Empreendedora”

Como em qualquer processo de mudança, também a Escola necessita de uma liderança forte para que se transforme efetivamente numa “Escola Empreendedora”. De facto, desde da instigação de uma nova cultura interna, fundamentalmente “empreendedora” nos vários sentidos, até à nova relação a estabelecer com a comunidade, a gestão da Escola tem um papel muito importante a desempenhar. Tal como para os docentes, também as direções escolares terão que encarar o desenvolvimento profissional como o caminho a seguir, nomeadamente através de formações e *workshops* organizados especificamente para o efeito. É decisivo que, a este nível, exista uma visão absolutamente clara do que é o “Empreendedorismo”, enquanto conceito abrangente e transversal, e especificamente o que o mesmo pode representar para um renovado sistema de ensino, que se pretende mais eficaz para os alunos e mais motivante para docentes e restante *staff*. A Escola terá um papel mais relevante e uma função mais abrangente. Está no centro do processo, ao chamar a si a responsabilidade de reunir os diversos “atores” da

comunidade, fomentando uma cultura de rede e de partilha constante. Por seu lado é importante que as direções escolares compreendam plenamente o novo papel dos educadores, enquanto “facilitadores de aprendizagem”, criando-lhes a retaguarda e o ambiente necessário para que aqueles possam, efetivamente, colocar o novo modelo em prática. Já atrás se afirmou, mas porque nunca é demais reafirmá-lo, defende-se que a “Educação Empreendedora” só é possível através de “Professores Empreendedores”, e que estes só o poderão ser efetivamente se lecionarem em “Escolas Empreendedoras”.

Os recursos necessários

Vive-se uma época de poucos recursos, e isso poderá ter algum efeito menos positivo na implementação das mudanças. No entanto, cabe naturalmente às lideranças referidas no ponto anterior demonstrarem a capacidade de ultrapassarem esta limitação. O desafio está, acima de tudo, na mentalidade e na cultura das pessoas, e não numa questão orçamental ou de mais recursos físicos.

Coloque-se então o enfoque nos recursos humanos. Um dos aspetos que parece ser de importância nuclear, pelo menos numa primeira fase, é a criação da figura do “Coordenador do Empreendedorismo”, que deverá ser um dos docentes. Caberá àquele coordenar as várias iniciativas “empreendedoras” levadas a cabo no seio da escola, por um lado, e por outro supervisionar os contactos/relações estabelecidas entre a escola e a comunidade. Esta coordenação estará, obviamente, em total alinhamento com os objetivos e as estratégias previamente definidas. A longo prazo, esta “figura” deixará de fazer sentido, assim a “Escola Empreendedora” se torne uma realidade na plenitude da sua real definição, porquanto o “Empreendedorismo” passa a estar subjacente à existência da própria escola. Dito por outras palavras, o “Empreendedorismo” é o ADN da Escola do futuro.

Ainda a este respeito, é importante a rede de contactos que os docentes possuem, bem como a dos alunos, e até dos seus pais. As “pontes” a estabelecer entre a Escola e as empresas, por exemplo, serão bem mais fáceis de concretizar através da utilização de relacionamentos já existentes com alguns dos docentes ou alunos. Outra vantagem do recurso a este procedimento está no envolvimento daqueles, isto é, do facto dos mesmos se sentirem parte do processo como agentes ativos e úteis para o sucesso do mesmo, o que em princípio os motivará para novas iniciativas. Os pontos de contacto entre a Escola

e as restantes instituições terão, inicialmente, um carácter sobretudo individual, essencialmente alicerçado em relações pessoais dos intervenientes. Pretende-se no entanto que, a partir dali, se evolua para uma segunda fase em que as parcerias sejam efetivamente institucionais.

Uma última palavra para a exigência de novos recursos, e a conseqüente necessidade de reforço orçamental para esse efeito. Assumindo esta necessidade como impreterível (“sair” da sala de aula e desenvolver um leque alargado de atividades criativas, sejam visitas a empresas, sejam conferências ou *workshops*, é naturalmente mais dispendioso que o modelo de ensino “tradicional”), e tendo em conta as restrições orçamentais tão presentes em todas as vertentes da sociedade atual, a Escola poderá procurar envolver as instituições da sua comunidade, fomentando nestas a abertura para ações de “responsabilidade social”, concretizadas exatamente no patrocínio, financeiro ou logístico, de iniciativas, atividades ou eventos a desenvolver no âmbito do processo educativo “empreendedor”.

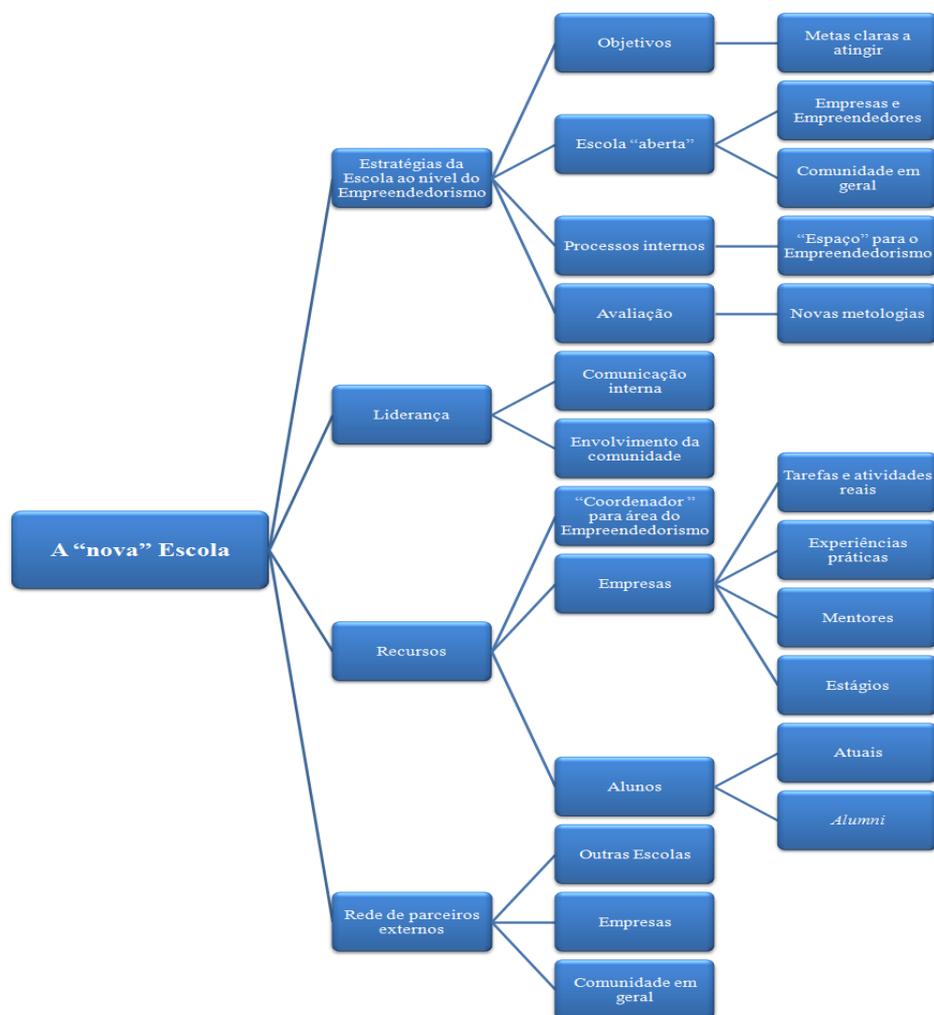
Comunidades de “Escolas Empreendedoras”

À semelhança do que acontece com entidades de diferentes tipos, a “Escola Empreendedora” deve ligar-se às restantes Escolas, criando uma verdadeira comunidade. A cooperação entre escolas é fundamental, porquanto permite estreitar relações institucionais, desenvolver parcerias, trocar conhecimento, partilhar experiências e, não menos importante, otimizar recursos. Por exemplo, escolas da mesma região poderão organizar ações conjuntas com vista à promoção do Empreendedorismo, nas quais partilhem recursos tornando as mesmas menos onerosas. Outro exemplo será a partilha de contactos privilegiados em empresas, ou junto de empreendedores, que já tenham participado em iniciativas escolares, evitando assim que todas as escolas “partam do zero”, havendo algumas que “desbravam caminho” para as restantes sem qualquer constrangimento.

Estas comunidades não se deverão restringir ao território nacional. Seria de todo o interesse para as Escolas desenvolverem contactos a nível internacional, com escolas de outros países, de forma a conhecerem outras realidades e, por essa via, enriquecerem e melhorarem o conhecimento e as suas práticas empreendedoras. Neste aspeto, em

concreto, os responsáveis políticos têm um papel fundamental no enquadramento destas parcerias transnacionais. Analise-se a figura seguinte:

Figura 9 – A “nova” Escola



4.3.5. Criação de um “Referencial de Qualidade”

É fundamental a criação de um conjunto de regras, a nível oficial, que enquadrem e regulem a “Educação Empreendedora” no contexto do sistema nacional de ensino. Aquelas regras não deverão ser uma amálgama de normas, mas sim um grupo integrado e coerente de princípios orientadores, que permitam às escolas conhecer “as regras do jogo”, iguais para todos, no sentido de lhes ser reconhecido (ou não) o estatuto de “Escola Empreendedora”.

Reafirma-se que só existe “Educação Empreendedora” numa “Escola Empreendedora”, isto é, crê-se como decisivo a criação de um ambiente empreendedor para o desenvolvimento do processo de aprendizagem no novo modelo aqui proposto.

Esta “certificação” em Empreendedorismo, a atribuir às escolas, deverá ter em conta o conjunto das atividades desenvolvidas na mesma, mas não só. É importante ir para além disto e aquilatar os aspetos mais profundos da gestão e do funcionamento da instituição. Pretende-se avaliar aspetos como: a visão, os objetivos, o planeamento, a estruturação, a organização, a avaliação de resultados e a liderança.

Seguidamente propõe-se um conjunto de princípios e regras que poderão representar uma possível base para o referencial a seguir pelas escolas, funcionando numa primeira fase para cada instituição “fazer o balanço” da sua situação atual relativamente ao Empreendedorismo. Regra geral pretende-se que as “Escolas Empreendedoras”, ou seja as que cumpram os requisitos estabelecidos no referencial, apresentem as seguintes características: a escola, através da sua equipa diretora, tem que possuir uma visão clara da “Educação Empreendedora”, que se revele na prática numa aprendizagem centrada nos alunos e baseada em atividades interativas, por um lado, e por outro na “abertura” da escola à comunidade que a envolve; exista um comprometimento, que venha da direção da escola e que se “alastre” a todo o *staff* – também e essencialmente aos docentes – com a “Educação Empreendedora” e tudo o que mesma significa, nomeadamente na garantia de acesso de todos alunos à “filosofia” empreendedora; existirem evidências claras da “Educação Empreendedora” nos planos curriculares, mas também nos planos anuais de atividades; observarem-se na escola, de forma sistemática, “janelas” de avaliação durante o ano, em que será avaliado: a) o impacto nos alunos, e nas capacidades empreendedoras, das metodologias de aprendizagem e das atividades desenvolvidas, permitindo assim confirmar as expectativas previstas no planeamento inicial; b) performance e desenvolvimento de competências “empreendedoras” entre o *staff*, com especial enfoque nos docentes.

Posto isto, definem-se quatro áreas principais que servem de base ao referencial:

- Visão
- Planeamento e Gestão
- Processo de aprendizagem
- Avaliação e Análise de Impacto

Visão

A Visão clara do que a “nova” escola representa é fundamental. Caberá à direção da escola transmitir “para dentro” da mesma o significado e amplitude da “Educação Empreendedora”, e a forma como isso irá ter impacto em todos os aspetos do dia-a-dia da escola. Essa comunicação deverá ser feita ao nível do *staff* e dos alunos. É decisivo que todos compreendam o quanto podem beneficiar com a nova abordagem, pois só assim estarão dispostos a participar ativamente. A apresentação de exemplos práticos que tenham tido um impacto positivo, tenham os mesmos tido lugar na própria escola (cenário ideal) ou noutra, servirão de importante “muleta” nesta fase, em que é necessário demonstrar aquilo que a maioria dos destinatários da mensagem ainda não teve oportunidade de experienciar.

Neste contexto, considera-se que o enfoque deverá estar: na definição clara do que é o “Empreendedorismo”, no seu sentido lato, que vai bem para além da “simples” criação de negócios; numa cultura interna “empreendedora”, que motive e reconheça o esforço e a iniciativa de todos; no desenvolvimento de capacidades e competências empreendedoras (já amplamente descritas anteriormente), com atenção especial ao papel que a Escola tem nesse processo; na utilização de metodologias de aprendizagem inovadoras que motivem ambos os intervenientes da relação – docentes e alunos – a “caminharem lado a lado”; no envolvimento da comunidade no processo educativo, estando a escola no centro do processo como elemento dinamizador. A análise, em detalhe, do processo de implementação da Visão numa “Escola Empreendedora” poderá ser consultada no Anexo 9.

Planeamento e Gestão

Após a Visão estar perfeitamente clara para todos os intervenientes, é necessário planear a sua implementação no dia-a-dia da escola. Este aspeto deverá ser considerado fulcral, para efeitos de “certificação” como Escola Empreendedora pois, mais do que no papel, é decisivo que processo funcione devidamente na “vida real”. Posto isto, um planeamento adequado e coerente de atividades a desenvolver, recursos a alocar, e parcerias a estabelecer, é vital. Facilmente se compreende, também, que este processo de

planeamento é naturalmente parte integrante (porventura a “espinha dorsal”) do planeamento global da instituição, que estará sob a alçada do Ministério competente e das respetivas políticas educativas.

A Gestão do processo, entendida aqui como transposição do planeamento para a prática corrente, por um lado, e verificação do planeado *versus* executado, por outro, representa o complemento ideal de um bom planeamento.

A este nível, deverá garantir-se que:

- Exista um “Coordenador Executivo” da educação empreendedora, cuja função/responsabilidade principal será garantir a coerência na execução das atividades e das iniciativas empreendedoras na escola, reportando diretamente à direção da mesma;
- Seja evidente a disponibilização de oportunidades de formação contínua ligada à “Educação Empreendedora”, para o *staff*, em especial para o corpo docente, sendo esta uma componente oficialmente definida no planeamento de “Desenvolvimento Profissional” dos profissionais;
- Os planos curriculares e respetiva calendarização prevejam suficiente “espaço” para atividades empreendedoras, como tradução efetiva da estratégia definida;
- Competências transversais, ligadas ao “ser empreendedor”, chamadas usualmente de *soft skills*, tenham uma atenção especial, quer na realização das atividades, quer no seio das próprias unidades curriculares;
- O planeamento curricular incorpora o contributo de instituições e “atores” oriundos de fora da Escola;
- Os recursos necessários e adequados são devidamente orçamentados, e posteriormente disponibilizados aos intervenientes;
- A análise custo-benefício é efetivamente realizada, monitorizando-se os resultados obtidos em função dos recursos consumidos;
- São cumpridas as obrigações legais no que respeita à igualdade de oportunidades, à proteção infantil, e à segurança e higiene.

Os princípios base, as questões e as evidências a demonstrar neste âmbito estão descritos com maior detalhe no Anexo 10.

Processo de aprendizagem

A Escola existe porque existem alunos. É para eles e por eles que a Escola desenvolve a sua atividade. O novo modelo de “Escola Empreendedora” reforça, mais do que nunca, esta premissa, pois coloca um maior enfoque da aprendizagem no aluno. É este que ativamente terá que percorrer o caminho, tendo à sua volta um ambiente facilitador, mas que não o substitui nas suas responsabilidades. O processo de aprendizagem é, agora, centrado no aluno e baseado em atividades (*student-centred / activity-based*).

Dito isto, a “Educação Empreendedora” deve garantir evidências de que:

- O estudante reforça os seus princípios éticos e morais a partir da “Educação Empreendedora”;
- O estudante tem oportunidade de aprender e experienciar a gestão de uma empresa, nos seus vários aspetos (conceção do produto/serviço, logística e produção, distribuição e marketing, recursos humanos, orçamentação e análise económico-financeira; etc.);
- O estudante desenvolve as suas capacidades empreendedoras: liderança e gestão de equipas, criatividade e inovação, enfrentar e solucionar problemas, gerir o risco, tomar decisões, ser pró-ativo;
- O estudante tem a oportunidade de desenvolver parte do seu trabalho em “contexto real”, nas entidades da sua comunidade com as quais a Escola desenvolveu parcerias;
- São desenvolvidas diferentes técnicas pedagógicas e atividades de cariz suficientemente variado, que garantam idênticos níveis de motivação e envolvimento de todos os alunos;

Os princípios base, as questões e as evidências a demonstrar neste âmbito estão descritos com maior detalhe no Anexo 11.

Avaliação e Análise de Impacto

Torna-se fundamental avaliar, de forma rigorosa, competências empreendedoras, numa lógica de comportamentos e atitudes, e não apenas conhecimentos. Complementarmente, a avaliação de impacto da “Educação Empreendedora” é também um fator importante. A

“Escola Empreendedora” terá que comprovar e demonstrar a aplicação de metodologias avaliativas devidamente conformes com a nova filosofia implementada. Algumas questões fundamentais que se levantam às escolas que se pretendem “empreendedoras”, neste âmbito, são:

- Os resultados específicos a obter em cada atividade empreendedora estão perfeitamente identificados e definidos;
- Foi definida claramente a forma como os resultados da aprendizagem serão avaliados para cada um dos intervenientes;
- As “ferramentas” e os procedimentos de avaliação estão devidamente identificados;
- Existe um conjunto de metodologias para registo e reporte das avaliações efetuadas;
- A avaliação do impacto da “educação empreendedora” na escola é feita
- É dado o devido *follow-up* às avaliações de impacto;

No sentido de efetivar a avaliação, em sentido lato, do processo de “educação empreendedora”, a Escola deverá por em prática um conjunto de procedimentos, organizados num conjunto processual coerente, e que poderão passar, entre outros, por:

- Estabelecer uma ligação clara entre a avaliação e os resultados pretendidos de cada iniciativa empreendedora que se desenvolva, fazendo corresponder àqueles os diferentes níveis de classificação a obter;
- Criar tabelas de autoavaliação para os docentes;
- Criar tabelas de autoavaliação para os alunos;
- Implementar a “inter-avaliação” entre alunos;
- Criar o “Diário Empreendedor” para docentes e alunos, onde estes poderão registar e avaliar as várias iniciativas desenvolvidas, divulgando posteriormente a sua opinião sobre as mesmas aos restantes elementos;

Os princípios base, as questões e as evidências a demonstrar no âmbito da Avaliação estão descritos com maior detalhe no Anexo 12.

Conclusão

O trabalho aqui desenvolvido permite chegar a algumas conclusões. Especificamente no que respeita ao Capítulo de Enquadramento Teórico pode concluir-se, a partir da análise efetuada, que: a) o conceito de “Empreendedorismo” é hoje multidimensional e transversal a todos os aspetos da sociedade contemporânea; basta verificar as várias vertentes em que o mesmo se desenvolve, para facilmente se compreender que não se empreende apenas criando novas empresas; b) o Empreendedorismo poderá ter um papel decisivo para o desenvolvimento socioeconómico, assim seja devidamente enquadrado em políticas que o fomentem a vários níveis e de forma positiva; c) o Empreendedorismo, e em especial a consolidação e disseminação da sua aprendizagem, representam uma tendência futura relevante na evolução das sociedades; d) quer em termos absolutos, quer em termos comparativos com outros países, Portugal apresenta uma situação atual pouco favorável quanto ao Empreendedorismo; e) alguns traços fundamentais da cultura portuguesa não beneficiam especialmente, bem pelo contrário, o Empreendedorismo; f) à semelhança do que acontece para o Empreendedorismo em geral, também para o ensino do mesmo em Portugal o panorama não é animador, tendo-se observado inclusivamente alguns aspetos em que o país tem vindo a regredir; g) ao nível europeu (UE) verificou-se que existe, essencialmente na última década, um enfoque significativo na Educação em Empreendedorismo, traduzido numa quantidade significativa de trabalhos e estudos desenvolvidos sob a alçada na Comissão Europeia; apesar disso observa-se que tarda em passar à prática uma abordagem coerente, integrada e suficientemente mobilizadora em todos os estados-membros, identificando-se apenas um conjunto de iniciativas de âmbito nacional ou local sem um “fio condutor” que as enquadre devidamente; h) Nos Estados Unidos, em comparação com a situação europeia, verifica-se um avanço significativo no que ao ensino do Empreendedorismo diz respeito; desde logo porque se trata de um fenómeno ali surgido em meados no século XX, estando o Empreendedorismo hoje disseminado pelos vários níveis de ensino, fazendo parte integrante da filosofia base do respetivo sistema.

Relativamente à nova abordagem apresentada no Capítulo 4, poder-se-á concluir em termos sucintos que: a) os Educadores têm um papel nuclear na implementação e desenvolvimento do modelo de “Educação Empreendedora”; b) dever-se-ão criar as condições necessárias para os professores desempenharem a sua função, enquanto

“facilitadores de aprendizagem”, nomeadamente através de formação inicial e contínua adequada; c) os alunos são, cada vez mais, o centro do processo de aprendizagem, devendo ser incutido nos mesmos um conjunto de competências e atitudes de cariz empreendedor, avaliando-as de acordo com um novo modelo de avaliação; d) a Escola, enquanto “meio ambiente” onde se desenvolve a relação pedagógica, tem que potenciar devidamente o desenvolvimento da “Educação Empreendedora”, nomeadamente através da sua abertura a outros *stakeholders* da comunidade onde a mesma se insere; e) as entidades competentes, nomeadamente ao nível ministerial, terão a responsabilidade de construir a política geral e as diretrizes centrais que enquadrem devidamente, de forma sistémica, as várias “Escolas Empreendedoras” num sistema nacional de ensino verdadeiramente “empreendedor”.

Em termos gerais, foi possível verificar que se pode ter um modelo de ensino substancialmente diferente do que atualmente existe em Portugal, cuja abordagem baseada numa filosofia empreendedora poderá contribuir para o desenvolvimento nacional a médio/longo prazo. Partindo da constatação de que o Empreendedorismo é um meio privilegiado de desenvolvimento sustentado, apresentou-se uma matriz de proposta educativa baseada naquele conceito, que possa ser adaptada às diversas realidades, nomeadamente aos vários níveis de ensino. É um ponto de partida, um enquadramento, uma “ideologia” (não no sentido político, mas de filosofia) que poderá sustentar a definição das políticas de ensino.

Os portugueses confrontam-se hoje com uma realidade dura e difícil e com uma escolha fundamental: baixar os braços ou lutar por um país melhor. Defende-se aqui que o país deverá optar pela segunda hipótese. As crises são, para além das suas consequências nefastas, uma oportunidade única para reformar, mudar, refundar, renovar. Este é o momento certo, um momento único da história recente do país.

A oportunidade está aí, está à mercê de todos, assim exista a capacidade para a entender e compreender. Aqui humildemente se tentou dar um contributo válido. Que mais não sirva do que para fazer alguns refletir, ou para demonstrar a outros que existe uma abordagem diferente, este trabalho já terá cumprido o seu propósito fundamental.

“O que é diferente nem sempre é melhor. Mas o melhor é sempre diferente.”

Autor desconhecido

Bibliografia

- Acemoglu, D. (1995). Reward structures and the allocation of talent. *European Economic Review*, 17-33.
- Barreto, L. (1998). *Educação para o Empreendedorismo*. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *The Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5, Part 1, 893-921.
- Carreira, H. M., & Dâmaso, E. (2009). *Portugal, Que Futuro? - O tempo das mudanças inadiáveis*. Lisboa: Objetiva.
- Carvalho, J. B. (1974). *Rumo de Portugal. A Europa ou o Atlântico? (uma perspetiva histórica)*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CEIM. (2012). *o que é rs4e - road show for entrepreneurship*. Obtido em 18 de Fevereiro de 2012, de rs4e - road show for entrepreneurship: http://www.rs4e.com/portal/empreendedorismo_na_madeira
- Centre for Education and Industry. (2011). *Standart for Enterprise Education*. Londres: Centre for Education and Industry.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2008). *“Think Small First” - A “Small Business Act” for Europe*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2006). *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa : Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2003). *Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia. (2012). *Entrepreneurship Education at School in Europe - National Strategies, Curricula and Learning Outcomes*. Bruxelas: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency.
- Comissão Europeia. (2011). *Entrepreneurship Education: Enabling Teachers as a Critical Success Factor*. Bruxelas: Entrepreneurship Unit - Directorate-General for Enterprise and Industry.
- Comissão Europeia. (2012). *European Commission Enterprise and Industry Policies ... Small Business Act - Database of good practices*. Obtido em 13 de Dezembro de 2011, de European Commission Enterprise and Industry: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/database/SBA/index.cfm?fuseaction=practice.list>
- Consortium for Entrepreneurship Education. (2011). *Mission and Vision/Consortium for Entrepreneurship Education*. Obtido em 14 de Dezembro de 2011, de Web site de Consortium for Entrepreneurship Education: http://www.entre-ed.org/_contact/vision.html
- Consortium for Entrepreneurship Education. (2012). *National Content Standards for Entrepreneurship Education*. Obtido em 12 de Junho de 2012, de Web site de National Content Standards for Entrepreneurship Education: http://www.entre-ed.org/Standards_Toolkit/
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.
- Dias, J. S. (1973). *Os Descobrimentos e a problemática cultural do século XVI*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Piscataway, New Jersey: Transaction Publishers.
- Drummond, P. H. (2005). *O Planeamento Tecnológico de uma Empresa de base tecnológica de origem académica por intermédio dos métodos Technology Roadmapping (TRM), Technology State-Gate (TSG) e Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) tradicional*. Belo Horizonte - Minas Gerais - Brasil: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Ewing Marion Kauffman Foudation. (2012). *About The Foundation/Kauffman Foudation*. Obtido em 9 de Setembro de 2012, de Web site da Ewing Marion Kauffman Foudation: http://www.kauffman.org/Section.aspx?id=About_The_Foundation
- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2008). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Foster, R. J. (1991). Making National Cultures in the Global Ecumene. *Annual Review of Anthropology Vol. 20* , 235-260.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança. Valores Sociais e Criação de Prosperidade*. Lisboa: Gradiva.
- Gil, J. (2007). *Portugal, Hoje - O Medo de Existir* . Lisboa: Relógio d'Água.
- Global Center for Cultural Entrepreneurship. (26 de 11 de 2011). *Home/Who We Are/About Us*. Obtido em 26 de 11 de 2011, de Web site do Global Center for Cultural Entrepreneurship: <http://www.culturalentrepreneur.org/about-us/about-us.html>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2010). *GEM PORTUGAL 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo*. GEM.
- Governo Regional dos Açores. (2012). *Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso!/O projeto*. Obtido em 18 de Fevereiro de 2012, de Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso!: <http://www.edu.empreendedora.azores.gov.pt/>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill UK.
- Holmes, T. J., & Schmitz, J. A. (1990). A Theory of Entrepreneurship and Its Application to the Study of Business Transfers. *Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 98(2)* , 265-94.
- Institute for the Future. (2007). *The Intituit Future of Small Business Series*. Palo Alto, Califórnia - EUA: Institute for the Future.
- Junior Achievement Portugal. (2012). *Portugal/Sobre Nós*. Obtido em 14 de Fevereiro de 2012, de Web site de Junior Achievement Portugal: http://portugal.ja-ye.org/pls/apex31mb/f?p=17000:1002:3367063926037242:::1002:P1002_HID_ID,P1016_HID_INSTITUTION_ID:6799,7
- Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876–1999. *Journal of Business Venturing 18* , 283 – 300.
- Keister, L. (2000). *Wealth in America: Trends in Wealth Inequality*. Cambridge, UK: Cambridge University.
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29* , 577–598.
- Mattoso, J. (1985). *Identificação de um País. vol. II: Composição*. Lisboa: Estampa.
- Mehluma, H., Moene, K., & Torvik, R. (2003). Predator or prey? Parasitic enterprises in economic development. *European Economic Review* , 275 – 294.
- Murphy, K. M., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1991). The Allocation of Talent: Implications for Growth. *Quarterly Journal of Economics - MIT Press* , 503-530.

- Mwasalwiba, E. S. (2010). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education and Training Vol. 52 No. 1* , 20-47.
- Nações Unidas. (2005). *Entrepreneurship and economic development: the empretec showcase*. Genebra: United Nations Conference on Trade and Development.
- Naudé, W. (2008). *Entrepreneurship in Economic Development* . New York: World Institute for Development Economics Research - United Nations University.
- NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém. (2012). *Quem Somos/Instituição*. Obtido em 14 de Fevereiro de 2012, de Web site da NERSANT: <http://www.nersant.pt/index.asp?info=quemsomos/instituicao>
- Network for Teaching Entrepreneurship. (2012). *Mission & History/Network for Teaching Entrepreneurship*. Obtido em 9 de Setembro de 2012, de Web site da Network for Teaching Entrepreneurship: <http://www.nfte.com/what/mission>
- Rasheed, H. S. (2003). Developing Entrepreneurial Characteristics in Youth: The Effects of Education and Enterprise Experience. *International Journal of Entrepreneurship Education* , 56-63.
- Ronstadt, R. (1987). The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial . *American Journal of Small Business* , 37-53.
- Saraiva, A. J. (1981). *A cultura em Portugal. Teoria e História, livro I: Introdução geral à cultura portuguesa* . Lisboa: Livraria Bertrand.
- Saraiva, P. M. (2011). *Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor (2.ª edição)*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação - 2ª Edição*. Lisboa: Escolar Editora.
- SEDES. (2007). *Guia do Empreendedorismo*. Lisboa: SEDES – Ass. para o Desenvolvimento Económico e Social.
- Solomon, G., Duffy, S., & El Tarabishy, A. (2002). The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education* .
- Tagus Valley. (2012). *EMPRE*. Obtido em 16 de Fevereiro de 2012, de EMPRE: <http://www.empre.org/>
- Thurik, R., & Wennekers, S. (2001). *A Note on Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth*. Roterdão: Erasmus Research Institute of Management Report Series.
- Towse, R., & Blaug, M. (2011). *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham - UK: Edward Elgar Publishing.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist, Vol 51(4)* , 407-415.
- Universidade Técnica de Lisboa. (2011). *Empreendedorismo - Guia do Empreendedor*. Obtido em 13 de Novembro de 2011, de OTIC - UTL: Oficina de Transferência de Tecnologia e de Conhecimento: <http://www.otic.utl.pt/guia-do-empreendedor/>

Anexo 1 – As várias dimensões do Empreendedorismo

O conceito de “Empreendedorismo” tem, atualmente, um carácter multidimensional. Isto significa concretamente que, há muito, deixou de se restringir à esfera estritamente empresarial ou económica, abrangendo hoje vários outros aspetos e atividades da nossa sociedade. Está cada vez mais presente, por exemplo, na componente social, comportamental ou de motivação. O empreendedor não é apenas aquele que cria uma empresa ou negócio (grande parte das pessoas que criam negócios não são, de facto empreendedores), mas é, acima de tudo, aquele que tem uma atitude empreendedora, seja no campo empresarial, profissional ou pessoal. Drucker afirma que *“nem todos os novos pequenos negócios são empreendedores ou representam o Empreendedorismo”*. Peter Drucker também deixa claro que o Empreendedorismo não implica um objetivo lucrativo. Logo no início do seu livro “Innovation and Entrepreneurship” afirma: *“Não é possível encontrar melhor texto para uma História do Empreendedorismo do que a criação da universidade moderna e, em especial, da universidade moderna americana”* (Drucker, 1985). Como mais à frente se comprovará, o Empreendedorismo é uma atitude perante a vida, ligada à iniciativa e à pró-atividade. *«O conceito de Empreendedorismo não deve restringir-se apenas à vontade e perseverança de criar uma empresa, nem deve ser entendido só como uma motivação para o autoemprego. Empreendedorismo pode também ser a vontade de progredir, de ser melhor. Empreender é ter a capacidade de inovar, de usar a criatividade para conseguir mais e melhores resultados, seja em benefício da própria empresa, seja em benefício da empresa de outro»* (Universidade Técnica de Lisboa, 2011).

Desta forma, para além da mais comum perspetiva empresarial de “Empreendedorismo”, é possível identificarem-se várias formas de Empreendedorismo, de entre as quais se destacam: o Empreendedorismo Social, o Empreendedorismo Tecnológico, e o Empreendedorismo Cultural. No anexo 1 pode ser consultada informação mais detalhada acerca de cada uma destas “categorias”.

Quanto ao Empreendedorismo Social, segundo J. Gregory Dees (1998) *“A ideia de Empreendedorismo social toca uma corda sensível. É uma expressão bem adaptada ao nosso tempo e que combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão, de inovação e de determinação que é normalmente associada,*

por exemplo, aos pioneiros da alta tecnologia de Silicon Valley.”. Segundo o mesmo autor “Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no sector social ao: adotar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado); reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão; empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento; e prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos.” (Dees, 1998).

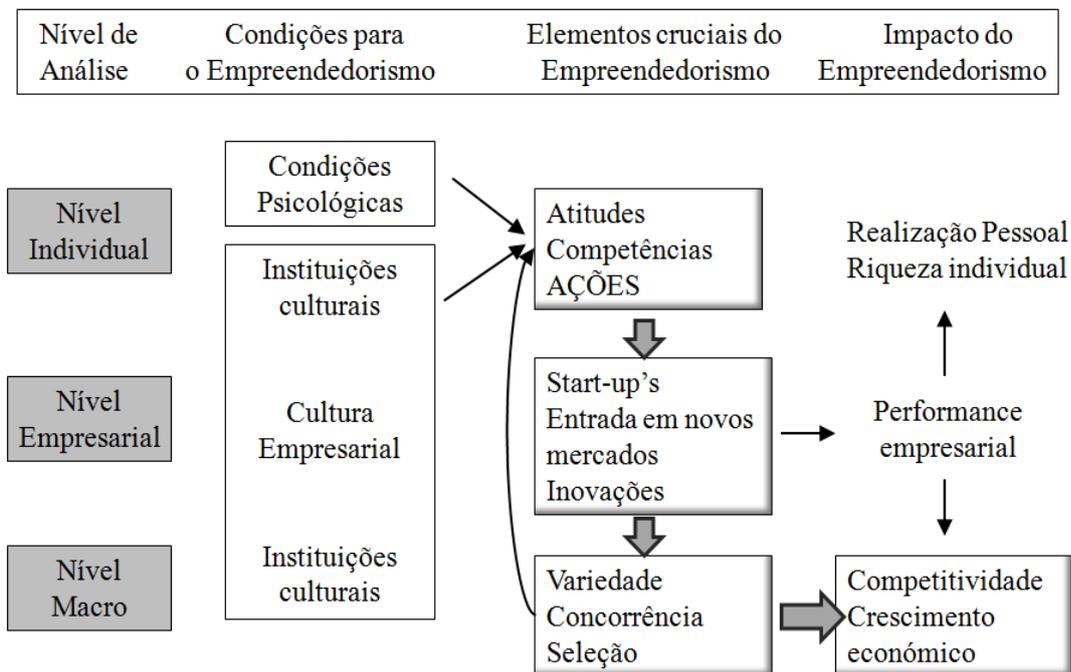
No que se refere ao Empreendedorismo Tecnológico, “...é caracterizado pela geração de empresas nas quais os sócios fundadores possuem formação académica e/ou experiência profissional em pesquisa e desenvolvimento (I&D), geralmente nas áreas de ciências aplicadas ou engenharia” (Drummond, 2005). Pedro Manuel Saraiva afirma que “Dentro das várias vertentes do Empreendedorismo, todas elas sendo válidas, este [o Empreendedorismo de base tecnológica] é aquele que pode ajudar-nos a caminhar mais rapidamente para o progresso que queremos percorrer: competitividade à escala global, incremento das exportações, mão-de-obra altamente qualificada” (Saraiva, 2011).

Relativamente ao Empreendedorismo Cultural, este tem vindo a acentuar o seu papel de fator dinamizador do desenvolvimento das sociedades contemporâneas. “Um empreendedor cultural é um inovador, normalmente mas não necessariamente um indivíduo, que gera receitas a partir de uma nova atividade cultural. Os empreendedores culturais vão muito para além da gestão da atividade; (...) Têm normalmente uma qualidade difícil de encontrar: sensibilidade para detetar oportunidades geradoras de receitas, envolvendo simultaneamente novos produtos, novos materiais, e novos processos.” (Towse & Blaug, 2011). Na perspetiva do *Global Center for Cultural Entrepreneurship*, devemos aspirar a um Mundo onde “o Empreendedorismo cultural cria valor cultural e riqueza económica, autodeterminação e diversidade cultural em comunidades em todo o globo.”. No intuito de prosseguir esta visão, o GCCE está a criar “a primeira comunidade global em rede de empreendedores culturais, investidores culturais e educadores do Empreendedorismo cultural.” (Global Center for Cultural Entrepreneurship, 2011).

Anexo 2 – Modelo de Wennekers and Thurik (1999) e Modelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor)

Modelo de Wennekers and Thurik (1999)

Figura 10 – Modelo de Wennekers and Thurik



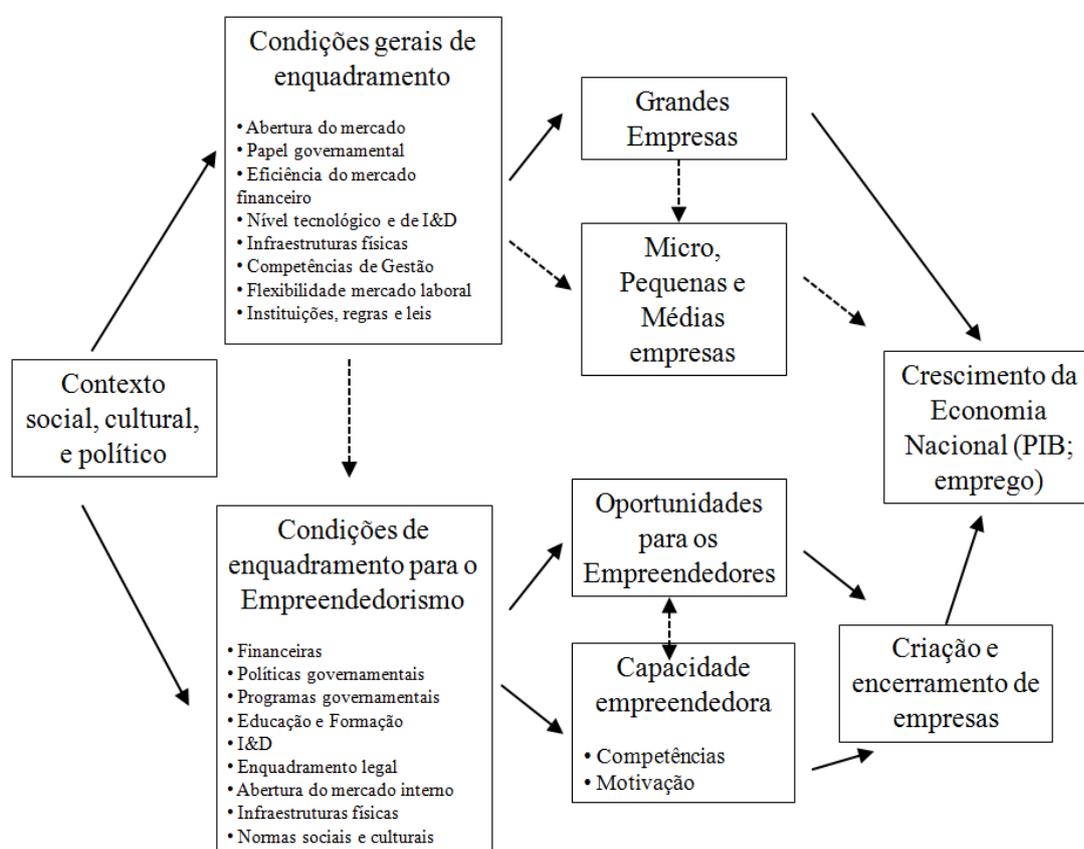
Fonte: Thurik & Wennekers, (2001)

Como se pode observar, este modelo estrutura a análise em três níveis: o nível individual, o nível da empresa, e o nível macro. A atividade empresarial tem sempre a sua origem no indivíduo, o empreendedor. O Empreendedorismo é, nesta perspetiva, induzido por atitudes, capacidades e características de um indivíduo. No entanto, esse indivíduo (o empreendedor) não está descontextualizado, bem pelo contrário. De facto, ele está condicionado pelo ambiente que o envolve e onde atua (cultura, condicionantes legais, fatores institucionais, condições macroeconómicas, etc.). Por outro lado, a realização do empreendedor só se dá no *nível da empresa*, pois é aí que aquele traduz na prática a sua capacidade de criar, de inovar, de empreender. Quanto ao *nível macro*, entendido aqui como a economia de um país ou região, este traduzirá o conjunto de todas iniciativas

geradas pelos vários empreendedores, num ambiente de forte competição. Desta forma, cada empreendedor poderá aprender e melhorar com os sucessos e falhanços dele próprio e de todos os outros, permitindo, em última análise, que todos melhorem as suas capacidades e adaptem os seus comportamentos, contribuindo para o desenvolvimento económico geral.

Modelo Conceptual do GEM

Figura 11 – Modelo Conceptual do GEM



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2010)

Este modelo apresenta uma perspetiva sensivelmente diferente do anterior. Aqui, são considerados como principais mecanismos de condução do crescimento económico: o sucesso das grandes empresas, e a consequência natural que daí advém, criando oportunidades de mercado para as PME; e o papel do Empreendedorismo no processo de criação de empresas.

A parte superior da Figura anterior foca-se no importante papel das grandes empresas já estabelecidas. Dependendo das condições do enquadramento nacional, as grandes empresas, geralmente integradas nos mercados de comércio internacional, poderão promover o seu crescimento sustentavelmente. O sucesso económico das grandes empresas tende a criar novas oportunidades de mercado para as PME através de, por exemplo, *spill-overs* tecnológicos, *spin-offs*, através do aumento da procura interna de bens e serviços, ou simplesmente pela integração das PME nas redes de fornecedores.

A parte inferior da Figura 2 destaca o segundo mecanismo motor do crescimento económico: o papel do Empreendedorismo na criação e crescimento das empresas. O processo empreendedor depende de um conjunto de condições contextuais (ver "*Entrepreneurial framework conditions*"), mas não só. Ter-se-ão que considerar também outros fatores. Por um lado, o surgimento (ou não) de oportunidades de mercado, e por outro a capacidade dos indivíduos perceberem e aproveitarem essas oportunidades.

O sucesso das PME e das grandes empresas está, nesta perspetiva, intimamente ligado. Se, do ponto de vista das PME, as grandes empresas são uma fonte geradora de oportunidades, já do ponto de vista destas últimas, as PME são parceiros de uma importância estratégica fundamental (fornecedores fiáveis, inovadores, criativos – capazes de gerar verdadeiras vantagens competitivas).

Anexo 3 – Estudo “The Intuit Future of Small Business Series”, realizado em 2007 pelo Institute for the Future

Tendências identificadas no estudo:

- *A nova face da pequena empresa* – os empreendedores da próxima década serão muito mais diversificados do que os seus antecessores em idade, origem e género. Estas mudanças na propriedade dos pequenos negócios criarão novas oportunidades, contribuindo para mudar substancialmente o cenário da economia mundial:
 - Uma nova geração de empreendedores vai surgir – os empreendedores já não serão predominantemente de meia-idade, mas sim dos extremos. As pessoas em idade de reforma, e/ou os jovens que acabaram de entrar no mercado de trabalho vão representar a geração mais empreendedora de sempre; de acordo com a “Kauffman Foundation”, os americanos na faixa etária dos 55 a 64 anos representam já a maior parte dos empreendedores nos EUA (28% acima da média dos adultos);
 - Haverá mais mulheres empreendedoras – as limitações no desenvolvimento das suas carreiras profissionais nas grandes empresas farão com que mais mulheres iniciem pequenos negócios;
 - Movimentos migratórios, baseados em empreendedores, ajudarão a impulsionar uma nova onda de globalização – é expectável que nos Estados Unidos (e eventualmente também noutros países) as novas políticas de imigração mais abertas afetem o panorama das pequenas empresas, tornando-o definitivamente mais diversificado;
- *A ascensão dos negócios pessoais* – negócios pessoais (negócios de uma só pessoa, sem empregados) tornaram-se uma parte importante da economia, e esta tendência irá aumentar durante a próxima década; o crescimento será impulsionado por mudanças nas práticas de emprego das grandes empresas e pelas mudanças tecnológicas;

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

- Trabalhadores contratados “a prazo”, empreendedores sociais, empreendedores “acidentais” irão potencializar a proliferação de negócios pessoais; mudanças económicas, sociais e tecnológicas, por um lado, e por outro, um interesse crescente em horários de trabalho flexíveis, farão surgir mais trabalhadores independentes que procuram um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

- *A consolidação do Ensino do Empreendedorismo* - na última década tem-se observado um rápido crescimento da formação em Empreendedorismo ao nível universitário; na próxima década ver-se-á a continuação desta tendência, mas também se verificará o crescimento da formação em Empreendedorismo destinada a outros públicos-alvo: crianças e adolescentes, profissionais de carreira, artistas, músicos, bem como empresários de todos os tipos.
 - O ensino do Empreendedorismo será amplamente adotado em vários tipos de programas curriculares (ensino oficial, formação profissional, cursos vocacionais, etc.); esta alteração de paradigma no ensino/formação conduzirá a um maior grau de sucesso dos empreendedores e das empresas por si criadas, pois aqueles serão “treinados” especificamente para empreender.

Anexo 4 – GEM 2010 Portugal

Vejam-se de seguida as principais conclusões do Relatório de 2010 sobre Empreendedorismo em Portugal:

- No que se refere ao “Nível e características da atividade empreendedora em Portugal”:
 - Em 2010, Portugal registou uma Taxa TEA³ de 4,5%, o que significa que, em Portugal, **existem 4 a 5 empreendedores *early-stage*** (indivíduos envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios) **por cada 100 indivíduos** em idade adulta. Este resultado representa uma redução em relação à Taxa TEA portuguesa em 2007, ano em que existiam cerca de 9 empreendedores por cada 100 indivíduos em idade adulta;
 - A Taxa TEA de Portugal é **a 9ª mais baixa** do universo GEM 2010 e **a 7ª mais baixa** das 22 economias orientadas para a inovação participantes, ficando 1,1 pontos percentuais abaixo da média associada ao referido tipo de economia. Este resultado fica também abaixo da Taxa TEA média associada aos países membros da UE (5,2%);
 - Analisando a distribuição da proporção de empreendedores segundo **a idade dos negócios**, verifica-se que o número de empreendedores a gerir novos negócios (que proporcionaram remuneração salarial por um período não superior a 3,5 anos e não inferior a 3 meses) é cerca de 1,4 vezes superior ao número de empreendedores de negócios nascentes (que proporcionaram remuneração salarial por um período não superior a 3 meses). Este resultado contraria a realidade portuguesa no ano de 2007, bem como as médias associadas às economias orientadas para a inovação e à UE, casos em que se verificou uma Taxa de Empreendedorismo de Novos Negócios inferior à Taxa de Empreendedorismo de Negócios Nascentes.

³ Total Early-Stage Entrepreneurship Activity - mede a proporção de indivíduos adultos - com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos - envolvidos quer num negócio em fase nascente - negócio que proporcionou remuneração salarial por um período não superior a 3 meses - quer na gestão de um novo negócio - negócio que proporcionou remuneração salarial por um período não inferior a 3 meses e não superior a 3,5 anos.

- Os **sectores da economia** portuguesa onde se regista uma maior percentagem de empreendedores são o sector orientado ao consumidor (que inclui todos os negócios direcionados para o consumidor final), com 54% de empreendedores, o sector da transformação (que inclui construção, manufatura, transporte, comunicações, utilidades e distribuição grossista), com 26,5% de empreendedores, e o sector orientado ao cliente organizacional (que inclui todas as atividades onde o cliente primário é outro negócio), com 15,5% de empreendedores. Comparativamente a 2007, o sector orientado ao cliente organizacional perdeu preponderância em Portugal, tendo o peso relativo do sector da transformação e do sector orientado ao consumidor aumentado.
- Quanto à **distribuição por género** dos empreendedores em Portugal, o número de empreendedores do sexo masculino equivale a cerca do dobro do número de empreendedores do sexo feminino. O ratio empreendedores/empreendedoras manteve-se relativamente constante face ao registado em 2007, revelando-se semelhante ao ratio associado às economias orientadas para a inovação e à UE.
- Relativamente às **competências/conhecimentos necessários** para criar um negócio, 61,3% dos homens adultos consideram possuir estas competências/conhecimentos, sendo este valor inferior no caso das mulheres (43,1%). Também em 2007 a percentagem de homens em idade adulta que consideravam possuir as competências/conhecimentos necessários para criar um negócio se revelou superior à das mulheres, embora ambas as percentagens se tenham apresentado superiores nesse ano. Por outro lado, comparativamente às médias associadas às economias orientadas para a inovação e à UE, Portugal apresenta resultados mais elevados em ambos os indicadores.
- A **faixa etária** onde se regista a maior Taxa TEA, em Portugal, é a que compreende as idades entre os 25 e os 34 anos (6,7%). Em 2007, por outro lado, a maior Taxa TEA estava associada à faixa etária compreendida entre os 35 e os 44 anos (12,1%), tendo-se verificado um decréscimo deste indicador em todas as faixas etárias, entre 2007 e 2010.

- Quanto às **motivações para a criação de negócios**, 56,3% dos empreendedores *early-stage* criam um negócio motivados pela oportunidade, 31,1% motivados pela necessidade e 12,6% alegam que a mistura de motivos está na origem da criação do negócio. Ainda que a percentagem de empreendedores motivados pela oportunidade se tenha mantido relativamente constante em relação a 2007, a percentagem de empreendedores motivados pela necessidade aumentou, sendo também maior em Portugal do que, em média, nas economias orientadas para a inovação e na UE.
- Analisando a **perceção dos empreendedores portugueses relativamente à concorrência**, verifica-se que 60,0% dos empreendedores *early-stage* consideram existirem muitos outros negócios que oferecem produtos/serviços semelhantes, enquanto 24,7% consideram existirem alguns e 15,3% acreditam que não existem negócios com produtos/serviços semelhantes. Em comparação com 2007, registou-se um aumento ao nível da proporção de empreendedores que consideram ter muitos negócios concorrentes e da proporção de empreendedores que consideram não terem negócios concorrentes. Estas duas proporções são ainda maiores em Portugal do que nas economias orientadas para a inovação e na UE.
- No que diz respeito à **utilização de novas tecnologias**, em Portugal existe maior propensão para o uso de tecnologias disponíveis há menos de 5 anos (31,9% de empreendedores) do que, em média, nas economias orientadas para a inovação e na UE, embora a percentagem de empreendedores que afirma usar tecnologias disponíveis há menos de 5 anos tenha diminuído face a 2007.
- Ao nível da **internacionalização**, em Portugal 62,4% dos negócios empreendedores apresentam clientes internacionais, sendo esta percentagem superior à registada, em média, nas economias orientadas para a inovação e na UE, mas inferior à registada no País em 2007 (67,5%). Contudo, o estudo evidencia que, em 2010, existe uma percentagem um pouco superior de negócios empreendedores em que os clientes são, na sua quase totalidade, de mercados externos.

- Quanto à **desistência de negócios** por parte dos empreendedores em Portugal, verifica-se que 1,5% da população adulta desistiu de um negócio nos 12 meses anteriores à realização do estudo, tendo a continuidade do mesmo sido interrompida. Por outro lado, 1,0% da população adulta afirmou ter desistido de um negócio, no mesmo período, tendo esse negócio permanecido ativo. Ambos os resultados são inferiores aos registados em 2007 e semelhantes à média associada às economias orientadas para a inovação e à UE.
- Relativamente às “Condições estruturais do Empreendedorismo no País”:
 - **Condições estruturais mais favoráveis**
 - A condição estrutural *Acesso a Infraestruturas Físicas* foi a que obteve a apreciação mais positiva por parte dos especialistas nacionais, que destacam a qualidade do apoio que as infraestruturas físicas (ex.: estradas, utilidades, comunicações, tratamento de resíduos) proporcionam às indústrias novas e em crescimento.
 - A condição estrutural *Infraestrutura Comercial e Profissional* obteve também uma das apreciações mais favoráveis por parte dos especialistas nacionais, que destacam como aspeto mais positivo, neste âmbito, a quantidade existente de fornecedores de serviços e de consultores para apoiar empresas novas e em crescimento.
 - **Condições estruturais menos favoráveis**
 - A condição estrutural *Normas Culturais e Sociais* foi a que registou a apreciação menos favorável por parte dos especialistas portugueses, que consideram que a cultura nacional está pouco orientada para o Empreendedorismo (especialmente no que diz respeito a negócios de grande crescimento). Neste contexto, os especialistas destacam como resultado mais negativo a falta de estímulo, por parte da cultura nacional, ao êxito individual, conseguido através do esforço próprio. Os especialistas são, no entanto, de opinião que este esforço é valorizado e respeitado

quando associado a empreendedores de sucesso. O estímulo da criatividade e da inovação, por parte da cultura nacional, é, por outro lado, o resultado menos desfavorável.

- A condição estrutural *Políticas Governamentais* registou também uma das apreciações menos favoráveis por parte dos especialistas nacionais, que apontam como principais obstáculos ao fomento da atividade empreendedora no País a existência de um excesso de burocracia (nomeadamente na obtenção de autorizações e licenças) e de carga fiscal.

○ **Outros aspetos relevantes**

- Na condição estrutural *Apoio Financeiro*, a disponibilidade de subsídios governamentais para empresas novas e em crescimento foi considerada um dos fatores para o fomento da atividade empreendedora. Por oposição, a dificuldade de acesso a financiamento por parte das empresas novas e em crescimento é identificada como uma das principais barreiras ao Empreendedorismo, ainda que alguns especialistas enalteçam o facto de se assistir a uma crescente dinamização da comunidade de *Business Angels* no País.
- Na condição estrutural *Educação e Formação*, o papel das entidades do ensino superior no aumento do nível da educação em negócios e gestão foi considerado um dos aspetos mais positivos por parte dos especialistas nacionais. Por outro lado, a pouca atenção dada ao Empreendedorismo no ensino primário e secundário foi apontada como um dos aspetos menos favoráveis no âmbito desta condição estrutural.

Anexo 5 – Cultura vs Empreendedorismo

Veja-se desde logo o que significa “Cultura”. A origem da palavra “Cultura” remonta ao latim. O radical da palavra é o verbo do latim *colo*, cujo sentido original é “cultivar”. O vocábulo do latim *cultus* (particípio de *colo*) significaria inicialmente “cultura da terra”. O verbo assumiu o sentido de “cuidar de”, “tratar de”, “querer bem”, “ocupar-se de”, “adornar”, “enfeitar”. Mais tarde, o sentido de “civilização”, “educação”; e também o sentido de “adorno”, “moda”, “decoreção”. Com a evolução mais recente das sociedades (mais industrializadas e centradas nas grandes cidades e menos ligadas à atividade agrícola) o conceito de “Cultura” tem vindo a evoluir para um significado bem mais abrangente, passando a referir-se a um conjunto relativamente homogéneo de vários aspetos de cada sociedade, como sejam: hábitos, costumes, regras, interesses, artes, língua, entre outros. Segundo Foster, a Cultura é a *“forma comum e aprendida da vida, que compartilham os membros de uma sociedade, e que consta da totalidade dos instrumentos, técnicas, instituições, atitudes, crenças, motivações e sistemas de valores que o grupo conhece”* (Foster, 1991). “Uma análise a várias definições de cultura indica que quase todos os investigadores concordam que a cultura reflete-se em cognições compartilhadas, procedimentos operacionais padrão, e suposições não questionadas. Síndromes culturais consistem em atitudes, crenças e normas compartilhadas, no papel e nas definições próprias, e nos valores dos membros de cada cultura, organizados em torno de um determinado tema” (Triandis, 1996).

Relativamente a Portugal, será que existe verdadeiramente uma “cultura portuguesa”? Parece ser relativamente consensual entre os vários autores que existem efetivamente traços comuns e características suficientemente homogéneas para se poder afirmar, com alguma segurança, que existe de facto uma “cultura portuguesa”. Olhando para a já longa história do país, poder-se-á identificar uma “Identidade nacional” própria, resultante de vários acontecimentos marcantes, e que se verifica praticamente desde o início da nação. “A noção de identidade nacional, isto é a diferenciação do *regnum (kingdom)* como unidade política definida por um poder monárquico sobre um território limitado e os seus habitantes, parece precoce e suficientemente clara desde a primeira metade do século XIII. Esta resultava da transposição da noção de soberania senhorial para o âmbito e as dimensões do reino” (Mattoso, 1985).

Desde logo a língua é um fator aglutinador de enorme importância. Mas outras características poderão ser reconhecidas como transversais à cultura portuguesa. O “olhar para o passado” numa perspectiva saudosista. O próprio conceito de “saudade” tão português. A respeito deste interesse dos portugueses pela história e pelos feitos do passado, A. José Saraiva (1981) afirma que “Outra explicação para esta importância da historiografia seria um contemplativismo passadista, uma procura da idade de ouro no passado — uma forma, afinal, de saudosismo”.

O universalismo é, também, um dos pilares base da cultura portuguesa. A epopeia dos Descobrimentos Marítimos representa, porventura, a melhor prova dessa abertura ao Mundo. Simultaneamente, aquela fase gloriosa representa o período mais marcante da história do país, e porquanto é também ele, eventualmente, uma das principais causas do saudosismo referido anteriormente. “Toda a história de Portugal gira em torno dos descobrimentos marítimos e da expansão dos séculos XV e XVI. Tudo o que aconteceu antes não foi mais do que uma preparação para esses grandes empreendimentos. Tudo o que aconteceu depois foram - e são ainda - consequências desses grandes empreendimentos” (Carvalho, 1974).

Também os mitos ajudam a compreender a cultura portuguesa. Veja-se o “Sebastianismo”, que se consubstancia na expectativa de que, entre o nevoeiro surgirá um dia “D. Sebastião” capaz de enfrentar todas as adversidades e resolver todos os problemas que a nação enfrenta. Este exemplo traduz, efetivamente, uma forma conformada e desresponsabilizante de encarar a vida, em vez da tão necessária pró-atividade. É comum ouvir-se na tão afamada “conversa de café” expressões como “a culpa é deles, eles que resolvam” ou “isto vai de mal a pior”. Este conformismo, aliado à necessidade tão portuguesa de existir alguém que resolva os problemas, qual figura paternal, que “está sempre lá” para “nos desenrascar”, tem contribuído decisivamente para que Portugal não seja, hoje, um país melhor.

Voltando à epopeia dos Descobrimentos Portugueses, esta teve um outro aspeto de extrema importância, que é frequentemente esquecido e negligenciado. Efetivamente, entre outros aspetos inerentes àquele fenómeno que consubstanciam uma verdadeira “revolução cultural”, é um facto que o “saber de experiência feito”, o surgimento de uma nova mentalidade baseada no “experencialismo”, conduziu ao posterior grande desenvolvimento científico baseado no “experimentalismo”. Silva Dias (1973) reforça esta ideia afirmando que “A essência da nova ótica intelectual pode resumir-se nesta série

de primazias: investigação da causalidade física em vez de investigação das causas metafísicas, observação em vez de disputa, estudo do fenómeno em vez do estudo da coisa em si, juízo de relação em vez de juízo de ser ou substância”.

Costuma dizer-se com alguma frequência que, para compreender o presente e perspetivar o futuro, é necessário olhar o passado. Foi isso que se tentou fazer nos últimos parágrafos deste trabalho. Perceber-se-á melhor, agora, a relação entre a cultura portuguesa e o fenómeno do “Empreendedorismo”, que de seguida se analisa.

Quando se pretende relacionar “Cultura” com “Empreendedorismo” há um nome incontornável: Geert Hofstede⁴. Os estudos efetuados, nomeadamente em 1991, por este autor permitem compreender as principais características culturais de cada país. Relativamente ao caso português, algumas conclusões daquele estudo permitem concluir que a cultura portuguesa não encaixa facilmente na “cultura empreendedora”. Vejam-se então as conclusões para o caso português (a este propósito consultar o que já se disse atrás a partir das conclusões do Relatório GEM 2010 de Portugal):

- **Distância ao poder** (ou hierárquica) – analisa o grau de estratificação hierárquico e as relações de desigualdade ou dependência; em Portugal verifica-se: muita burocratização e hierarquias rígidas; distribuição desigual de riqueza; elevada distância entre o “cidadão comum” e o “poder”; estes factos são aceites pelos portugueses com alguma naturalidade, quase com se de uma inevitabilidade se tratasse.

- **Aversão à incerteza** – este fator reflete a forma como as pessoas reagem a situações incertas, ambíguas, sobre as quais não existem certezas. Portugal, talvez por ser uma sociedade fortemente influenciada pela religião católica, tem na sua matriz cultural uma forte aversão ao que é incerto. Confia-se numa entidade superior que nos defende, que nos guia, que nos orienta. Não é expectável que um indivíduo, por si só, construa o seu próprio caminho. Essa entidade superior fornece segurança e paz, em troca de veneração e de subserviência. Atualmente verifica-se uma certa substituição do ente religioso pela figura do “Estado”, que hipoteticamente protegerá todos cidadãos. Noutros países, nomeadamente com matriz religiosa protestante (Alemanha, Áustria, Escandinávia, por exemplo), verifica-se uma predisposição para a tomadas de riscos bem superior à portuguesa.

⁴ É autor de variadas obras de grande relevância, nomeadamente *Cultures and Organizations* (1991); *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations* (1994); *Masculinity and Femininity: The taboo Dimension of National Culture* (1998); *Culture's consequences: International differences in work-related values* (1980).

• **Feminilidade vs. Masculinidade** - nas sociedades masculinas diferenciam-se claramente os papéis sociais: as mulheres representam a qualidade de vida, a família, o lar; os homens estão ligados ao sucesso profissional e financeiro. Já nas sociedades de pendor mais feminino, os papéis tendem a sobrepor-se, por um lado, e por outro as questões sociais são consideradas mais relevantes que os aspetos materiais. Em Portugal valoriza-se mais o aspeto “femininista”, no sentido da “matriarca”: a família é um valor fundamental para toda a vida; a competitividade, a conquista de uma vida melhor, não são muito valorizadas; a acumulação de riqueza é até, em alguns círculos sociais, fortemente reprovada.

Para além do que foi já referido, existem ainda duas características da cultura portuguesa que não ajudam em nada o surgimento de uma sociedade empreendedora. São elas: a inveja e falta de confiança no próximo.

A inveja não é certamente uma característica intrinsecamente portuguesa, a mesma existe por todo o mundo, mas tem aqui um território privilegiado. “A inveja não é uma característica portuguesa, antes um dos sentimentos mais espalhados pelo mundo. Simplesmente acontece que em Portugal a inveja tem uma força tal porque nós somos uma sociedade fechada. E quando as sociedades se fecham, tudo se concentra, tudo se paralisa, tudo se adensa e não respira. Uma universidade é um antro de inveja em qualquer parte do mundo, seja nos Estados Unidos, em França ou na Inglaterra. Mas vimos cá para fora e respiramos ar puro. Em Portugal não, sai-se cá para dentro e não para fora.” (Gil, 2007).

A este propósito conta-se uma pequena parábola que elucida bem esta problemática.

“Um pescador de caranguejos, quando ia à pesca tinha por hábito nunca tapar o balde em que colocava os caranguejos que ia apanhando. Isso intrigava todas as pessoas que estavam à sua volta. Um belo dia alguém que o observava já há algum tempo perguntou-lhe: - Desculpe, mas explique-me porque não tapa o balde dos caranguejos? Não tem medo que eles possam escapar? O pescador olhou para o indivíduo e muito calmamente respondeu: - Não é preciso... Estes são caranguejos portugueses! Quando um tenta subir, os outros imediatamente o puxam para baixo!”

A confiança é um fator fundamental para o desenvolvimento social e económico de qualquer sociedade, pois é um elemento fundamental e definidor da capacidade dos indivíduos juntarem esforços em empreendimentos comuns. «Para além das capacidades

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

e do conhecimento, existia uma parte distinta de capital humano que tinha a ver com a capacidade das pessoas se associarem, capacidade crucial não só para a vida económica, como praticamente para todos os aspetos da vida social. A capacidade de associação depende, por seu turno, do grau de partilha de normas e valores no seio das comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos» (Fukuyama, 1996).

Anexo 6 – Estudo sobre Empreendedorismo em Portugal, realizado pela SEDES em 2007

Observem-se algumas conclusões a que o estudo realizado para a SEDES chegou:

- No ano letivo 2004/2005 existiam 22 disciplinas de Empreendedorismo em 17 instituições de ensino superior; no ano académico 2005/2006 esse número aumentou para 21 instituições abrangendo 26 disciplinas;
- No ano letivo 2005/2006 um maior número de professores afirmou que a sua principal área de ensino era o Empreendedorismo (32%), representando um acréscimo de 8% face ao ano anterior;
- 40% dos professores inquiridos elegem o Empreendedorismo como o seu principal tema de investigação científica, propulsionando o conhecimento nesta área;
- Em Portugal as disciplinas ligadas ao Empreendedorismo não fazem uso regular dos chamados “métodos de estudo experimentais” (*learning-by-doing*, na terminologia anglo-saxónica), ao contrário do que é aconselhável pelas melhores práticas internacionais;
- 12% das disciplinas são ensinadas em inglês;
- 72% das disciplinas têm a frequência de 30 ou menos alunos;
- Os conteúdos programáticos são consideravelmente diversificados;
- Podem destacar-se a “Identificação de oportunidades” e a “Avaliação de oportunidades” como conteúdos abordados por 92% dos professores nas suas disciplinas; Apenas 4% dos professores abordam o "Controlo e a prevenção da falência";
- 48% das universidades organizou competições de planos de negócio, enquanto 33,3% desenvolveram centros de Empreendedorismo e/ou de inovação ou centros de transferência de tecnologia, comparativamente com 45% das universidades inquiridas num estudo similar realizado nos Estados Unidos;
- De acordo com os professores, mais universidades em Portugal planeiam desenvolver centros de Empreendedorismo (23,8%); Contudo, a maioria dos inquiridos (90%) afirmaram acreditar que as funções e atividades de um centro de Empreendedorismo não estão claramente definidas no contexto português;

Anexo 7 – Principais iniciativas em Portugal de Empreendedorismo nas escolas

Junior Achievement Portugal

A Junior Achievement Portugal é um projeto, formalizado numa associação sem fins lucrativos, cujo o principal objetivo é “(...) *levar às escolas programas que desenvolvem nas crianças e jovens o gosto pelo Empreendedorismo.*” (Junior Achievement Portugal, 2012). Fundada em 2005, trata-se da congénere portuguesa da Junior Achievement, a “*maior e mais antiga organização mundial educativa, sem fins lucrativos*” (Junior Achievement Portugal, 2012). Ainda segundo esta associação, foi já possível desde 2005, envolver mais de 5.400 voluntários, sendo que cerca de 111.500 alunos já tiveram uma experiência Junior Achievement.

Em concreto, a ação da JAP (Junior Achievement Portugal) assenta nos seguintes programas:

- **Ensino Básico**

- A FAMÍLIA (6-7 anos) - os alunos percebem como funciona uma família e como todos trabalham para fazer do local onde vivem um lugar melhor.
- A COMUNIDADE (7-8 anos) - descoberta de como as pessoas e os negócios operam dentro de uma comunidade.
- ECONOMIA PARA O SUCESSO (13-15 anos) - Explora as finanças pessoais e as escolhas de carreira com base em interesses valores e qualidades dos alunos.

- **Ensino Secundário**

- A EMPRESA (16-21 anos) - através de uma experiência real de negócio promove competências para o sucesso no mundo do trabalho.
- ENTERPRISE WITHOUT BORDERS (16-21 anos) - num contexto de mercado global promove a criação de parcerias com outros países da Europa.

- BANCOS EM AÇÃO (15-18 anos) - ensina aos alunos princípios bancários e coloca-os perante os desafios da gestão de um banco.
 - BRAÇO DIREITO (16-21 anos) - um dia onde um aluno acompanha um voluntário no seu local de trabalho acompanhando-o nas atividades diárias.
 - INNOVATION CHALLENGE (15-18 anos) - em 12 horas os alunos têm de resolver um desafio.
- **Ensino Superior**
 - START UP PROGRAMME (18-30 anos) - os alunos vão operar uma empresa e adquirir competências que os preparam para o mundo do trabalho.

“EmpCriança” e “EmpreEscola”

Este projeto, iniciado em 2010, foi concebido pela Associação Empresarial da Região de Santarém (NERSANT), funcionando em parceria com a Escola Superior de Educação de Santarém (ESE). O programa integra os projetos “EmpCriança”, dirigido ao ensino básico, e “EmpreEscola”, vocacionado para o ensino secundário, tendo como objetivo abarcar todas as escolas do distrito de Santarém.

O projeto ““EmpCriança – Empreender no Ensino Básico” tem como objetivo sensibilizar as crianças do quarto ano do 1º ciclo para o Empreendedorismo e atividade empresarial, contando com o apoio técnico da Escola Superior de Educação de Santarém (ESES) e com a participação das autarquias. “O projeto ocupa um tempo letivo por semana, num total de 34 semanas por ano. Cada turma realiza um projeto de criação de uma resposta a uma necessidade identificada na sua escola ou no concelho” (NERSANT

– Associação Empresarial da Região de Santarém, 2012) . Mascote, folheto de divulgação, manual do professor, vídeo, PowerPoint interativo, “jogo da glória” e banda desenhada são os principais materiais didáticos a utilizar. Na sua edição de 2011, este projeto envolveu 12 escolas de vários Agrupamentos do distrito de Santarém e ainda um total de 22 docentes e 352 alunos.

O “EmpreEscola – Empreender no Ensino Secundário” visa desenvolver o espírito empreendedor nos estudantes e facilitar o seu acesso à vida ativa, abrangendo o ensino geral, técnico e profissional.. A carga horária é de cerca de duas horas por semana. Para cada projeto é criada uma “mini-empresa”, beneficiando de consultoria e de formação, bem como de um financiamento para desenvolver a sua atividade. Este programa está estruturado nas seguintes fases:

- 1ª fase - Constituição das equipas - os alunos são agrupados em grupos de quatro ou cinco elementos, preferencialmente oriundos de turmas, de níveis e de áreas diversas;
- 2ª fase - inclui a análise da viabilidade, existência de uma necessidade e de um mercado para a empresa, será organizado o trabalho de equipa e procurados parceiros externos.
- 3ª fase - organização da empresa, com a seleção da figura jurídica mais adequada, a definição das funções e distribuição de responsabilidades e a fixação dos objetivos de venda e de produção.
- 4ª fase – trata-se de gerir a empresa; é aqui que os estudantes negociam com os fornecedores e com as fontes de financiamento, fabricam o produto ou implementam o serviço, comunicam, promovem e vendem, elaborando ainda um “tableau de bord” de gestão.

Após estas quatro fases, segue-se a participação no Fórum EmpreEscola, que exige a criação e animação de um stand, para apresentação das atividades e partilha de experiências. Por último, os estudantes apresentam os resultados da “mini-empresa”, fazem uma avaliação conjunta com as equipas pedagógicas e aprendem a valorizar a sua experiência.

No ano letivo de 2011 este programa reuniu, um total de 186 alunos, distribuídos por 59 equipas, e 27 professores.

EMPRE - Empresários na Escola (Tagus Valley)

O programa da iniciativa EMPRE (Tagus Valley) de ensino do Empreendedorismo consiste, em termos gerais, na criação de uma empresa na sala de aula, destinada aos alunos, em que estes realizam durante todo o processo atitudes de compra e venda, em dinheiro real, com fornecedores e clientes nacionais. Este programa tem um enquadramento temporal de 1º ano letivo, incidindo em jovens do 3º ciclo do ensino básico e cursos técnico-profissionais e CEFs (7º e 12º ano de escolaridade). O programa anual termina com a realização de uma feira, sendo este o ponto mais alto do programa. É neste momento que os estudantes têm oportunidade de comercializar os seus produtos com os seus parceiros (as outras equipas do projeto) e aproveitar para concretizar negócios. Este programa funciona durante um ano letivo, incidindo em jovens do 3.º ciclo do ensino básico e cursos técnico-profissionais e CEFs (7.º e 12.º anos de escolaridade), e está dividido em várias fases:

- 1.ª fase: Workshop de capacitação de professores;
- 2.ª fase: Apresentação da metodologia aos alunos;
- 3.ª fase: Criação/organização da empresa;
- 4.ª fase: Identidade corporativa;
- 5.ª fase: Contacto com o parceiro;
- 6.ª fase: Estudo de mercado;
- 7.ª fase: Definição da gama de produtos;
- 8.ª fase: Escolha dos fornecedores;
- 9.ª fase: Plano Financeiro;
- 10.ª fase: Apresentação da ideia de negócio;
- 11.ª fase: Produção;
- 12.ª fase: Encomendas a parceiros;
- 13.ª fase: Preparação + Feira EMPRE;
- 14.ª fase: Fecho das atividades.

Presentemente, o Projeto EMPRE funciona em 9 concelhos da região centro, abrangendo 12 escolas e cerca de 460 alunos.

rs4e - road show for entrepreneurship

O rs4e é um projeto promovido pelo CEIM - Centro de Empresas e Inovação da Madeira, e que “*tem como principal objetivo permitir que estudantes, dos 6 e aos 25 anos, tenham um primeiro contacto com o fascinante mundo do Empreendedorismo, através do conceito learning by doing*” (CEIM, 2012). As intervenções, adequadas às idades dos alunos, são efetuadas em diversos estabelecimentos do ensino básico (1º ciclo), secundário, profissional e superior da Região Autónoma da Madeira.

Segundo os seus responsáveis, o programa pretende intervir junto dos alunos:

- Despertando e estimulando a sua predisposição para empreender;
- Alertando para a existência de oportunidades de negócio no meio que os rodeia;
- Sensibilizando-os para a importância da criação de riqueza e do *self-employment* como forma de promover a eficiência económica e a estabilidade social;

Desde a sua primeira edição, em 2005/06, o rs4e já envolveu um total de 8.075 alunos, 241 professores e 438 turmas provenientes de 41 estabelecimentos de ensino da Madeira e Porto Santo.

“Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso!”

Trata-se de um programa de educação em Empreendedorismo aplicado às escolas da Região Autónoma dos Açores cuja missão é “*incentivar os alunos e professores para a adoção de um novo espírito de iniciativa e dinamismo que expanda os seus horizontes futuros*” (Governo Regional dos Açores, 2012).

O Programa de Educação e Empreendedorismo tem como principais objetivos “*despertar e incentivar nos professores e nos alunos dos Açores o potencial empreendedor e a possibilidade de poder controlar o seu futuro, permitindo, a longo prazo, criar o seu próprio emprego e contribuir simultaneamente para a política ativa de emprego e para a criação de riqueza na Região.*” (Governo Regional dos Açores, 2012). Está vocacionado para alunos do 2.º e 3.º Ciclos e para os alunos do Ensino Secundário e Profissional, baseando-se em “*metodologias inovadoras, assentes no conceito learning by doing, com*

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

uma abordagem diferente do ensino tradicional e adaptada ao perfil das novas gerações e em constante adaptação e atualização.” (Governo Regional dos Açores, 2012).

Desde o seu lançamento em Maio de 2010, o projeto envolveu já 13 escolas do 2.º e 3.º Ciclos, 5 escolas do Ensino Secundário, e 8 escolas do Ensino Profissional

Anexo 8 – Principais iniciativas nos países da UE

Tabela 1 – Base de dados de “Boas Práticas” no Ensino de Empreendedorismo na UE.

País	Título do projeto	Breve descrição
Áustria	Kinder Business Week	Com o apoio financeiro Ministério da Economia e do Trabalho austríaco e da Câmara de Comércio austríaca, realizou-se em 2006, durante uma semana nas férias de Verão e pela primeira vez, a "Kinder Business Week" : 50 empresários dos mais diferentes ramos de atividade partilharam a sua experiência profissional com crianças dos 8 aos 13 anos no âmbito de vários cursos e oficinas nos quais se utilizaram atividades interativas e material didático de apoio. Os pais puderam acompanhar os filhos na condição de não intervirem. O objetivo das oficinas foi desenvolver ideias em conjunto, realizando sempre atividades interativas com as crianças. Este evento teve lugar na Câmara de Comércio austríaca em Viena.
	Simulação on-line “Chico/Chica - Banana Milk Shake”	Trata-se de um inovador método que tem como elemento principal um jogo de simulação empresarial on-line ("Chico / Chica - Milk Shake Banana"). Este jogo consiste numa simulação interativa sobre Empreendedorismo, cuja complexidade vai aumentado ao longo de quatro níveis. Ao lidarem com diferentes níveis de

		<p>dificuldade vestindo a “pele” do empreendedor, os alunos experienciam situações em que são forçados a tomar de decisões, aprendendo também a estimar riscos, e lidando com termos empresariais básicos (tais como: compras, contabilidade, marketing, preços); para além disto, e se familiarizam-se com a ideia do “autoemprego” e do Empreendedorismo como uma real perspetiva de carreira. Este jogo está disponível <i>on-line</i> (www.ecent.org).</p>
	<p>Jogo de computador de aprendizagem para alunos do ensino primário para estimular o know-how em Empreendedorismo</p>	<p>Como parte do objetivo de fornecer uma formação básica em negócios e Empreendedorismo em todas as idades escolares, a ideia principal deste projeto foi desenvolver um produto que poderia ser usado para ensinar alunos do ensino primário sobre o mundo dos negócios e estimular o seu potencial empresarial, em idade precoce. Sob a tutela do Ministério, foi desenvolvido um jogo de computador para alunos com idades entre 7-10 (ver também http://mov.at/spiel-14) para esta finalidade. Desempenhando o papel de um pequeno comerciante, os alunos aprendem as regras básicas do negócio. Em ambiente simulado, eles podem obter as respostas às suas perguntas sobre questões como fixação de preços, gestão de armazém, compras e vendas. O jogo foi propositadamente</p>

		desenvolvido numa pequena mercearia, um ambiente com que alunos desta faixa etária se identificam facilmente.
	Innovation Lab	<p>“Innovation Lab” é uma abordagem orientada para a ação no ensino académico, que procura fazer a ligação entre estudantes de engenharia e Empreendedorismo, com o propósito de avaliar as ideias de negócio. Começa com o módulo 1 para estudantes de engenharia, com a duração de um semestre, com enfoque no desenvolvimento de ideias de produtos técnicos. Com o intuito de analisar as ideias do ponto de vista empresarial, alguns alunos voluntariamente participam do módulo 2, que funciona paralelamente. Aqui, os estudantes de engenharia, e respetivas ideias de produtos, tornam-se parte de uma equipa de estudantes de Empreendedorismo. Além disso, ideias de empreendedores externos são também consideradas. A tarefa principal das equipas é realizar um estudo de viabilidade, incluindo uma análise técnica e de mercado, pesquisas de dados e cálculos de preços. O resultado final é um plano de oportunidade, que avalia e desenvolve a ideia do negócio.</p>
Bélgica	Cap'Ten	O projeto “Cap'Ten” pretende estimular o Empreendedorismo em crianças de idades compreendidas entre os 10 e os 12 anos,

		<p>utilizando recursos que aguçam a sua criatividade, independência, sociabilidade, responsabilidade e capacidade de comunicação. Os participantes escolhem o seu próprio desafio e exploraram os seus talentos pessoais com o apoio de um kit de ferramentas de gestão de projetos especialmente adaptados à sua idade. Um dos principais objetivos é mudar a mentalidade no Estado-Membro da UE com menor número de pessoas que desejam criar a sua própria empresa. Além disso, o projeto oferece uma metodologia real ao invés de apenas um “livro de instruções”. Desde do seu lançamento em 2004, o projeto já envolveu mais de 30 000 alunos na Comunidade francesa da Bélgica - mais de um quarto do número total de alunos naquela faixa etária. O processo foi já testado na região flamenga da Bélgica, no ano letivo 2006/2007, e está também disponível em holandês.</p>
	<p>“Teaching entrepreneurship”</p>	<p>A região da Valónia trabalha com uma associação sem fins lucrativos para reforçar o espírito empresarial no ensino primário, secundário e superior utilizando kits de ferramentas, formação de professores, miniempresas, ações de sensibilização e clubes de jovens empresários.</p>
	<p>“Stimulating enterprise</p>	<p>O governo da Valónia quis dar mais foco à</p>

	culture”	sua política empresarial, através de uma melhor coordenação de educação e ações de formação. Esta coordenação, executada através de um programa de cultura empresarial, funciona com base numa equipa de 5 docentes. Esta equipa é responsável por apresentar o programa nas escolas, e dando o <i>feedback</i> às entidades sobre como seu trabalho é percebido pelo público-alvo.
Bulgária	“Network of High School Training Firms”	O programa cobre a criação de empresas simuladas nas escolas, a coordenação da rede de empresas simuladas e a formação de professores a fim de os tornar consultores das empresas simuladas. Tem como principais objetivos: formação prática com vista ao desenvolvimento de competências e do espírito empresarial; e o desenvolvimento de competências técnicas e sociais necessárias à atividade empresarial. Destina-se a alunos do 8.º ao 12.º ano da via profissionalizante e outro ensino secundário.
	“Center for Entrepreneurship & Student Company”	Este projeto pretende criar um Centro de Empreendedorismo "A Empresa do Estudante" na Escola Secundária “Hristo Botev”, em Sófia. Os alunos aprendem a teoria e a prática do Empreendedorismo, fundando e dirigindo as suas próprias empresas. Os estudantes gerem estas

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		<p>“empresas” durante um período correspondente a um ano letivo, sendo orientados por professores/consultores especialmente formados para o efeito. Durante os seus primeiros passos como empreendedores, os alunos são apoiados por voluntários das empresas - os membros do clube de negócios no Centro.</p>
	“TF-Fest”	<p>Para maximizar os benefícios para os alunos que participam em projetos de educação empresarial, é fundamental organizar eventos que, tanto quanto possível, repliquem feiras empresariais da vida real. Tais eventos ensinam os alunos a planear a participação numa feira de negócios, criar um stand, ocupá-lo, entrar em negociações de rede e de conduta. A primeira feira de projetos de educação da empresa ocorreu em 1997, mas após uma análise minuciosa, decidiu-se evoluir de um evento nacional anual para um fórum internacional sobre educação empresarial, onde os alunos pudessem competir entre si para medir o seu desempenho. Participam nestes eventos representantes da comunidade empresarial, administração pública, do governo local, ONG, escolas secundárias e instituições de ensino superior. Graças à Feira Internacional de Plovdiv este evento pode ser realizada num cenário de “vida real”. Na preparação para o evento os alunos são</p>

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		<p>preparados com uma metodologia especialmente desenvolvida. No evento em si eles participam numa série de competições: melhor estratégia de publicidade e posicionamento de sua marca, o melhor stand, melhor vestuário da empresa, etc. A “TF Fest” vem atraindo participantes da Roménia, Eslováquia, Áustria, Croácia, Ucrânia, Macedónia e Montenegro durante os últimos anos. É organizado pelo Centro para a Empresa Educação (TsUTF), uma organização pública que faz parte do Ministério da Educação, Juventude e Ciência. Este organismo é responsável por mais de 300 projetos empresariais de educação em escolas secundárias de todo o país.</p>
	<p>“Contest - Entrepreneurial Creativity in Tourism”</p>	<p>O concurso dirige-se às empresas simuladas na área do turismo no ensino secundário, que devem elaborar um programa de animação para turistas. A tarefa é atribuída por um operador turístico real, que avalia o desempenho das empresas. O prémio é entregue durante a feira anual das empresas simuladas “TF Fest”. Os alunos premiados podem fazer um estágio no operador turístico, findo o qual lhes poderá ser oferecido um emprego.</p>
<p>República Checa</p>	<p>“Student Firms”</p>	<p>Trata-se de um programa desenvolvido no âmbito do “Junior Achievement” onde os</p>

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		<p>alunos são desafiados a criar e gerir o seu próprio negócio; têm o apoio de um consultor voluntário e do professor da turma. Entre outras coisas, o programa permite que os alunos aprendem sobre as operações da empresa desde a sua fundação a liquidação. Todas as atividades de negócios são reais. Atividades do Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleção de produto da empresa ou serviço - Registo da Empresa - Criação de plano de negócios - Composição da gestão da empresa, divisão de tarefas - Produção de produtos, serviços - Contabilidade - Criação de relatório anual – Liquidação.
	<p>“Practice Firms”</p>	<p>O objetivo principal do projeto é mostrar aos alunos como criar e gerir negócios. O negócio, dinheiro e produtos ou serviços são virtuais, mas a experiência é real. Os alunos prepararam o seu plano de negócios de acordo com seu programa educacional, o seu interesse ou situação no mercado real. Todos os procedimentos são os mesmos que na vida real. Os estudantes não contactam com organismos da administração pública, mas sim com entidades virtuais. As empresas virtuais compram e vendem entre si, participando também em feiras. Há 13 feiras regionais e 1 feira internacional durante o ano, organizadas por escolas com o apoio de CEFIF. O acesso a uma rede internacional é feito através da EUROPEN -</p>

		PEN Internacional. No final do ano letivo os alunos podem cancelar as suas empresas ou passá-las para os alunos de classes anteriores.
Dinamarca	“The Danish Foundation for Entrepreneurship”	Esta fundação foi criada em Janeiro de 2010 pelo Ministério da Educação, Ministério da Ciência, Ministério da Economia e dos Assuntos Empresariais e do Ministério da Cultura. Os quatro ministérios lançaram em 2009 uma estratégia nacional de educação para o Empreendedorismo, em que a Fundação foi uma das novas iniciativas. A Fundação Kauffman nos EUA foi principal a inspiração para a criação desta nova organização. A Fundação pretende criar um compromisso nacional coerente para a educação e a formação em Empreendedorismo e se tornar um centro de conhecimento nacional para a educação e formação em Empreendedorismo. O progresso da Fundação é monitorizado através de um contrato de 3 anos com o governo dinamarquês. A Fundação é responsável pelas seguintes tarefas: 1. Desenvolvimento do ensino do Empreendedorismo 2. Desenvolvimento de programas de estudo, cursos e métodos de ensino para os alunos 3. Desenvolvimento de testes e exames 4. Desenvolvimento de talentos 5. Recolha e difusão de conhecimento 6. Iniciativas internacionais e

		<p>transnacionais 7. Desenvolvimento e estratégias de cofinanciamento ao Empreendedorismo no sistema de ensino 8. Diálogo com instituições de ensino 9. Implementação de atividades para promover uma cultura de Empreendedorismo 10. Impulsionador de futuras iniciativas nacionais e regionais</p>
	<p>“Øresund Entrepreneurship Academy”</p>	<p>A Academia de Empreendedorismo de Øresund é uma iniciativa transfronteiriça dinamarquesa e sueca na Universidade de Øresund. O objetivo geral da Academia é criar crescimento económico na região de Øresund. A Academia pretende estabelecer a região como um centro internacionalmente reconhecido de educação para o Empreendedorismo. Assim, a Academia trabalha para ajudar as universidades da região para oferecer educação para o Empreendedorismo de alta qualidade e para motivar os alunos a frequentarem cursos de Empreendedorismo.</p>
<p>Estónia</p>	<p>“Job Shadow Day”</p>	<p>Durante um dia os alunos têm a oportunidade de acompanhar um empresário, gestor ou um especialista e ter um olhar sobre sua vida real de trabalho diário. A iniciativa envolve, tanto quanto possível, escolas de todo o país, ajudando-as a preparar os alunos e as empresas para o “dia”. Em cooperação com a Junior</p>

		<p>Achivement, as escolas procuram empresas que possam ser parceiras. Durante os últimos quatro anos no mesmo dia, a Junior Achivement também organiza o “Job Shadow Crown Day”. Todos os alunos podem candidatar-se a seguir um dos cerca de 20 gestores de topo, quer do sector público quer do privado (primeiro-ministro, membros do parlamento, incluindo muitos dos gestores das maiores empresas).</p>
	<p>“Student company program”</p>	<p>Durante todo o ano letivo são organizadas várias iniciativas (cursos, feiras e concursos) para as empresas previamente criadas pelos estudantes. As empresas devem registar-se no Junior Achivement. Os alunos têm que desenvolver um plano de negócios para a sua empresa, atuando depois de acordo com o que aí definiram. Estas empresas vão simular a produção e venda dos seus produtos ou serviços. No final do ano, a empresa apresenta o seu relatório financeiro.</p>
<p>Finlândia</p>	<p>“Cooperatives as models for entrepreneurship education”</p>	<p>Na perspetiva da instituição de ensino, a Cooperativa oferece algumas vantagens: A) Não há requisitos relativos ao capital da <i>start-up</i> capital; B) A cooperativa tem personalidade jurídica e responsabilidade; C) A ideia pedagógica da cooperativa baseia-se em trabalhar em conjunto e interiorizar a natureza interativa do</p>

		<p>Empreendedorismo, evitando assim os riscos de entrar no negócio sozinho. Dentro das instituições de ensino, existem três tipos de cooperativas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. A cooperativa constituída pela instituição e pelos seus professores, em que os estudantes são membros apenas durante os seus estudos. No entanto, ex-alunos podem permanecer membros após terminarem os respetivos cursos. Este tipo de cooperativa funciona tanto como incubadora de empresas, como plataforma de lançamento para uma carreira no mundo dos negócios.2. Uma cooperativa criada pelos próprios alunos. Neste caso, os alunos do mesmo ano criam a cooperativa em conjunto. Trabalhar na cooperativa faz parte dos seus estudos. Depois de se formarem, os alunos decidem se querem ou não continuar a trabalhar com a cooperativa. Quase todas estas cooperativas continuaram as suas atividades, geralmente com 3-7 membros. Algumas delas têm sido convertidas em verdadeiras empresas. Com este modelo, uma empresa potencialmente viável, formada por empreendedores "experientes", entra no mercado. Mesmo aqueles membros que deixam a cooperativa terão adquirido uma atitude empreendedora e hábitos de trabalho de acordo com este <i>mindset</i>.3. Os alunos estabelecem uma cooperativa durante os seus estudos, mas não está
--	--	---

		relacionada com o seu currículo ou instituição, mas sim com atividades de lazer. Os vários tipos de cooperativas podem ser viáveis em muitos campos diferentes.
	“Business Succession School/Jatkajakoulu”	<p>“Jatkajakoulu” consiste nos seguintes módulos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de desenvolvimento pessoal para Estudantes; 2. Desenvolvimento de competências no aluno para a criação da empresa 3. Criação da empresa 4. Aprendizagem e partilha de experiências <p>O programa Jatkajakoulu foi planeado pelo FINPIN juntamente com UAS Lahti e duas empresas de consultoria, bem como pelo Ministério do Comércio e da Indústria, tendo o Fundo Social Europeu (FSE) como cofinanciadores.</p>
França	“Master 2 Family Business Governance”	<p>Master 2 GEF (Gestão de Empresas Familiares) ajuda os estudantes a familiarizarem-se com todos os problemas que afetam as empresas familiares e a dominar os instrumentos e técnicas de gestão desses problemas: estratégia, finanças, aspetos jurídicos, recursos humanos e globalização. O programa destina-se a promover o intercâmbio de informações e competências entre profissionais. A ideia é fornecer novos</p>

		conhecimentos e tirar partido da experiência adquirida
	<p>“Lucy et valentin ...créent leur entreprise !”</p>	<p>"Lucy & Valentin ... criam o seu negócio" é uma ferramenta de ensino que combina histórias em quadrinhos e conteúdo editorial para incentivar os jovens de 14 -15 a serem empreendedores, e a pensar sobre como configurar sua própria empresa. Utilizável como um módulo único ou como parte de uma atividade de sala de aula, dá uma visão dinâmica, positiva e pragmática sobre negócios e Empreendedorismo. Por outro lado, também ajuda os professores a ficarem melhor informados sobre estas temáticas, que geralmente não dominam completamente. A banda desenhada é dividida em 10 partes, abarcando as fases que Lucy e Valentin, os dois jovens protagonistas apaixonados, passam na criação de sua empresa de vestuário desportivo. É basicamente descreve como criar uma empresa em 10 etapas.</p>
Alemanha	<p>“Unternehmergeymnasium Bayern, Entrepreneurial Grammar School Bavaria”</p>	<p>A “UG Bavaria” é uma escola secundária especializada em educação empresarial que ajuda os estudantes, do 10º ano em diante, a construir uma vida independente, juntamente com <i>skills</i> de liderança, completando dessa forma as suas qualificações escolares. Os estudantes beneficiam de <i>workshops</i> com empresários</p>

		<p>experientes, bem como do acesso a uma rede de 80 empresas e instituições educacionais. Os estudantes também adquirem experiência prática em projetos tais como o fornecimento de alimentos para a sua escola.</p>
	<p>“Futurego business plan competition for schools. Saxony-Anhalt”</p>	<p>O projeto, destinado a alunos com mais de 8 anos. Os alunos são incentivados a trabalhar em equipe para desenvolver uma ideia de negócio e convertê-lo em um plano de negócios. Suporte para este é fornecido em workshops e sessões de coaching individual em todo Saxony-Anhalt. O projeto <p> fornece suporte abrangente e individual para os alunos, a partir do ponto que desenvolver a sua ideia de negócio para a apresentação do seu plano de negócios. O projeto está integrado numa extensa rede de parceiros, tornando mais fácil para converter as ideias de negócio em empresas estudantis. Cooperação com o parceiro de projetos JUNIOR e DKJS é particularmente estreita. Os professores podem integrar a competição em seu ensino, e participação na competição e <i>workshops</i> é gratuita para alunos e professores de Saxony-Anhalt.</p>
	<p>“EXIST-priME-Cup: university level management and entrepreneurial course”</p>	<p>EXISTE-prime-Cup é uma competição, com base num jogo de gestão de vários níveis, destinado aos estudantes universitários alemães. Os alunos assumem</p>

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		<p>o papel de gestores durante 2 dias, divertindo-se e aprendendo sobre o funcionamento de um negócio. Os estudantes trabalhar como "jovens empreendedores / gestores" em equipas de 3-6, funcionando numa lógica de “aprender fazendo” através de simulações computacionais. O primeiro nível (Campus Cup) é sobre a criação de um negócio. No segundo nível, os vencedores visitam empresas e conhecem as equipas de outras faculdades / universidades. No terceiro nível, os vencedores da “Master Cup” entre universidades de uma região iniciam o processo de sucessão. O clímax é a final nacional (Champions Cup), entre as 12 melhores equipas da Alemanha.</p>
	<p>“Business start up simulation for school pupils”</p>	<p>Simulação onde as equipas de participantes têm que criar e implementar - sob pressão de tempo – um plano de negócios. Na primeira fase do curso, os participantes estabelecem os fundamentos da sua empresa. As suas decisões são, custeadas usando um <i>software</i> especial. Na segunda fase, as equipas apresentam o plano a uma entidade bancária, para aquele ser analisado. O líder do jogo e os instrutores, em seguida, analisam e dão feedback sobre o desempenho de cada equipa. Cada participante recebe um certificado de participação.</p>

	<p>“Saxony-Anhalt Impulse Network”</p>	<p>A Rede Impuls Saxónia-Anhalt ministra formação empresarial a estudantes, trabalhadores e professores nos sete mais importantes estabelecimentos de ensino superior da Saxónia-Anhalt. Os participantes recebem apoio desde a ideia inicial até à criação da empresa. Formadores e peritos prestam ajuda e aconselhamento.</p>
Grécia	<p>“Application for demonstration-award educational project”</p>	<p>O programa inclui ações para o desenvolvimento e implementação de um laboratório inovador para os alunos do ensino profissional. O objetivo principal do programa é apoiar jovens talentos com competências especiais em sectores tecnológicos, científicos e artísticos. A execução do presente programa permitiu aos estudantes entrarem em contacto com o lado prático dos conhecimentos teóricos que adquirem através dos seus estudos. O programa é implementado pela Fundação Nacional da Juventude (EIN), um organismo tutelado pelo Ministério de Assuntos Nacionais da Educação e Religiosos.</p>
	<p>“Bridging policy measures and practice at national level, involving different Ministries</p>	<p>Em cada ano letivo, e depois das atividades de aprendizagem relacionadas com Empreendedorismo que tiveram lugar em cada instituição, os melhores planos de</p>

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

	(Education and Development).”	negócios participam numa competição a nível nacional. Esta competição tem ocorrido todos os anos desde 2004. Não apenas professores, mas empreendedores, investidores e representantes políticos participam na avaliação e Seleção dos planos de negócio. Os melhores projetos, podem aceder, em condições especiais, a financiamento para o negócio real, no âmbito de Programas do Ministério para o desenvolvimento (como o Empreendedorismo para jovens empreendedores e Empreendedorismo feminino).
Hungria	“Hungarian Student Company Program”	O “Student Company Program” é um programa muito popular entre os estudantes, com idades entre 6 e 18 anos. Eles formam miniempresas, normalmente depois da escola, sob a orientação de professores e/ou consultores formados especificamente para esse efeito. Os alunos vendem ações, nomeiam gestores, produzem e comercializam produtos ou serviços, mantêm registos das operações, fazem reuniões de acionistas, e liquidam a empresa, tudo em cerca de 18-36 semanas. O programa oferece aos alunos a oportunidade de se prepararem para a vida ativa através da experiência de funcionamento de sua própria empresa, apoiados por consultores de empresas

		voluntários. O programa fornece uma experiência real da empresa. Os alunos têm ainda a possibilidade de participar em feiras e competições nacionais e europeias.
Irlanda	“Transition Year Programme”	<p>O programa “Ano de Transição” é uma opção de prolongamento do ano que os alunos podem tomar, após a conclusão do 2º Ciclo do Ensino, antes de iniciarem o ensino secundário.</p> <p>O objetivo principal do “Ano de Transição” é experimentar uma vasta gama de inputs educacionais, que não tenham abordados até ali, proporcionando um especial enfoque no desenvolvimento pessoal, no fomento da cooperação, e na aprendizagem experiencial.</p>
	“Summer work placement programme”	<p>Este programa funciona em associação com a “Dublin Funds Industry Association” e suas empresas associadas. O programa fornece oportunidades de trabalho, com duração de 8-12 semanas, a alunos em 16 escolas de segundo nível situadas na cidade de Dublin; o programa funciona no Verão, após a conclusão dos exames.</p>
	“Student Mentoring Programme”	<p>Este é um programa de dois anos para alunos do ensino secundário (idade 16-18 anos), onde os voluntários, vindos do mundo empresarial, orientam os estudantes numa base <i>one-to-one</i> durante um período</p>

		<p>máximo de dois anos. Desde 2002 até agora 1.500 voluntários têm trabalhado com os alunos através do programa.</p> <p>O Programa de <i>Mentoring</i> oferece aos alunos o apoio e orientação fundamentais para estes acreditarem na sua própria capacidade de alcançar e entender os benefícios de completar a sua educação.</p>
	<p>“School Business Partnership Programme”</p>	<p>A “Schools’ Business Partnership (SBP)” é um projeto que visa desenvolver as relações, mutuamente benéficas, entre escolas e empresas a nível local, dando corpo à estratégia global do Governo na inclusão educacional. O SBP foi criado em 2001 pela “Business in the Community – Ireland” (BITC), que é a única organização sem fins lucrativos na Irlanda que promove a adoção de políticas e práticas corporativas de responsabilidade social, através dos seus serviços e programas.</p>
	<p>“Leadership Partners programme”</p>	<p>Este é um programa de um ano, que junta os gestores das empresas parceiras com diretores das escolas, no sentido de promover a troca de experiência profissional. São ministrados seminários com a participação de Administradores, Diretores de RH, Gestores financeiros, etc.. Os tópicos abordados incluem liderança, gestão, desempenho e gestão do tempo.</p>

Itália	“The School/Work Project”	<p>O projeto ajuda professores do ensino secundário a preparar aulas sobre o Empreendedorismo. Graças à sua estrutura modular, os professores podem escolher um "itinerário" adequado. O estudo teórico do Empreendedorismo é combinado com uma aprendizagem prática (visitas a empresas, estágios e formação em alternância). Os principais objetivos são: ajudar os jovens a adquirir competências que possam utilizar no mercado de trabalho; e iniciar os professores na aprendizagem no terreno.</p>
	“Scuolav Projec”	<p>O projeto está dividido nas seguintes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Giocaimpresa”: a ação prevê encontros com especialistas na criação de empresas. 2. Técnicas de pesquisa ativa de emprego e simulação de entrevistas de grupo. 3. Simulação de um plano de negócios com reuniões com um empreendedor. 4. Técnicas de análise de demonstrações financeiras. 5. Simulação de uma empresa cooperativa. 6. Visitas a explorações agrícolas. 7. Laboratórios de empresa agrícola e consumo crítico. 8. Estágio de orientação profissional; 10. Informações sobre a cultura de patentes; 9. Os jovens e a inovação; 10. Concurso para escolas profissionais de hotelaria e institutos técnicos industriais. <p>O principal objetivo do projeto é apresentar</p>

		<p>aos alunos de escolas secundárias o mundo do trabalho através de diferentes meios de informação / formação sobre temas específicos relacionados com o quotidiano das empresas.</p>
	<p>“JEst – Junior Enterprise”</p>	<p>“JEst - Junior Enterprise of the Management Engineering Students of Vicenza” é uma associação sem fins lucrativos, gerida exclusivamente por estudantes universitários. Esta organizada como uma empresa real e atua há 15 anos em cooperação com empresas privadas, órgãos públicos e instituições, que oferecem aos alunos de Vicenza, através de vários projetos e colaborações, a oportunidade de se envolverem com o meio económico e profissional e, acima de tudo, com a vida empresarial do país. A sua missão é oferecer aos estudantes a possibilidade de enriquecer a sua formação através da aquisição de capacidades/conhecimentos que não podem ser obtidos em salas de aula universitárias, tais como trabalho em equipa, comunicação, liderança e espírito empreendedor.</p>
<p>Lituânia</p>	<p>“Business Volcano – 2008”</p>	<p>O projeto " Business Volcano – 2008" para a carreira profissional dos alunos - fazendo a promoção de uma forma pragmática de pensar, da capacidade empresarial e da competitividade. O projeto está aberto a</p>

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		<p>alunos do 9º ao 11º ano de escolaridade. É possível aos alunos participarem em workshops onde adquirem competências empresariais e trabalho em grupos.. 25 cidadãos de Raseiniai e áreas Silale foram convidados a estudar as competências empresariais práticas. Para além disto, os potenciais empreendedores participam numa a viagem onde visitam várias empresas e também a competição "Environmental investments". Após a viagem, são organizados seminários onde os empreendedores discutem os conhecimentos obtidos.</p>
Luxemburgo	<p>“Master of Science in Entrepreneurship and Innovation”</p>	<p>Programa desenvolvido em parceria com a Câmara de Comércio do Luxemburgo. O curso é baseado no princípio alternativo "de trabalho e estudo". Este Mestrado foca-se nas boas práticas empresariais e na gestão da mudança tecnológica e organizacional. O currículo inclui tanto a base teórica, bem como a experiência prática de negócios. Pretende-se que estudantes, professores (alguns estrangeiros: 3 suecos, 1 português, 1 indiano, 1 chinês) e criadores de negócios fomentam a troca de ideias, conhecimentos e experiências. O Mestrado é ministrado totalmente em Inglês, mas os alunos podem simultaneamente aperfeiçoar as suas capacidades em língua francesa e alemã.</p>

<p>Noruega</p>	<p>“Strategic Plan: See the Opportunities and Make them Work!”</p>	<p>O plano estratégico foi criado para sensibilizar os estabelecimentos de ensino e as autoridades locais para a educação em Empreendedorismo, em cooperação com os sectores do comércio e da indústria e outras entidades locais. O principal objetivo é fazer com que o sistema de ensino incentive a inovação através da aquisição de conhecimentos e de competências no domínio do Empreendedorismo por estudantes desde o ensino primário ao universitário e professores.</p>
	<p>“Entrepreneurship in subject curricula and Knowledge Promotion Reform.”</p>	<p>No Outono de 2006 foi lançado um novo currículo para o ensino primário e secundário. Orientações pedagógicas indicam que a formação em Empreendedorismo deve ser organizada de forma diferente, dependendo do estágio de educação. Empreendedorismo e pensamento empreendedor são encontrados na base dos currículos de várias disciplinas curriculares. No Outono de 2007 foi criada uma nova disciplina, no âmbito do Programa de educação para a Especialização em Estudos Gerais, Ciências Sociais e Estudos Económicos. Em termos de metas a atingir, pretendeu-se que: a) Empreendedorismo como uma parte integrada de educação e formação; b) Colaboração estreita com a comunidade local; c) os Professores necessitam obter conhecimentos sobre</p>

		Empreendedorismo; d) As administrações das Escolas devem assumir o Empreendedorismo como peça fundamental, quer na construção dos currículos escolares, quer na gestão da própria escola.
Polónia	<p>“DYNAMIC ENTREPRENEURSHIP. A Nationwide Program for Enhancing Entrepreneurship Training in Higher Education Institutions”</p>	<p>O Programa foi iniciado em 2004 pelo Prof. Jerzy Cieslik com o objetivo de desenvolver metodologias e ferramentas para o ensino de cursos de Empreendedorismo a nível académico na Polónia. Primeiro, os métodos de ensino, ferramentas, casos, etc. foram testados no “Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management”, e no âmbito da execução de um projeto financiado pela União Europeia para 120 alunos de 32 instituições de ensino superior na Região Mazovia. Isto levou à preparação de um manual intitulado “Dynamic Entrepreneurship. How to Start Your Own Business”, dirigido à comunidade académica, e publicado em 2006. Simultaneamente foi criado um portal www.cieslik.edu.pl, que hoje serve uma variedade de funções: oferece materiais complementares e ferramentas para os estudantes, apresenta dicas e materiais de ensino para professores.</p>
Roméia	“TRAINING FIRM –	O conceito «empresa simulada» foi

	<p>The first step in the development of a business”</p>	<p>introduzido no currículo nacional da Roménia para todas as escolas que ensinam “Economia” no ano escolar 2006-2007. O objetivo foi criar empresários dinâmicos, capazes de desenvolverem um novo processo de produção ou de colocar novos produtos/serviços no mercado. O conteúdo curricular inclui módulos sobre a criação e o registo de empresas, a organização jurídica e estrutural, contactos com outras empresas, a utilização de tecnologias da informação, a utilização de línguas estrangeiras no mundo dos negócios e a participação em feiras comerciais. Para melhorar as capacidades de comunicação, é incentivado o diálogo entre a unidade simulada, a empresa-mãe, os bancos e outras instituições.</p>
	<p>“Entrepreneurial Education in the school curricula”</p>	<p>No ensino primário o espírito empresarial é tratado implicitamente dentro do tema Educação Civil nos 3º e 4º anos. Ao mesmo tempo, no ensino primário existem diversos cursos opcionais (módulos desenvolvidos pela Junior Achievement Roménia). No ensino secundário as matérias empresariais encontram-se dentro da disciplina “Educação Tecnológica”. No nível pós-secundário, a Educação Empresarial passou a ser obrigatória. Nas escolas de formação profissional a educação empresarial é também obrigatória. Ao nível do ensino</p>

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		superior, é concebido um plano de negócios no âmbito da disciplina de "Informação e aconselhamento profissional".
Eslováquia	“First-rate schooling – successful living”	A Associação de Empreendedores da Eslováquia, em cooperação com as organizações parceiras conseguiram desenvolver este projeto a nível nacional (cofinanciado pela UE através FSE). Aquele representa uma importante iniciativa dos empreendedores no sentido da criação de um sistema educacional moderno e flexível, sensível às exigências e necessidades do mundo real. O objetivo principal do projeto é estimular a cooperação entre o sector privado e as escolas secundárias e governos regionais, bem como incentivar o desenvolvimento de competências empreendedoras nos estudantes das escolas secundárias.
Eslovénia	“Education for entrepreneurship - d.school	Foram formados grupos interdisciplinares de estudantes e professores, em estreita ligação com empresas inovadoras. Estes grupos estão a resolver problemas focados em soluções com o objetivo de serem aceites pelos clientes no mercado. Esta é uma nova forma de ensino de Empreendedorismo que melhor motiva os alunos para a carreira empresarial e pensamento criativo. Implementação do protótipo da "Design thinking School" ou

		<p>“d.school” na Eslovénia enfatiza a coordenação inter-escola e a inclusão de empresas, a criação do ambiente de apoio (equipamentos, instalações, ferramentas, software), e da educação dos formadores.</p>
	<p>“Secondary vocational and professional education for entrepreneurship”</p>	<p>A abordagem que está a ser introduzida pela é primeiramente dirigida para a formação de professores de escolas secundárias vocacionais e profissionais. Aqueles são formados através de <i>workshops</i> sobre utilização de metodologias ativas de aprendizagem e atividades diferenciadoras, a fim de incentivar e desenvolver uma mentalidade empreendedora que os jovens, como indivíduos bem sucedidos, irão precisar. Para atingir esses objetivos, a ênfase recai sobre o processo estruturado, que incentiva o aprender fazendo, a imitação e a troca de opiniões com base na resolução criativa de problemas e pensamento crítico. A cooperação com professores do ensino secundário resultou numa série de materiais de ensino: 1. Empreendedor no Mundial de Educação Profissional. 2. Auto-emprego 3. Compreender a forma empreendedora de vida 4. Introdução de Empreendedorismo em Educação Vocacional e Profissional de nível secundário - um Guia para Professores.</p>

Espanha	“Programa Innova”	<p>O objetivo é contribuir para a avaliação da inovação desenvolvida dentro da UPC, promovendo a cultura da inovação e o espírito empreendedor na comunidade universitária, bem como a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, os projetos são estudados e selecionados de acordo com seu potencial de mercado. Em segundo lugar, é estudada a viabilidade técnica e económica dos projetos, disponibilizando-se também a avaliação do plano de negócios e a procura de financiamento. Os principais serviços oferecidos são: desenvolvimento de soluções e definição de políticas que valorizem a tecnologia e a inovação, deteção de oportunidades tecnológicas, exploração de direitos de autor, a avaliação na proteção tecnológica e exploração do desenvolvimento e da criação e crescimento de empresas de base tecnológica.</p>
	“IDEAS Institute for Business Creation and Development”	<p>O Instituto IDEAS é uma iniciativa da Universidade Politécnica de Valência, cuja missão é promover a cultura empreendedora, apoiar a criação de novas empresas inovadoras de base tecnológica e promover o seu desenvolvimento. Este projeto foi criado com o intuito de: fomentar a cultura empreendedora entre a comunidade universitária; facilitar o caminho para os empreendedores iniciarem os seus próprios negócios; contribuir para o</p>

		<p>desenvolvimento económico e social da Comunidade Valenciana através do apoio à criação de novas empresas.</p>
	<p>“Barcelona Entrepreneurship Centre”</p>	<p>Com a sua missão de transformar o Empreendedorismo e crescimento dos negócios em Barcelona, o Conselho da Cidade estabeleceu o Centro de Empreendedorismo Barcelona em 2004 para servir como ponto de referência para os empreendedores, bem como um <i>hub</i> que impulsiona o Empreendedorismo através das suas atividades e recursos. O projeto utiliza um modelo inovador que fornece serviços <i>on-line</i> e <i>on-site</i>, permitindo que os empreendedores criem o seu próprio itinerário das suas ideias de negócios, resultando na criação das suas empresas. As atividades de formação, conferências e <i>workshops</i> de ajuda na aquisição de competências empresariais fundamentais são adaptados especificamente às necessidades e prioridades dos empreendedores dos diferentes sectores económicos. O centro também faz a ponte entre a criação de empresas e a oferta de formação profissional focada no crescimento de negócios, <i>coaching</i>, e disponibiliza o livre acesso a espaços de pré-incubação e um “PAIT Point”(serviço para o início do <i>start-up</i>).</p>

	<p>“Programme for the promotion of the entrepreneurship”</p>	<p>O programa, desenvolvido em Oviedo, oferece recursos para facilitar a adoção de abordagens empreendedoras no sistema de ensino. O programa abrange todos os níveis do sistema educativo. As principais ações incluem: projeto de recursos pedagógicos, formação de professores e de orientação. Ensino Primário: "Emprender en mi escuela". Os alunos iniciam e gerem uma miniempresa. Ensino Secundário: "Empresa Joven Europea". Estudantes criam e gerem uma miniempresa. Ensino pós-secundário - Educação e Formação Profissional; "Workshop de empreendedores". Aos alunos com talento para o Empreendedorismo são fornecidas informações, aconselhamento e apoio para desenvolver as suas ideias de negócios próprios. As melhores ideias de negócio de cada ano são premiadas. Pretende-se por um lado aumentar a consciencialização do Empreendedorismo entre a comunidade educativa, no sentido de divulgar o conceito de Empreendedorismo e motivar toda a sociedade, e simultaneamente dotar as escolas e os professores dos recursos apropriados para a promoção do Empreendedorismo no sistema de ensino.</p>
	<p>“UNIVERSITY ENTREPRENEURS' PROGRAMME (UEP)”</p>	<p>A formação em gestão, negócios e <i>start-up</i> é considerada como uma ferramenta básica para ajudar os empreendedores em diversas</p>

		<p>áreas: identificação de oportunidades de negócios, avaliando a viabilidade, o lançamento, a gestão e o desenvolvimento de uma empresa recentemente criada. Assim, os empreendedores têm o conhecimento necessário para implementar projetos válidos e gerir empresas recém-criadas. Esta iniciativa oferece aos empreendedores serviços de qualidade e formação especializada, criando sinergias com outros organismos e instituições. Através da UMH [Universidad Miguel Hernández - Universidade Miguel Hernández], a UEP mantém acordos de cooperação com diversas entidades para a aquisição de conhecimentos e <i>skills</i> de aprendizagem. Além disso, existem acordos com os municípios e as autarquias locais em matéria de cooperação no negócio de promoção das atividades. Oferta de formação da UEP: dos 14 assuntos relativos à criação e/ou gestão de negócios que estão abertos a todos os alunos foram complementados em 2000 por cursos de criação de empresas e seminários organizados pela UHM em conjunto com os órgãos que colaboraram. 2006 viu a criação dos 'campus' Empreendedores (CE) [Campus Empreendedores] on-line. Em 2010, o projeto da Câmara de Comércio-UMH iniciou a sua atividade, permitindo aos estudantes da UMH a cooperar com as</p>
--	--	---

		empresas locais em projetos de internacionalização. Outra maneira de incentivar o Empreendedorismo é por meio do prémio "Cinco Estrelas", que proporciona reconhecimento e promove negócios trazidos para a UMH. Diversos materiais de ensino foram publicados: "Manual para la creación de Empresas POR Universitários" [Manual para a criação de empresas por professores universitários] e 'Casos y del Visiones emprendizaje universitario: los emprendedores de la UMH' [Casos e visões de Empreendedorismo da universidade: empreendedores da UMH].
Suécia	“Young Entrepreneurs (Ung Företagsamhet) (Junior Achievement Sweden)”	'Ung Företagsamhet' (Jovens Empreendedores) é um programa de formação para jovens no ensino secundário. Ao longo de um ano escolar, os alunos podem vivenciar o ciclo de vida de um negócio, iniciando-se criação, gestão e liquidação de negócios, com a ajuda dos professores e voluntários. Os negócios são iniciados com as próprias ideias dos alunos, e são executados durante o ano letivo, nos vários anos do ensino secundário. O programa proporciona aos jovens uma oportunidade de desenvolver a sua criatividade e a sua capacidade empreendedora.

<p>Holanda</p>	<p>“Action Programme Education Entrepreneurship”</p>	<p>É fundamental que o sistema educacional permite abrir as mentes das pessoas para as oportunidades oferecidas pelo Empreendedorismo e ensinar-lhes o <i>know-how</i>, a mentalidade e os <i>skills</i> necessários. É por esta razão que o governo holandês encoraja, através de uma abordagem integral, o Empreendedorismo na educação, desde a escola primária até e incluindo a universidade. Isso foi feito em conjunto com organizações no domínio da educação e da comunidade empresarial. A linha geral adotada desde 2008 é investir mais em redes, a fim de promover a transferência de conhecimento entre instituições de ensino (e, portanto, professores) e empresários. A ideia é realizar uma transferência mais estrutural do conhecimento em vez de transferência com base num projeto único. Desde 2008, que o programa de ação de Educação e Empresa se concentra em várias linhas de ação: 1. Redes de ensino de Empreendedorismo. Escolas configuram uma rede, unindo forças com as empresas para estimular os alunos, professores e gestores escolares para mostrar um comportamento mais empreendedor. 2. Desenvolvimento de um certificado de Empreendedorismo nacional no ensino médio e ensino superior. 3. Mais Empreendedorismo no ensino superior por meio de mais Centros de</p>
----------------	--	---

		<p>Empreendedorismo. 4. Programas de Formação em Empreendedorismo: em colaboração com o Instituto Holandês de Desenvolvimento Curricular (SLO), desenvolve-se um programa de formação para o formador, através de um corpo docente mais empreendedor. 5. Configurando um programa de intercâmbio focado em estudantes com potencial empreendedor em associação com a Fundação Kauffman (USA) e seu “Global Fellowship Programme”. 6. Medir os resultados: os resultados do programa de ação são monitorizados.</p>
Reino Unido	<p>“Youth Enterprise and Entrepreneurship Strategy (YES) in Wales”</p>	<p>A estratégia YES tem como objetivo o fomento do espírito empresarial em crianças e jovens de 5 a 25 anos através de formações, seminários e bolsas (bolsas KEF). Além disso, um grupo formado por 300 empresários dedica-se a efetuar visitas a estabelecimentos de ensino primário, secundário e superior para servir de modelos a jovens. Também se proporciona formação aos docentes e são criados materiais interativos para divulgar os conhecimentos empresariais. Atualmente, os planos curriculares de Gales incluem o ensino obrigatório das competências empresariais.</p>
	<p>“Determined to Succeed”</p>	<p>A estratégia "Determined to Succeed" (DtS</p>

		<p>- "Decididos a triunfar") foi criada pelo governo escocês para promover o ensino e a formação destinados a desenvolver o Empreendedorismo, a formação profissional na empresa e a iniciação ao mundo do trabalho. Dirige-se a todos os alunos dos 5 aos 16 anos. O programa é gerido por uma equipa nacional a nível do governo e 32 equipas locais.</p>
	<p>“Flying Start Global Fellowship”</p>	<p>A “Flying Start Global Fellowship” leva a melhor talento empreendedor das universidades do Reino Unido ao ambiente empresarial na América. A “Global Fellowship” é o elemento no Reino Unido que faz parte de um programa de 12 meses, tornado possível pela colaboração entre o NCGE no Reino Unido e a Ewing Marion Kauffman Foundation nos EUA. Os participantes passam 6 meses no Reino Unido, onde trabalham na sua universidade patrocinador a desenvolver a sua ideia de negócio. Nos restantes 6 meses, aqueles irão estar como “Kauffman Global Scholars” convidados da Fundação Ewing Marion Kauffman em Kansas City, onde fazem um estágio de 12 semanas em empresas líderes em inovação. Os bolsistas têm a oportunidade de desenvolver uma ideia do produto num ambiente global, com a orientação de estudiosos do mundo do Empreendedorismo, líderes e especialistas.</p>

Fonte: (Comissão Europeia, 2012)

Anexo 9 – Visão, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”

Tabela 2 - Visão, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”

Princípios Basilares	Principais Questões	Evidências
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de uma política que se traduza, na prática, na tradução efetiva da Visão de “Escola Empreendedora”; • Comunicação, de forma apropriada, da nova Visão por todos atores, internos (<i>staff</i> e alunos), e externos. 	<p>A direção da escola envolveu o <i>staff</i> e os alunos na definição do modelo de “Educação Empreendedora” apropriado ao caso concreto, consultando-os e levando em conta os seus contributos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação prévia de informação específica sobre “Empreendedorismo” por todo o <i>staff</i> e pelos alunos (e-mails, sessões de esclarecimento, comunicados internos); • Calendarização de debates e reuniões na escola, nos quais a direção lança o desafio, numa lógica “brainstorming” organizado, com o propósito de desenvolver ideias que sustentem e implementação do modelo de “Escola Empreendedora” na instituição em questão; • Comunicação do modelo final a toda a

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		<p>escola;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar devidamente todas estas iniciativas.
	<p>A direção da Escola envolveu “atores” externos na definição da política interna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A nova Visão, e respetiva implementação, devem ser comunicadas aos principais “atores” da comunidade envolvente, chamando-os a desempenharem um papel ativo (empresas, associações, municípios, etc.); • Registrar devidamente as reuniões e os contactos estabelecidos, e respetivos resultados.
	<p>A “Educação Empreendedora” é um direito claro para todos os alunos?</p>	<p>Estabelecer um conjunto de procedimentos que garantam o acesso, por igual, de todos os alunos a uma educação efetivamente empreendedora. Alguns exemplos: lista de atividades divulgada oficialmente, nos meios internos, garantindo que chega a todos; calendarização específica das atividades; criação do “diário do empreendedor”,</p>

		onde o aluno regista e comenta as atividades empreendedoras em que participou; definição de horários que garantam espaço temporal suficiente para o “Empreendedorismo”.
	A “Educação Empreendedora” é referida explícita e transversalmente no documento de definição de política de funcionamento e gestão da escola?	A definição formal da política da escola deve conter referências claras e objetivas sobre a matriz empreendedora que lhe está subjacente; o “Empreendedorismo” é o novo “ADN” da escola, porquanto deve ser explicitamente incluído, de forma transversal, na definição das políticas de gestão e funcionamento da instituição.
	A “Educação Empreendedora” é parte fundamental da política de melhoria contínua?	O plano de melhoria contínua deve incluir, como seu aspeto nuclear, a implementação de princípios empreendedores em todos os seus processos e procedimentos.

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

	<p>A “Educação Empreendedora” ajuda à promoção de igualdade de oportunidades e contribuição para a inclusão de todos?</p>	<p>Está na génese da “Educação Empreendedora” a inclusão de todos no processo; inclusivamente vários casos existem que comprovam o sucesso desta abordagem junto de franjas menos desfavorecidas da sociedade (ex.: www.nfte.com), reafirmando o papel fundamental da Escola para a coesão social.</p>
--	---	--

Anexo 10 – Planejamento e Gestão, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”

Tabela 3 – Planejamento e Gestão, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”

Princípios Basilares	Principais Questões	Evidências
<p>Existência do “Coordenador Executivo” para educação empreendedora, reportando diretamente à direção, e formal e explicitamente apoiado por esta.</p>	<p>A função de “Coordenador”, nos termos definidos, já existe? Se sim, a mesma é eficaz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A função e responsabilidades do “Coordenador” devem estar devidamente clarificadas e tipificadas, formalmente presente no organigrama da escola; • O suporte dado pela direção é fundamental, no sentido de legitimar devidamente o seu papel, concedendo-lhe a necessária capacidade de atuação e autoridade junto dos demais; • A principal responsabilidade será coordenar e gerir a implementação do plano definido; • A função poderá ser ocupada por um docente com reconhecida

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		experiência em processos de “Educação Empreendedora”;
Gestão operacional das atividades e dos recursos específicos da “Educação Empreendedora”.	Existe um compromisso formal da Escola para apoiar o desenvolvimento profissional do <i>staff</i> nesta área?	A Direção da escola, conjuntamente com o Coordenador referido no ponto anterior, terão de desenvolver e implementar um plano de formação em “Educação Empreendedora” para todo o <i>staff</i> , correspondente às necessidades específicas de cada função – relativamente aos docentes, terá que existir um cuidado especial, conforme foi já referido anteriormente; o financiamento destas atividades deve estar evidenciado separadamente no Orçamento da instituição.
	A Escola definiu tempos específicos, dentro do plano curricular, para atividades empreendedoras?	Os horários escolares devem prever, não só os tempos dedicados ao Empreendedorismo em cada disciplina, como também as atividades transversais

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		(inter-disciplina) a realizar (visitas a empresas, concursos de ideias, workshops, etc.)
	A Escola coopera com outras entidades? Que recursos utiliza/necessita para concretizar as parcerias?	A “Educação Empreendedora” significa trazer o “mundo real” à Escola e, simultaneamente, levar a Escola para além das suas “fronteiras” tradicionais; significa isto que a Escola terá que mostrar evidências de parcerias estabelecidas com várias entidades/agentes da comunidade envolvente: a) Orçamento específico, identificando recursos e respetivo custo; b) Acordos formais de parceria, que servem de enquadramento à cooperação a desenvolver; c) Relatórios de acompanhamento das ações desenvolvidas, recursos envolvidos, e de avaliação dos resultados atingidos <i>versus</i> esperados;
	Verifica-se que existem recursos específicos para as	Tem que existir um orçamento específico,

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

	várias atividades “Empreendedoras”?	devidamente enquadrado no Orçamento global da Escola, para as atividades de carácter empreendedor. Por exemplo, algumas rúbricas poderão ser: alocação de tempo do pessoal às atividades; prémios de participação ativa do <i>staff</i> nas atividades; equipamentos específicos; pequenas quantias de dinheiro para atividades de “simulação empresarial”, etc. É aconselhável que as Escolas procurem obter patrocínio externo para apoio no financiamento destas atividades.
--	--	--

Anexo 11 – Processo de aprendizagem, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”

Tabela 4 – Disponibilização, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”

Princípios Basilares	Principais Questões	Evidências
<p>As atividades no âmbito da “Educação Empreendedora” devem dedicar atenção especial aos princípios morais e éticos fundamentais à saudável convivência em sociedade.</p>	<p>Princípios morais e éticos estão explícita ou implicitamente presentes em todas as atividades desenvolvidas?</p>	<p>Deve ser dada uma ênfase especial às questões éticas e morais, de forma transversal, em todas as atividades desenvolvidas; os alunos têm que ser incitados a desenvolver comportamentos éticos e responsáveis em todas as ações que participem, bem como a refletir sobre os mesmos e sobre as causas nefastas de um comportamento contrário àquele.</p>
<p>Atividades levadas a cabo desenvolvem um leque alargado de competências empreendedoras nos alunos.</p>	<p>No âmbito das atividades, é requerido aos alunos que façam escolhas?</p> <hr/> <p>No âmbito das atividades, é requerido aos alunos que tomem decisões?</p> <hr/> <p>No âmbito das atividades, é</p>	<p>Cada atividade deve ter o objetivo claro e preciso de promover o desenvolvimento de determinada capacidade; no seu conjunto, o leque de atividades deve permitir aos alunos encarar de forma positiva os desafios de um empreendedor “real”. Um</p>

	<p>requerido aos alunos que resolvam problemas?</p>	<p>exercício completo de “simulação empresarial”, abarcando as várias vertentes do dia-a-dia de uma empresa fictícia, poderá ser uma ótima solução para treinar/testar as competências empreendedoras dos alunos. Desta forma, terão que ser criadas e implementadas várias atividades, focadas nos diferentes aspetos relacionados com as questões aqui colocadas, e que formem um “todo” coerente. Exemplo: <i>processo de compra de matéria-prima</i>: vai exigir capacidades de análise de custo – e do respetivo impacto nos resultados da empresa; análise de prazos de entrega, e influência no ciclo produtivo; capacidades de negociação junto dos fornecedores; exige escolha e tomada de decisões; inclui riscos de determinada escolha em detrimento de outra alternativa; incita à utilização de ferramentas informáticas para apoio na</p>
<p>No âmbito das atividades, é exigido aos alunos que trabalhem em equipa?</p>		
<p>No âmbito das atividades, é exigido aos alunos que assumam riscos e que saibam lidar com o erro?</p>		
<p>No âmbito das atividades, é proposto aos alunos que ponham em prática a sua literacia financeira?</p>		
<p>No âmbito das atividades, é requerido aos alunos que desenvolvam as suas capacidades de comunicação?</p>		

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		tomada de decisão; exige trabalho de equipa, pois envolve mais que um “departamento” da empresa.
	A aprendizagem, no seu todo, proporciona aos alunos uma visão clara do processo de produção e distribuição de produtos/serviços?	É nas aulas que se fará a abordagem inicial a estas temáticas empresariais; complementarmente, e como medida de reforço da aprendizagem, a interação com empresas reais (visitas de estudo, estágios curriculares, programas de “trabalho em contexto real”) possibilitará aos alunos um nível de compreensão muito superior ao atual; este processo resultará naturalmente da política de cooperação, levada a cabo pela Escola, com as empresas locais.
O processo de aprendizagem está centrado no aluno e baseado em atividades (<i>student-centred / activity-based</i>).	O leque de atividade letivas é suficientemente abrangente e variado possibilitando a adequação aos vários perfis de alunos?	A “Educação Empreendedora” é, por excelência, um conjunto integrado e coerente de diferentes atividades letivas; pretende-se evidências de iniciativas que promovam o desenvolvimento dos

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		<p>diferentes tipos de competências, desde as chamadas <i>soft skills</i>, até às capacidades mas analíticas e racionais. No fundo, é pretendido que o aluno experiencie, viva, experimente, sinta, em vez de apenas ouvir e ver passivamente determinado fenómeno.</p>
	<p>As atividades desenvolvidas envolvem, de alguma forma, a comunidade?</p>	<p>Quanto mais aproximadas da realidade, melhor as atividades preparam os alunos para a sua vida ativa; desta forma, é fundamental demonstrar o envolvimento da comunidade no processo de aprendizagem: quer seja trazendo empresários/empreendedores à Escola, que transmitem ao alunos o testemunho da sua experiência de vida; quer seja levando os alunos às empresas, conforme referido no ponto anterior relativo ao processo de produção e distribuição de produtos/serviços.</p>

Anexo 12 – Avaliação, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”

Tabela 5 – Avaliação, no âmbito do “Referencial de Qualidade da Escola Empreendedora”

Princípios Basilares	Principais Questões	Evidências
<p>A “Educação Empreendedora” dos alunos deve ser regular e devidamente avaliada, sendo os respetivos resultados devidamente analisados e registados.</p>	<p>A escola identificou e estabeleceu um conjunto de competências-chave, fundamentais no contexto da “Educação Empreendedora”, que correspondem ao <i>core</i> de aspetos a serem avaliados?</p>	<p>A Escola deve criar e utilizar uma tabela com as várias competências a avaliar, e respetivo peso relativo de cada item na avaliação global. O peso relativo atribuído deve ser coerente com os objetivos pré-definidos para a “Educação Empreendedora”.</p>
	<p>A Escola prevê metodologias de avaliação a desenvolver pelos professores?</p>	<p>Aos docentes deverá ser possível acompanhar, de forma interativa, o trabalho desenvolvido pelos alunos, apresentando sugestões de melhoria; simultaneamente, é necessário estarem definidos “tempos” próprios para avaliação, através da interação com os alunos, para analisar a evolução destes numa lógica de</p>

		<p>comparação entre o “antes” e o “depois” de determinada tarefa ou atividade desenvolvida.</p>
	<p>A Escola prevê metodologias de autoavaliação e inter-avaliação a desenvolver pelos alunos?</p>	<p>Complementarmente ao referido no ponto anterior, é fundamental utilizar métodos de, não só, autoavaliação mas também de avaliação numa lógica <i>peer to peer</i> entre os alunos; esta questão reforça o papel central que o aluno tem nesta nova abordagem, pois o mesmo passa a ter um papel importante e ativo na sua própria avaliação, mas também na dos colegas.</p>
	<p>A “Ficha do Aluno” regista explicitamente os resultados obtidos em termos de comportamentos e atitudes empreendedoras demonstradas durante o seu percurso?</p>	<p>A Escola terá que demonstrar possuir um sistema eficaz de registo da performance do aluno no âmbito da “Educação Empreendedora”, tendo que garantir, não só, a disponibilização dessa informação a qualquer momento ao aluno, mas</p>

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		também a constante atualização dos dados.
A Escola deve proceder à análise de impacto da “Educação Empreendedora” numa perspectiva alargada, envolvendo para isso “atores” internos e externos.	A avaliação engloba todas as atividades desenvolvidas e respetivas vertentes diversas?	A avaliação, no âmbito da “Educação Empreendedora”, tem que abarcar todos os aspetos inerentes às diferentes atividades levadas a cabo; desde dos aspetos práticos, organizativos e logísticos, à qualidade dos parceiros externos, passando pela adequabilidade dos métodos pedagógicos utilizados, tudo deverá ser objeto de análise crítica no sentido de se melhorar continuamente.
	Os resultados da avaliação de impacto são devidamente compilados e reportados ao “Coordenador”?	É fundamental que este tipo de informação seja, antes de mais, fiável mas simultaneamente disponibilizada atempadamente aos decisores, pois isso permitirá avaliar com rigor o que foi feito e tomar decisões, bem fundamentadas, para o futuro; de referir que estes resultados deverão ser

“EMPREENDENDO” - APRENDENDO EMPREENDENDO

		<p>analisados e discutidos entre o “Coordenador” e a direção da Escola.</p>
	<p>A avaliação da “Educação Empreendedora” tem um peso relevante na avaliação global da instituição?</p>	<p>A Direção da Escola, em conjunto com o “Coordenador”, dão a ênfase apropriada aos resultados obtidos através da “Educação Empreendedora”, potenciando a melhoria da instituição, no seu todo, através da implementação de cada vez melhores “práticas empreendedoras”.</p>
	<p>A Escola divulga convenientemente os bons resultados obtidos?</p>	<p>Quer a nível interno, quer em termos da comunidade envolvente, é fundamental que a Escola divulgue e promova de forma apropriada os bons resultados obtidos, pois é através dos bons exemplos que se conseguirá motivar outros a seguirem o mesmo caminho, disseminando a “cultura empreendedora” dentro do sistema de ensino, por um lado, e na sociedade em geral, por outro.</p>