

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Departamento de Pedagogia e Educação

TÍTULO DA TESE

**“AS PARCERIAS EDUCATIVAS E O
EMPREENDEDORISMO ENQUANTO INSTRUMENTOS
DE OPTIMIZAÇÃO DOS OBSERVATÓRIOS DE
DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES EDUCATIVAS,
FORMATIVAS E CULTURAIS”**

**“A Internacionalização Como Contexto de Desenvolvimento da
Educação “**

*Dissertação apresentada à Universidade de Évora para
a obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação*

Orientador: Professor Doutor Luís Marques Barbosa

Discente: Agostinho Manuel de Inácio Bucha

Nota: “esta tese não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri”

Junho 2007

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Departamento de Pedagogia e Educação

TÍTULO DA TESE

**“AS PARCERIAS EDUCATIVAS E O
EMPREENDEDORISMO ENQUANTO INSTRUMENTOS
DE OPTIMIZAÇÃO DOS OBSERVATÓRIOS DE
DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES EDUCATIVAS,
FORMATIVAS E CULTURAIS”**

**“A Internacionalização Como Contexto de Desenvolvimento da
Educação “**

*Dissertação apresentada à Universidade de Évora para
a obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação*

Orientador: Professor Doutor Luís Marques Barbosa

Discente: Agostinho Manuel de Inácio Bucha



141 886

U.E Serviços Académicos	N. 6035
21/6/07 Flamena	Sector: P.G.

Nota: “esta tese não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri”

Junho 2007

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho contribuíram várias pessoas e instituições, a quem gostaria de expressar o meu reconhecimento:

Ao Professor Doutor Luís Marques Barbosa pelo apoio, disponibilidade e orientação demonstrados desde o início.

À Universidade de Évora pela colaboração e acompanhamento ao longo da realização do doutoramento.

Às seguintes instituições e seus membros pela participação e disponibilidade:

EPDRA: Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes;

ESCE: Escola Superior de Ciências Empresariais;

EUEE: Escuela Universitária de Estudios Empresariales;

CACE: Centro de Apoio à Criação de Empresas (Setúbal).

À minha Família pelo incentivo e compreensão.

A todos os Amigos.

Resumo

O empreendedorismo não é só um conceito de negócio, mas um conceito de vida, na medida em que faz parte de um conjunto de transformações que ajudam a construir um desenvolvimento que não pode ser obtido a qualquer preço, mas deverá ser sustentável, ou seja, deve oferecer mais e melhor qualidade de vida ao ser humano, que hoje é encarado como capital humano. Ser empreendedor não se limita a criar empresas ou um posto de trabalho directo, é também saber criar valor para a sociedade, já que o empreendedorismo tem que surgir de dentro da pessoa que avaliará como é que poderá ajudar a concretizar melhor os objectivos. Esta relação alargada e reflexiva pressupõe que o empreendedorismo consiga ligar as ciências da educação às ciências empresariais e outras ciências.

Construir um sistema de educação e de formação adaptados para o empreendedorismo pressupõe saber integrar as escolas com as outras organizações enquanto observatórios de necessidades a preencher numa lógica de parcerias a nível local, regional, nacional e internacional.

Ao longo do trabalho de investigação, a minha função associou duas vertentes: o professor e o formador, que foram desenvolvendo uma pedagogia de ajuda à pessoa que se está formando de modo a desenvolver um processo de aprendizagem em empreendedorismo em que se fomente a existência de um ambiente favorável ao crescimento e consolidação do espírito empreendedor.

Resumen

El emprendurismo no es solo un concepto de negocio, pero un concepto de vida, una vez que hace parte de un conjunto de cambios que ayudan a construir un desarrollo que no puede ser obtenido a cualquier precio, pero deberá ser sostenible, o sea, debe ofrecer más y mejor calidad de vida al ser humano, que hoy por hoy es encarado como capital humano. Ser emprendedor no se limita a crear empresas o un puesto de trabajo directo, es también saber crear valor para la sociedad, ya que el emprendurismo tiene que surgir de dentro de una persona que evaluará como podrá ayudar a concretar mejor los objetivos. Esta relación alargada y reflexiva presupone que el emprendurismo consiga conectar las ciencias de la educación con las ciencias empresariales y otras ciencias.

Construir un sistema de educación y de formación adaptados para el emprendurismo presupone saber integrar las escuelas con otras organizaciones como observatorios de necesidades a completar según una lógica de partenariados a nivel local, regional, nacional e internacional.

Al largo de la investigación, mi función asoció dos vertientes: el profesor y el formador, que han desarrollado una pedagogía de ayuda a la persona que se está formando de forma a desarrollar un proceso de aprendizaje en emprendurismo donde se fomente la existencia de un ambiente favorable al crecimiento y consolidación de lo espíritu emprendedor.

Abstract

Entrepreneurship is not only a business concept but also a life concept, as it is part of a set of changes that help build a development which cannot be achieved at any price, but which should be sustainable, that is, it should offer more and a better quality of life to the human being. Being an entrepreneur isn't just about creating enterprises or a direct job, it is also being able to create values to the society, as entrepreneurship must come from within the person that will assess in what way he will be able to help better achieve his aims. This enlarged and conscious relationship implies a link between entrepreneurship and the sciences of education to the enterprising sciences, as well as other sciences.

Building a system of education and instruction adapted to entrepreneurship implies knowing how to integrate schools and other organizations as observatories of needs to fulfil under partnerships at a local, regional, national and international level.

Throughout my research, I have aimed at two different aspects: the teacher and the instructor, and both have developed pedagogy of helping the learner develop a learning process within entrepreneurship, where a favourable atmosphere of growth and consolidation of the entrepreneur spirit is promoted.

Lista de Quadros.....	3
Lista de Figuras.....	5
Abreviaturas.....	6
Glossário.....	8
Introdução.....	13
Capítulo I – Revisão de Literatura	
1.1 A Escola como organização.....	23
1.2 A organização como entidade aberta e dinâmica.....	34
1.3 A aprendizagem das organizações.....	52
1.4 Organização e empreendedorismo.....	60
1.5 Inovação e atitude empreendedora.....	81
1.6 Competências empreendedoras.....	92
1.7 Pedagogia Empreendedora.....	107
1.8 Educação-Formação para o Empreendedorismo.....	125
1.9 Da Escola para o mercado de trabalho.....	170
Capítulo II – Metodologia.....	184
2.1 Montagem da Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade: OFEE.....	184
2.1.1 Instrumentos de caracterização.....	195

Capítulo III – Apresentação, Interpretação e Discussão de Dados	201
3.1 – Intervenção em contexto nacional	202
3.1.1 – MOURISCAS: Freguesia do Concelho de Abrantes	202
3.1.2 – EPDRA: Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes	205
3.1.2.1 – Distrito de Santarém	205
3.1.2.2 – Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes	206
3.1.2.3 – Levantamento Estratégico	208
3.1.3 – ESCE: Escola Superior de Ciências Empresariais	210
3.1.3.1 – Distrito de Setúbal	210
3.1.3.2 – Escola Superior de Ciências Empresariais	211
3.1.3.3 – Levantamento Estratégico	211
3.1.4 – CACE: Centro de Apoio à Criação de Empresas	213
3.2 – Intervenção em contexto internacional	219
3.2.1 – EUEE: Escola Universitária de Estudos Empresariais	219
3.2.1.1 – Região de Vigo	219
3.2.1.2 – Escuela Universitária de Estudios Empresariales	219
3.2.1.3 – Levantamento Estratégico	220
3.3 – Preparação dos instrumentos de trabalho no âmbito da Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade: OFEE	222
Capítulo IV – Conclusões	295
Capítulo V – Implicação da Tese no Investigador	302
Bibliografia	304
Sitegrafia	331
Anexos	333

LISTA de QUADROS

Capítulo I

- Quadro n.º 1: Ensino Tradicional e Ensino Empreendedor.
- Quadro n.º 2: Definições de Organização de Acordo com Vários Autores.
- Quadro n.º 3: Classificação das Diferentes Abordagens Teóricas da Organização.
- Quadro n.º 4: Interpretações de Cultura Organizacional.
- Quadro n.º 5: Definições de Organizações que Aprendem.
- Quadro n.º 6: O Papel do Empreendedor na Óptica Económica.
- Quadro n.º 7: Sete Perspectivas Para a Natureza do Empreendedorismo.
- Quadro n.º 8: Principais Características de Empreendedores.
- Quadro n.º 9: Definições, Amostras e Características dos Empreendedores.
- Quadro n.º 10: Esquema de J. Luft.
- Quadro n.º 11: Agentes na Empresa Inovadora.
- Quadro n.º 12: Abordagens do Conceito de Competência.
- Quadro n.º 13: Diferenciação de Competências.
- Quadro n.º 14: Flexibilização da Organização do Trabalho/Qualificações.
- Quadro n.º 15: Saberes; Funções, Formas de Aquisição e Modos de Manifestação.
- Quadro n.º 16: Tipologia dos Processos de Desenvolvimento de Competências de Wittorski.
- Quadro n.º 17: Tipologias das Formas de Conhecimento.
- Quadro n.º 18: Grelha Conceptual de Estilos de Aprendizagem e Técnicas Pedagógicas.
- Quadro n.º 19: Diferenças Entre Empreendedores Adultos e Estudantes Pré-Adultos de Empreendedorismo.
- Quadro n.º 20: Preferências Pedagógicas Adequadas aos Objectivos Para a Educação em Empreendedorismo.
- Quadro n.º 21: Modelo Pedagógico Empreendedor.

Quadro n.º 22: Indicadores Qualitativos Sobre as Medidas Existentes em Matéria de Ensino para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial.

Quadro n.º 23: Indicadores Qualitativos Sobre as Medidas Existentes em Matéria de Ensino para o Desenvolvimento do Espírito Empreendedor.

Quadro n.º 24: Indicadores Quantitativos Sobre o Ensino para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial.

Quadro n.º 25: Indicadores Quantitativos Sobre o Ensino para o Desenvolvimento do Espírito Empreendedor.

Quadro n.º 26: Matriz Comum aos Percursos de Formação Sistemática Pós-Obrigatória em Portugal (1989-1992).

Quadro n.º 27: Características das Escolas Secundárias e das Escolas Profissionais.

Quadro n.º 28: Correspondência Entre Objectivos de Formação da Empresa e Objectivos Individuais.

Quadro n.º 29: Peso do Auto-Emprego Sobre o Emprego Total.

Quadro n.º 30: Mudanças nos Perfis Profissionais das Chefias.

Quadro n.º 31: Características dos Diferentes Sistemas de Emprego.

Capítulo III

Quadro n.º 32: Número de Alunos Inscritos no Ano Lectivo 2003/2004.

Quadro n.º 33: Distribuição Horária da Componente Escolar.

Quadro n.º 34: Variação de Empresas em 2004.

Quadro n.º 35: Taxa de Sucesso.

Quadro n.º 36: Carta Estratégica da Intervenção Orientada para a Mudança Através do Empreendedorismo.

LISTA de FIGURAS

Capítulo I

Figura n.º 1: Os Estratos na Cultura do Estabelecimento Escolar.

Figura n.º 2: Desenvolvimento Profissional – Articulações Entre o Estabelecimento Escolar e o Sistema.

Figura n.º 3: Espiral do Desenvolvimento Escolar.

Figura n.º 4: Elementos do Sistema.

Figura n.º 5: Funcionamento da Nova Escola em Função do Aluno.

Figura n.º 6: Matriz de Sustentação das Aprendizagens Segundo os Princípios da Escola Sensível e Transformacionista.

Figura n.º 7: Esquema do Processo Empreendedor.

Figura n.º 8: Modelo de Empreendedorismo como Comportamento da Organização.

Figura n.º 9: Modelo Para Ensino de Empreendedorismo.

Figura n.º 10: Influência do Meio Envolvente no Contexto do Saber.

Capítulo II

Figura n.º 11: Processo de Investigação.

Figura n.º 12: Esquema do Desenvolvimento do Processo Metodológico da Investigação.

ABREVIATURAS

ADIMO – Associação de Desenvolvimento Integrado das Mouriscas
APA – Avaliação do Processo de Aprendizagem
LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo
LOGSE – Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo
CACE – Centro de Apoio à Criação de Empresas
CE – Competências Empreendedoras
CEE – Comunidade Económica Europeia
DL – Decreto Lei
E - Espanha
EE – Educação Empreendedora
EPDRA – Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes
EUA – Estados Unidos da América
EUEE – Escola Universitária de Estudos Empresariais
EUEE – Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais
FIN - Finlândia
GA – Técnico de Gestão Agrícola
GDL – Gestão da Distribuição e da Logística
GE – Técnico de Gestão Equina
GEV – Técnico de Gestão e Recuperação de Espaços Verdes
I&D – Investigação e Desenvolvimento
INE – Instituto Nacional de Estatística
IPS – Instituto Politécnico de Setúbal
IRL - Irlanda
OCDE – Organização Científica de Desenvolvimento Económico
OCT – Organização Científica do Trabalho
OEE – Observatório de Empreendedorismo e Empregabilidade
OFEE – Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não Governamental

P – Portugal

PB – Processo de Bolonha

PE – Pedagogia Empreendedora

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

UE – União Europeia

TAR – Técnico de Turismo Ambiental e Rural

TL – Técnico Florestal

RD – Real Decreto

SC – Sistema do Cliente

SI – Sistema Interveniante

VE – Vocação Empreendedora

GLOSSÁRIO

Acto Pedagógico: Estrutura formal segundo a qual se cumpre o ensino e se realizam as aprendizagens (BARBOSA, 2001: 15).

Actor: Qualquer pessoa que desempenha um papel numa organização, conservando uma certa autonomia na sua actuação (CENECO, 1993: 10).

Agente técnico-crítico: Educador ou professor, que não reflectindo apenas na prática lectiva, organiza as situações educativas e pedagógicas por forma a que, através da reconfiguração de experiências, se criem cenários que permitam antecipar o futuro. É um interventor pedagógico fortemente orientado para saber agir ao nível do pré-reconhecer e capaz de harmonizar traços de vida, campos de acção e congruências experienciadas. É um actor que utiliza o espelhamento sistemático a fim de obrigar quem ensina a aprender e quem aprende a ser professor de si mesmo (BARBOSA, 2001: 15).

Análise da Organização: Consiste em estudar uma sociedade à luz do sistema de valores dominantes e, em função das limitações impostas pelo ambiente, fazê-la incidir sobre o conjunto das estruturas socioeconómicas sobre as quais se fundamenta o funcionamento dos grupos sociais, bem como sobre a natureza e a intensidade das relações que reúnem os actores elementares, de acordo com o seu lugar na organização (CENECO, 1993: 14).

Carta de Sinais: Tipificação cartográfica dos comportamentos observados por forma a despistar indicadores de desconforto, quebra de partilha e enquistamento. As cartas de sinais não visam o enquadramento dos comportamentos em padrões de cariz patológico, mas sim a sua caracterização enquanto manifestações normais enquadradas em atitudes de defesa (BARBOSA, 2004: 15).

Corporação Empreendedora: organização de maior porte que fornece uma extensão para além das companhias envolvidas na promoção de uma maior actividade empreendedora por meio de empreendimentos corporativos (BIRLEY, Sue, 2001: XVI).

Empreendimentos Corporativos: uma actividade que algumas grandes organizações vêm utilizando para injectar capacidade empreendedora e revitalizar a carteira de negócios. O objectivo é encontrar novas janelas de oportunidade, avaliar o seu potencial e investir pensando a longo prazo. Isso pode se dar por meio do investimento em empresas, em seus estágios iniciais que precisam de capital para se desenvolver, *joint-ventures* ou novas subsidiárias dentro de uma divisão de empreendimentos. Para as organizações grandes e maduras, isto significa lidar com as questões de motivar e recompensar os directamente envolvidos, os empreendedores corporativos (BIRLEY, Sue, 2001: XVI).

Escola Sensível e Transformacionista: Designação enunciada pela primeira vez pelo autor e que aponta para a emergência de um tipo de Escola concebida e desenvolvida a partir das necessidades educativas das crianças e formativas dos professores. É uma noção que radica na ideia de que toda a Escola deve ser “*O Observatório de Caracterização de Necessidades Educativas das Alunos e Formativas dos Agentes de Ensino*” e que se funda na convicção de que as organizações educativas, devendo ser sempre geridas na perspectiva da mudança, têm não só de funcionar com base na construção de cartas de sinais indicadores das necessidades anteriores mas, também, ser sustentadas pela “*Pedagogia de Ajuda ao Outro*” (BARBOSA, 2001: 15).

Estrutura: Conjugação de proporções e de relações definindo um conjunto integrado de elementos interdependentes, destinados a preencher uma ou mais funções (CENECO, 1993: 105).

Feedback: é um processo que fornece informações, possibilitando à pessoa descobrir o impacto de suas acções e palavras sobre o grupo. Já que os comportamentos de uma pessoa são respostas às palavras e às acções de uma outra pessoa, interpretadas à luz do seu próprio passado, de suas experiências, atitudes, necessidades satisfeitas, valores, *etc.*, é muito provável que elas sejam mal interpretadas ou e mal compreendidas. Não existe realmente uma maneira correcta de saber que sentimentos causamos, a não ser que no-la mostrem. Podemos adivinhar; porém os sentimentos dos outros encontram-se bem no seu íntimo, e fora do nosso controle. Não temos possibilidade de mudar-nos a não ser que outros no-la apontem, para desta forma ajudar a mudança do nosso comportamento. Sem feedback, as distorções entre nossas intenções e as respostas dos outros tendem a crescer e tornam-se sempre maiores (FRITZEN, 1994: 69).

Gestão Sensível e Transformacionista: Gestão sustentada por estruturas humanizadas e flexíveis onde a Investigação-Acção/Formação é utilizada como estratégia de mudança (BARBOSA, 2004: 17).

Identificação: Processo complexo segundo o qual um indivíduo vai assumindo características típicas do outro (BARBOSA, 2004: 17).

Liderança: Denominação, poder ou influência exercida ou a ser exercida sobre um grupo. Papel daquele que conduz, condutor (MUCCHIELLI, Roger, 1994: VI).

Management: Termo inglês designando o comando ou a arte de dirigir uma empresa. O *management* reagrupa na realidade a ideia de direcção e a ideia de gestão numa função específica que deve dominar as contingências económicas que formam o ambiente da empresa, garantindo-lhe o desenvolvimento em função de objectivos definidos (CENECO, 1993: 165).

Manager: Pessoa exercendo na empresa funções de responsabilidade implicando ao mesmo tempo uma certa autonomia de decisão técnica e económica no quadro de uma gestão orçamentária e uma relação de autoridade sobre as pessoas colocadas sob as suas ordens (CENECO, 1993: 173).

Método: Porque método quer dizer caminhar organizadamente para um objectivo, uma finalidade, e se tivermos em consideração que método científico significa utilizar a ciência para resolver questões que esse mesmo caminhar propõe, a metodologia científica corresponde apenas à utilização do pensamento e técnicas científicas para com elas tornar mais transparente a realidade (BARBOSA, 2004: 17).

Mobilidade: Capacidade para mudar de profissão, de afectação ou de nível de responsabilidade (mobilidade profissional), de local (mobilidade geográfica) ou de grupo social (mobilidade social). Num mundo económico em mutação, a mobilidade profissional e geográfica constitui um factor essencial para o domínio das evoluções (CENECO, 1993: 185).

Necessidades Educativas: As que as crianças evidenciam nas situações pedagógicas e que têm a ver com induções perceptivas internas ou externas que sendo oriundas do seu meio antecedem obrigatoriamente as tipicamente pedagógicas (BARBOSA, 2004: 17).

Necessidades Formativas: As que os agentes educativos evidenciam durante a sua prática lectiva e que têm a ver com a formação adquirida para o desempenho profissional (BARBOSA, 2004: 17).

Organograma: Representação esquemática de um sistema de organização, pondo em evidência a natureza e o nível do sistema hierárquico, a distribuição das funções e dos domínios de competência e a natureza das relações entre as diferentes malhas da organização (CENECO, 1993: 211).

Pedagogia de Ajuda: Modelo de acção pedagógica que nasce da confluência da *relação de ajuda* com os da *intervenção educativa multireferencializada* (BARBOSA, 2001: 16).

Situação Pedagógica: Núcleo central da acção educativa, ponto de confluência das necessidades educativas, formativas e culturais dos alunos e dos

agentes de ensino. Lugar de emergência dos actos e factos educativos e pedagógicos (BARBOSA, 2001: 17).

Variável: As variáveis de uma situação são os factores constitutivos cuja composição e relações determinam em parte ou completamente a situação considerada (MUCCHIELLI, Roger, 1994: X).

INTRODUÇÃO

Ser empreendedor é criar valor para a sociedade, saber ser inovador, ser exigente e procurar ir mais além no sentido de saber introduzir a mudança.

A minha actividade como docente no ensino superior surgiu após o desempenho da actividade de gestor financeiro em várias empresas e centrou-se na área de Criação de Empresas. Ao pensar num tema para a minha tese de doutoramento, procurei ligar as ciências empresariais à minha nova actividade profissional no ensino, ou seja, pretendi ligar as ciências empresariais às ciências da educação, tendo a decisão passado por relacionar o empreendedorismo externo com o empreendedorismo interno, que incide sobre a responsabilização do desempenho através da aquisição de competências. Foi esta possibilidade que procurei concretizar, quando no âmbito dos projectos de investigação desenvolvidos pela universidade de Évora, foi-me dada a possibilidade de participar numa parceria entre esta universidade, a junta de freguesia das Mouriscas, a ADIMO (Associação de Desenvolvimento Integrado das Mouriscas) e a EPDRA (Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes), com o objectivo de realizar um diagnóstico de necessidades educativas e culturais visando a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento sustentável para a zona.

Na sociedade actual, as organizações aprenderam a trabalhar em conjunto, surgindo as parcerias como equipas coesas e multidisciplinares e, nesse sentido, foi incorporada neste estudo uma escola de ensino profissional da área agrícola – EPDRA (Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes) - cuja participação permite uma reorientação dinâmica da acção educativa, no sentido em que a escola poderá ser um dos motores de desenvolvimento orientado para as questões de empreendedorismo e empregabilidade. Zay (1994, citado em Barroso, 1996: 154) afirma que o conceito de escola em parceria *está no centro de propostas ou de*

reformas em diversos países, inspirando novos dispositivos institucionais e organizativos, o que poderá traduzir uma mudança de paradigma da escola que assenta na passagem de um ponto de vista endógeno para um ponto de vista exógeno, de uma lógica burocrática para uma lógica de parceria, de um paradigma linear e causal para um paradigma sistémico. A parceria traduz o relacionamento de organizações diversas em volta de um projecto comum, existindo abertura recíproca, permitindo dar maior coerência ao percurso daquele que se forma em fases alternadas, de cursos em instituições de formação e experiência profissional em várias organizações, como é o caso da educação/formação em empreendedorismo. Significa uma nova cultura de aproximação das organizações educativas e profissionais, sendo vista como um modo de colaboração que se situa na interface do campo consensual e do campo relacional dos parceiros. Esta escola entidade formadora, em parceria, reforça a sua existência e a sua pertinência na construção de pessoas e profissionais competentes, com capacidades críticas, reflexivas, de questionamento sobre si e os outros, tendente à obtenção de um equilíbrio no desenvolvimento deste mundo que pertence a todos.

Ao concretizar esta parceria, temos de saber estabelecer situações de cooperação em que (Nuno Santos, 2001: 27) *os indivíduos articulam a sua singularidade, as suas percepções de si próprios enquanto pessoas únicas, com as suas pertenças aos colectivos, isto é, aos grupos ou categorias sociais.*

A operacionalização da parceria teve por base uma plataforma teórica/prática que conjuga várias interpretações:

- Da SocioPedagogia: segundo Alain Meignant (1984) que desenvolve o princípio das necessidades latentes;
- Da SocioTécnia: de acordo com Michel Liu (1983) que refere ser na organização grupal que ocorrem as mudanças;
- Das Necessidades Educativas/Formativas (Luís Barbosa: 2004) levantadas após um diagnóstico aos diferentes grupos (alunos, professores, etc.);
- Da Escola Sensível e Transformacionista: esta escola concebida por Luís Barbosa (2001) divulga uma cultura de meritocracia, aplicável a alunos e professores, podendo ser uma Escola Empreendedora. Só uma cultura de mérito, de recompensa do esforço, de estímulo ao

risco, de aceitação inteligente do sucesso e insucesso de quem se esforça em promover mudanças, estimulará a capacidade empreendedora de todos, mais jovens e menos jovens;

- Das Necessidades de Formação de Professores (Luís Barbosa: 2004): para ensinar alunos é fundamental formar anteriormente professores, pois são estes que irão assegurar o funcionamento das aulas;
- Da Investigação–Acção/Formação: a investigação vai produzindo resultados que vão possibilitando a introdução de alterações na sua concepção, que de acordo com Luís Barbosa (2004: 257) *levou a poder alicerçar a própria investigação nos processos formativos dos actores em presença.*

O que se pretendia, então, neste projecto era que os efeitos da investigação projectassem os seus efeitos sobre o factor humano, por forma a analisar como os agentes de ensino alteram as suas práticas de intervenção. Os diversos momentos inerentes ao trabalho de investigação devem ser entendidos como placas giratórias onde o investigador e a sua equipa sedimentaram informação que lhes foi útil na análise dos fenómenos para, ao mesmo tempo, se lançarem, de novo, noutras actividades de pesquisa exigidas pelo processo metodológico.

O empreendedorismo não é só um conceito de negócio, mas um conceito de vida, na medida em que faz parte de um conjunto de transformações que ajudam a construir um desenvolvimento que não pode ser obtido a qualquer preço, mas deverá ser sustentável, ou seja, deve oferecer mais e melhor qualidade de vida ao ser humano, que hoje é uma das chaves do desenvolvimento.

É importante saber investir na formação de empreendedores de modo a adquirirem competências para criar valor para si e para os outros. Generalizando esta ligação, qualquer organização para poder estar no mercado tem de aprender a criar valor para si e para as outras organizações. O exercício da cidadania pressupõe que a educação da pessoa e, por conseguinte, a educação empreendedora façam parte do processo de desenvolvimento do cidadão, começando nos primeiros anos de desenvolvimento e continuando ao longo dos anos de formação.

As empresas devido ao seu *Know How* próprio foram das primeiras organizações a compreenderem a importância do empreendedorismo para o reforço da

sua competitividade e permanência no mercado, conseguindo conviver com o meio envolvente. Esta necessidade reflectiu-se na estrutura curricular dos cursos da área da gestão, que foram pioneiros na introdução desta inovação no sistema educativo. Contudo, o empreendedorismo passou de um conhecimento específico para um conhecimento transversal às várias áreas do saber, pelo que a educação empreendedora não é um exclusivo das ciências empresariais, devido à divulgação do seu campo de intervenção às outras ciências, nomeadamente às ciências da educação. Esta necessidade de partilha de conhecimento entre as várias ciências é o reflexo da sociedade complexa e transdisciplinar em que vivemos, que exige que o nosso processo de aprendizagem seja validado com conhecimento proveniente de várias fontes.

As organizações internacionais que se preocupam com a melhoria do nível de vida dos países e, conseqüentemente das pessoas, estão de acordo em referir que a educação ajudará a melhorar o nível económico, ou seja, a melhorar o nível de vida do ser humano como cidadão deste mundo em constante transformação e evolução.

A educação conta várias áreas de investigação, sendo uma delas a educação empreendedora, que deve ser centrada no aluno e no professor, em que o desenvolvimento se faz através da integração da teoria e da prática.

Neste contexto, a EPDRA surgiu-nos como um meio de concretizar esta possibilidade. Refira-se que a freguesia das Mouriscas situa-se a cerca de 13Km a norte de Abrantes, ocupa 5% da área do concelho e representa 4.6% da sua população, tendo perdido cerca de 13.2% da sua população entre os anos de 1991 e 2001. Em termos demográficos, a freguesia apresenta uma densidade populacional algo reduzida e a população é maioritariamente idosa, facto que é reflexo de uma progressiva desertificação de que tem sido vítima, sendo fundamental o reforço da capacidade de atracção para o rejuvenescimento da população. Trata-se de uma freguesia de cariz rural, onde os sectores secundário e terciário apresentam uma estrutura de pequenas dimensões, até mesmo familiar, e os serviços existentes apresentam algumas falhas.

De modo a criar um processo de desenvolvimento integrado que aproveitará o património cultural, ambiental e natural, dever-se-á apostar na qualificação dos recursos humanos existentes, tentando desenvolver uma “política” de incentivos à fixação de população em idade activa cocomitantemente com uma “política” de incentivos à fixação de elementos que potenciam a criação de postos de trabalho.

Uma das orientações da parceria refere a EPDRA como local privilegiado para fomentar o desenvolvimento integrado da região das Mouriscas, já que é uma organização educativa que forma alunos em fase final para ingressar no mercado de trabalho ou continuarem os estudos.

A primeira tarefa foi realizar um diagnóstico dos alunos dos três cursos em funcionamento e constituir um núcleo duro de três professores, pois estes dois actores são peças fundamentais da acção educativa a desenvolver. Através da inclusão destes três professores pretende-se aglutinar outros agentes educativos para o trabalho a desenvolver na escola e, por conseguinte, com a região e, como em Portugal o ensino do empreendedorismo só começa no ensino superior, a inovação foi introduzi-lo no nível anterior.

Ao longo do trabalho desenvolvido nesta fase, apercebemo-nos da necessidade de construir uma oficina de reconfiguração do conhecimento, que foi designada de Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade – OFEE adaptada da Oficina de Integração na Vida Activa (Luís Barbosa, 2004: 361) em que *problemáticas como o empreendedorismo, a empregabilidade e a economia sócio-educativa encontram aqui espaço de reflexão*. A construção desta oficina fundamenta-se numa gestão desenvolvimentalista que percorre três temáticas:

- A primeira temática considera o desenvolvimento humano como um processo evolutivo em que as sucessivas aquisições se vão conglomerando e as variáveis analisadas são: a Cultura Desenvolvimentista; a Educação enquanto lastro da cidadania; a Formação Profissional orientada para a dinâmica de emprego. Pretende-se desenvolver as questões da escolaridade por forma a tornar estreita a ligação da escolaridade com a formação orientada para a qualificação profissional.

- A segunda temática aborda o problema candente da super valorização das organizações e da necessidade de as pôr a funcionar em função de cartas estratégicas. As variáveis de análise são quatro: diagnosticar para saber prever, organização de cartas estratégicas de gestão da acção educativa, dinâmicas organizacionais e objectivos.

- A terceira temática aborda a relação entre formação e educação. Esta relação (Barbosa, 2004: 362) *propõe sempre uma dialética social em que a educação actua sobre o indivíduo, no sentido de fazer desabrochar todas as suas potencialidades, a formação, por seu lado, actua sobre ele exercendo um regime de constrangimentos necessários ao equilíbrio dos seus comportamentos futuros*.

O espírito empreendedor está presente na vertente externa já que (Maria del Pilar Vidal, 1997: 5) *uma empresa nasce como consequência de uma série de circunstâncias que se produzem de uma forma adequada, em um momento de tempo oportuno, em um lugar geográfico apropriado e com pessoas que em circunstâncias próprias conseguem controlar o risco* e na vertente interna, em que qualquer funcionário ao crescer através do conhecimento, correrá também o risco de saber transformá-lo em mais valia para a empresa, de acordo com a estratégia definida.

Vale a pena referir, aqui, que o nosso desenho de investigação visava também a prossecução de exercícios de cooperação internacional, e aproveitando o facto de que Portugal está inserido num conjunto de países que integram a UE, e, no seguimento da temática do desenvolvimento humano em culturas diversas, alargou-se a Investigação-Acção/Formação a Espanha, tendo-se optado pela EUEE (Escola Universitária de Estudos Empresariais da Universidade de Vigo) já que nesta se inclui a disciplina de Criação de Empresas na estrutura curricular do 3.º ano e porque aí temos sido chamados a participar em seminários e outras acções educativas. Como em Portugal leccionamos na ESCE (Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal) e, por que é também neste nível de ensino que começa o processo formal de aprendizagem do empreendedorismo, estendeu-se o trabalho à ESCE que também inclui a disciplina de Criação de Empresas no terceiro ano.

Como agente educativo que tem desenvolvido a sua actividade docente na área de Criação de Empresas, tenho pretendido que o processo de construção do saber do aluno (agente regulador da aprendizagem) seja acompanhado do meu próprio processo de construção do saber, pelo que procuro sempre avaliar se o processo utilizado fundamenta-se numa pedagogia que incorpora as necessidades da sociedade. Assim, decidi trabalhar com empresários em início de vida que estão instalados no CACE (Centro de Apoio à Criação de Empresas) de Setúbal, permitindo conceber a vertente regional da parceria.

Ao longo do trabalho de investigação, a minha função associou duas vertentes: o professor e o formador, que foram desenvolvendo uma pedagogia de ajuda à pessoa que se está formando. Na introdução, penso que é de referir que como profissional senti necessidade de me transformar em função da sensibilidade para mobilizar os

vários procedimentos e, neste como professor/formador/investigador percebi que a acção educativa deverá:

- Partir de necessidades, práticas e problemas detectados;
- Dar enfoque aos processos de aprendizagem;
- Montar um sistema de avaliação formativa;
- Considerar as pessoas como o foco de todo o esforço, que através da cooperação poderão cruzar as diferentes identidades;
- O processo de aprendizagem deve transformar as pessoas;
- Proporcionar competências, nomeadamente as competências empreendedoras;
- Adquirir conhecimentos e fazer parcerias para perceber como é que o sujeito “se está formando”.

É assim, então, que o empreendedorismo não reveste apenas a forma da gestão de uma ideia de negócio, mas tem que surgir de dentro da pessoa que avaliará como é que poderá ajudar a concretizar melhor os objectivos. Esta relação alargada e reflexiva pressupõe que o empreendedorismo consiga ligar as ciências da educação às ciências empresariais e outras ciências, necessitando o processo de aprendizagem da existência de características que reflectam um espírito integrado através do desenvolvimento de:

- Capacidade de concretização;
- Desenvolvimento de espírito de análise e síntese;
- Capacidade crítica de elaboração de alternativas;
- Capacidade avaliativa em que o rigor e o raciocínio lógico estão presentes.

Que exige atitude de:

- Responsabilidade;
- Auto-Disciplina;
- Cooperação;
- Abertura e flexibilidade;
- Iniciativa e intervenção.

O processo de aprendizagem referido pressupõe uma acção educativa que esteja atenta ao modo de apreensão de conhecimentos, que, neste caso, incorpora os princípios da Escola Sensível e Transformacionista, em que existe abertura e pretende-se a transformação do ser humano. Esta escola permitirá construir um cidadão responsável no desempenho de qualquer função, seja por conta de outrem ou por conta própria.

O processo de investigação tem por base duas interrogações:

- É possível desenvolver as competências empreendedoras dos alunos?
- A escola possui instrumentos para formar empreendedores?

Alicerçados a estas duas interrogações estão, então, definidos tanto o Objectivo Geral como os Objectivos Específicos da nossa investigação

Designámos como Objectivo Geral: Transformar a Escola num observatório de necessidades educativas e formativas não só regionais e locais, como ainda de alunos e professores.

E como Objectivos Específicos:

A) Elaborar o Diagnóstico de Necessidades:

- Regionais e locais;
- Educativas dos jovens e formandos;

- Formativas dos agentes educativos e formadores que através de um trabalho em parceria desenvolvem uma atitude de:

- Saber como o agente educativo/formador planeia a sua prática educativa no sentido de uma pedagogia empreendedora;
- Saber que estratégias desenvolver;
- Saber como se desenvolve o processo de aprendizagem;
- Saber qual o impacto da relação entre mudança no interior do processo de ensino/aprendizagem e o processo de tomada de decisão;

B) Construir um currículo adaptado às necessidades através da aquisição de competências empreendedoras;

C) Avaliar o espírito empreendedor como fazendo parte de uma cultura internacional, em que a cooperação permite trocar experiências e apreender aspectos de cada identidade.

De modo a existir sustentabilidade na construção do desenvolvimento com e para o empreendedorismo, a análise incide sobre a perspectiva Meso, não esquecendo a Macro e a Micro:

Macro: Região

Meso: Escolas e Centro de Formação

Micro: O processo de ensino/aprendizagem na sala de aula

O empreendedor é uma pessoa que avista oportunidades onde outros não as detectam, é reconhecido pela sua força de vontade de realização, é persistente, é

perseverante, procura constantemente superar-se e está sempre inserido na sociedade em que actua de forma a legitimar a sua posição social e profissional, pelo que a concretização dos objectivos foi delineada através do estudo da variável – Vocação Empreendedora/VE, como resultado de um processo de aprendizagem.

Hoje, todos aceitam que é importante o papel que a educação empreendedora tem na construção de sociedades cada vez mais fortes e mais flexíveis. É decisivo para um desenvolvimento consolidado que haja uma determinação de todos, mais pelos actos do que pelas leis, o que será concretizado através de uma reformulação do sistema de ensino e educação em Portugal, desde o primário ao superior, passando pela formação profissional.

É importante incluir o ensino do empreendedorismo no nosso sistema educativo, melhorando a ligação entre as escolas e o mundo empresarial (a avaliação deve-se tornar mais formativa e a pedagogia mais diferenciada), bem como entre as experiências e as aprendizagens portuguesas e as dos nossos parceiros europeus. É necessário definir e comunicar, claramente, uma visão sobre que tipo de país que queremos ser, que organizações e pessoas queremos ter. Temos que acreditar na educação, no empreendedorismo, na inovação e no conhecimento como factores de coesão dessa visão.

CAPÍTULO I

REVISÃO de LITERATURA

1.1 – A Escola como organização.

A cultura é um dos factores primordiais para explicar o nível de desenvolvimento atingido e, no caso da escola, ela é o resultado da contribuição de todos, mesmo que os actores não tenham uma percepção directa.

Segundo Mónica Thurler (2001: 91) *existem numerosas dimensões da cultura do estabelecimento escolar que exercem – ao menos potencialmente – uma influência sobre o modo como a mudança é recebida ou desejada, favorecida ou impedida pelo próprio estabelecimento escolar ou por suas subdivisões e membros;*

- *a cultura do estabelecimento escolar veicula uma forma de ideal e, portanto, também de representação da distância entre o estado presente do sistema e o que se deveria ou poderia esperar;*
- *a cultura de um estabelecimento escolar situa-se no eixo da utopia/realismo.*

A escola actual pretende fazer parte da mudança a conceber, em que a cultura (Mónica Thurler, 2001: 95) *constitui o filtro pelo qual os actores se apropriam da informação que vem de fora e a assimilam, interpretam as ocorrências da vida escolar, as intervenções dos pais, da autoridade escolar, os novos dados da pesquisa, bem como qualquer ideia ou sugestão posta em circulação dentro do estabelecimento escolar.*

A mesma autora considera três estratos na cultura da organização escolar:

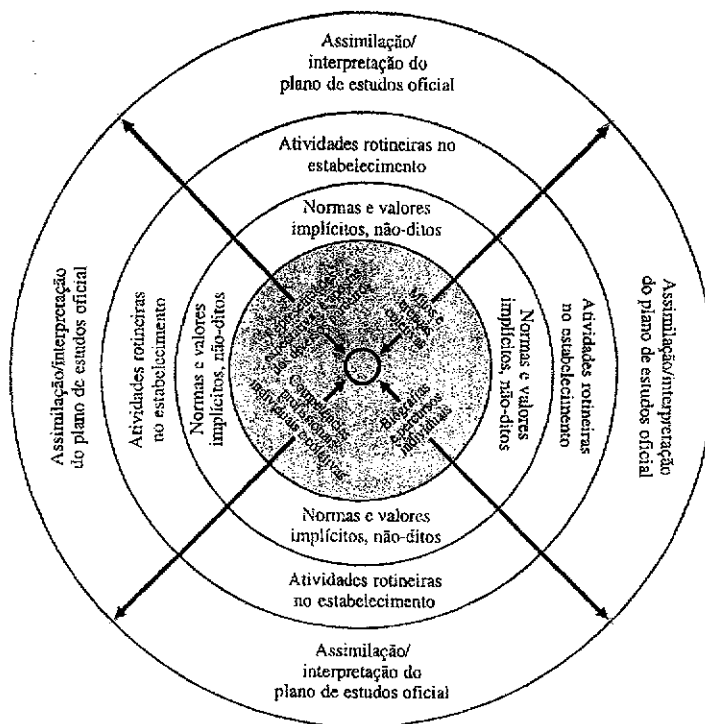
- 1º Nível refere-se a aplicação dos valores, normas e representações existentes na escola;

- IIº Nível refere-se aos procedimentos habituais dentro da escola;
- IIIº Nível refere-se à interpretação pessoal que cada um faz da realidade.

Estes três níveis conduzem a uma zona central onde se representam as diversas actuações.

Quando analisamos o papel desempenhado pela escola, compreendemos que a sua acção educativa deve corresponder à satisfação das necessidades de todos os intervenientes que foram objecto de um diagnóstico e que será seguido de actuação.

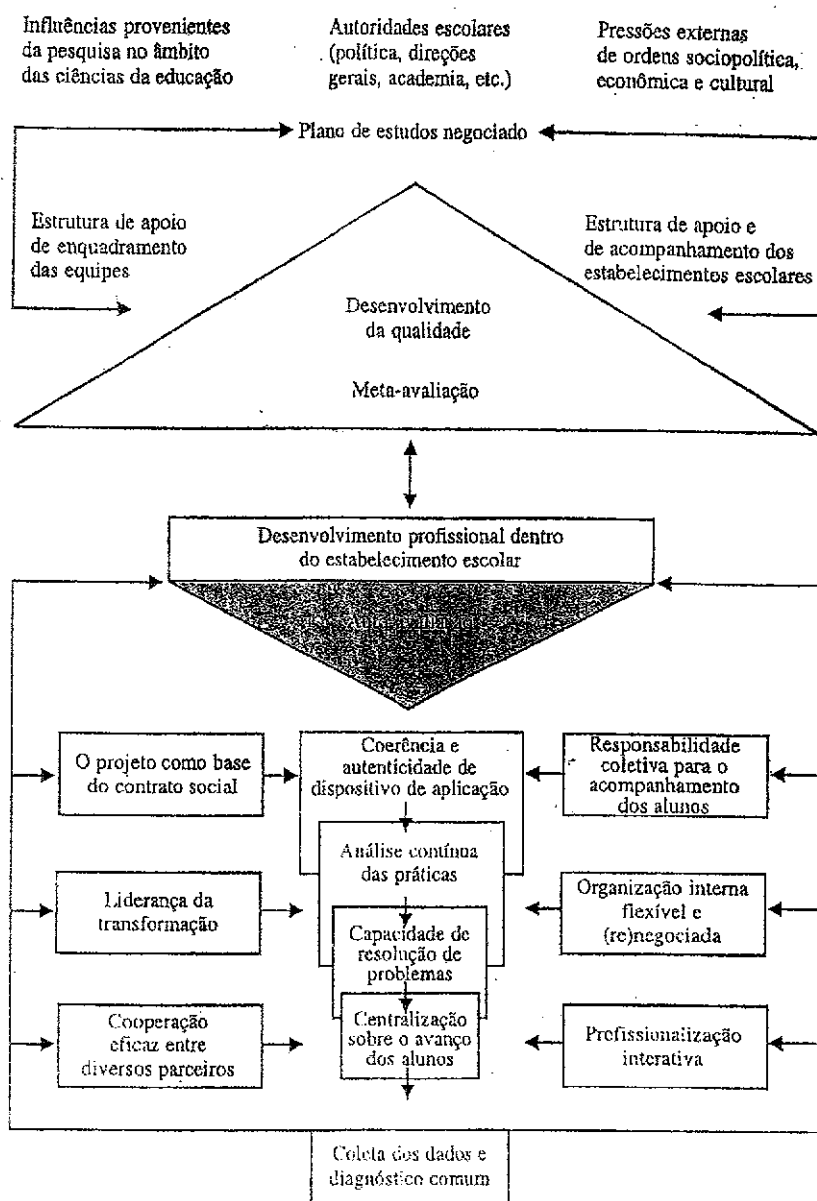
Figura n.º 1: Os Estratos na Cultura do Estabelecimento Escolar.



Fonte: Mónica Thurler(2001: 106)

A escola deve estabelecer uma ligação dinâmica com o meio envolvente, não tendo receio de ser avaliada, pois esta actuação crítica e flexível permite que os currículos se vão adaptando às necessidades dos diferentes públicos.

Figura n.º 2: Desenvolvimento Profissional - Articulações Entre o Estabelecimento Escolar e o Sistema.



Fonte: Mónica Thurler (2001: 174)

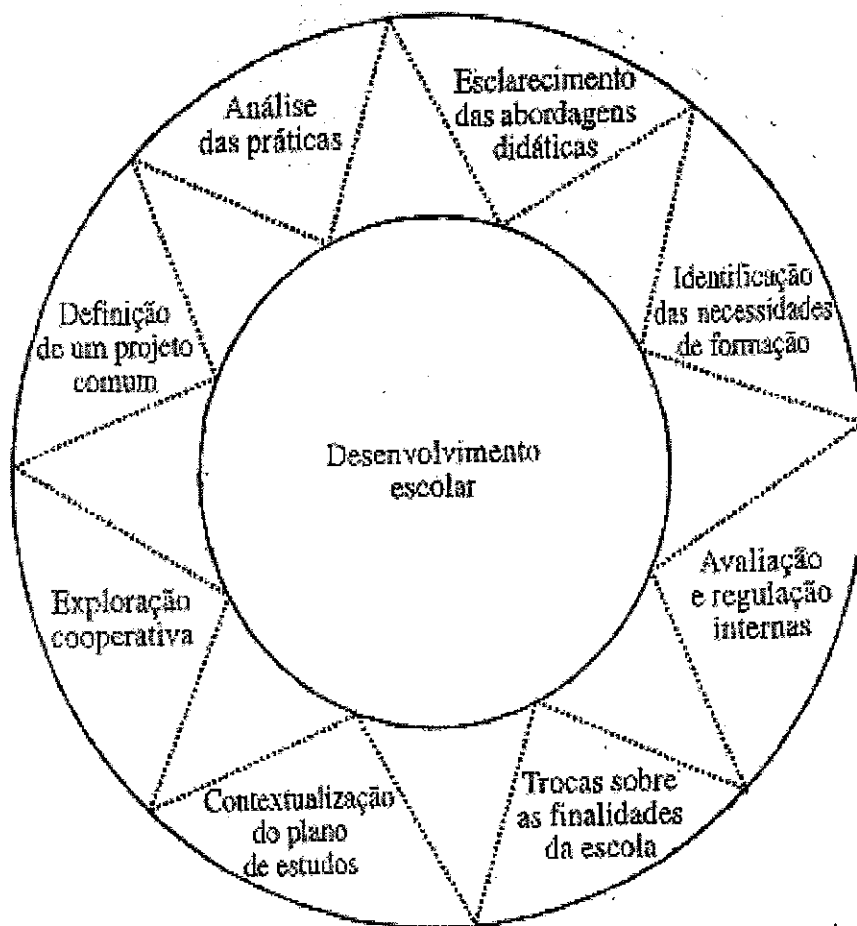


A escola é, pois, uma organização que faz parte do sistema e além de estar receptiva à incorporação de outros saberes, deve ser elo de desenvolvimento das outras organizações.

O desenvolvimento escolar deve-se reflectir nas práticas de acção educativa utilizadas dentro da sala de aula (ex. : plano de estudos, programas das disciplinas). Esta integração, que todos acham primordial, pressupõe a integração a vários níveis, sendo espelhada por Reid *et al.* (1987, citado em Mónica Thurler, 2001: 179):

- *o desenvolvimento individual e profissional de cada um (a linha interior);*
- *o desenvolvimento colectivo do estabelecimento escolar como organização social (a linha exterior);*
- *o equilíbrio entre as duas linhas não é óbvio. Importa, então, que ele seja pensado, estabelecido, estruturado e organizado, graças às ligações que são esquematizadas pela linha quebrada. Ela representa o trabalho de integração que é conduzido graças ao contínuo ir e vir entre processos colectivos e tentativas conduzidas em aula para transformar as práticas e, de facto, a própria essência do desenvolvimento profissional.*

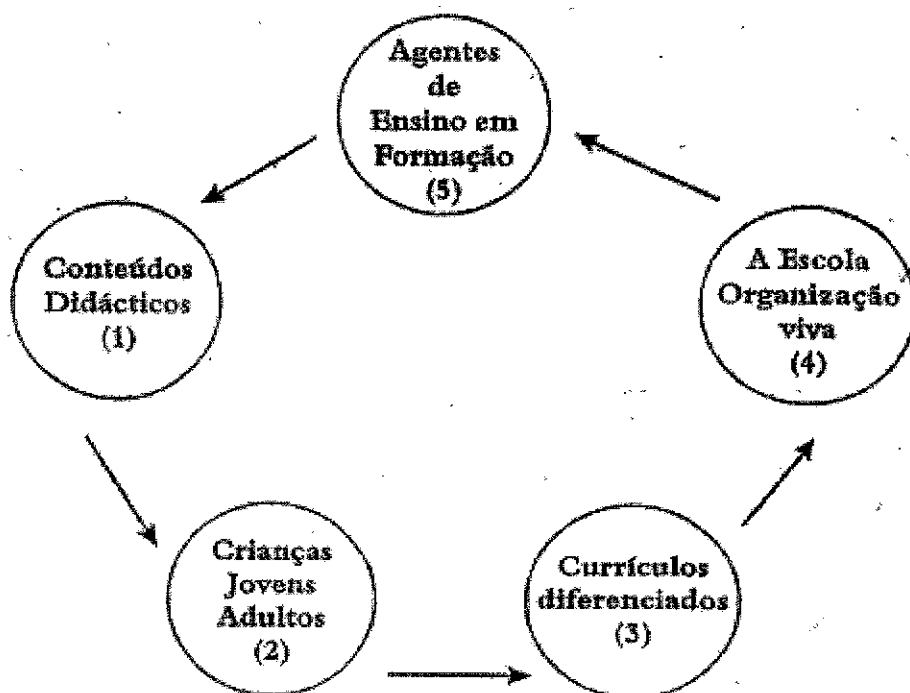
Figura n.º 3 :Espirale do Desenvolvimento Escolar.



Fonte: Mónica Thurler (2001: 180)

A análise da escola muitas vezes reflecte (Barbosa, 2001: 148) a ausência de um pensamento sistémico face à dinâmica da acção educativa. É necessário pensar as escolas – organizações educativas – como estruturas vivas onde interagem em sistema cinco objectos dinâmicos, e que embora cada um tenha o seu regime de funcionamento, estabelece-se uma rede de profundas interactividades, tal como se apresenta.

Figura n.º 4: Elementos do Sistema.

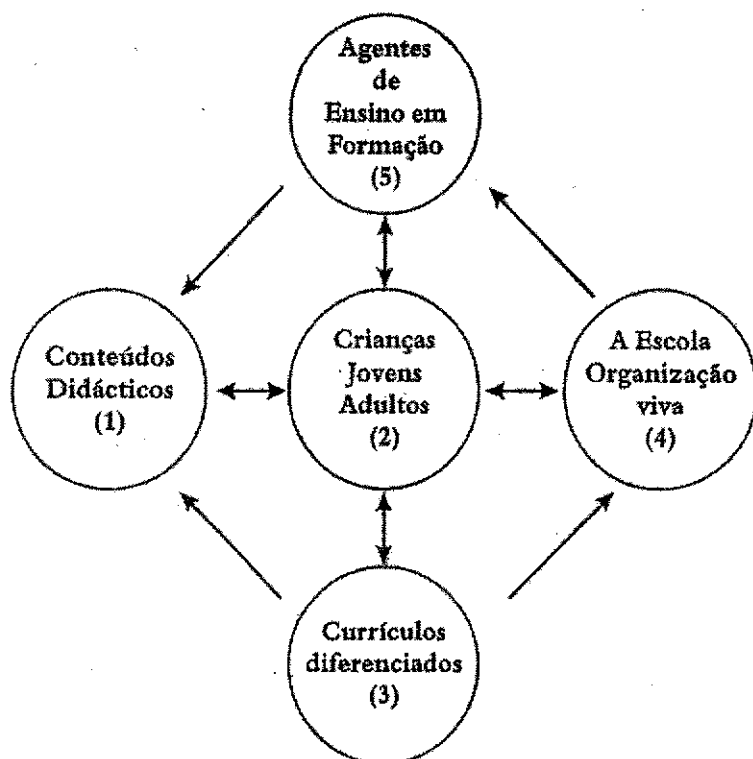


Fonte: Barbosa(2001: 146)

Este novo conceito de escola é enquadrado por Barbosa (2001: 148) ao referir que *a nossa escola sensível e transformacionista parece susceptível de poder corresponder ao apelo destes ventos de modernidade, (...) porque os estudos que vamos fazendo nos permitem cimentar a convicção de que se esta funcionar em função de diagnósticos de necessidades que alunos e agentes de ensino possam emitir, as primeiras de carácter educativo e as segundas de indole formativa, mas determinadas em função das anteriores, é possível contrariar a dinâmica da organização actual da escola, pondo-se a funcionar em função do aluno.*

O aluno deve ser a peça central do processo educativo, que tem por base a organização educativa, em que todos são pares que beneficiarão da ajuda mútua.

Figura n.º 5 :Funcionamento da Nova Escola, em Função do Aluno.

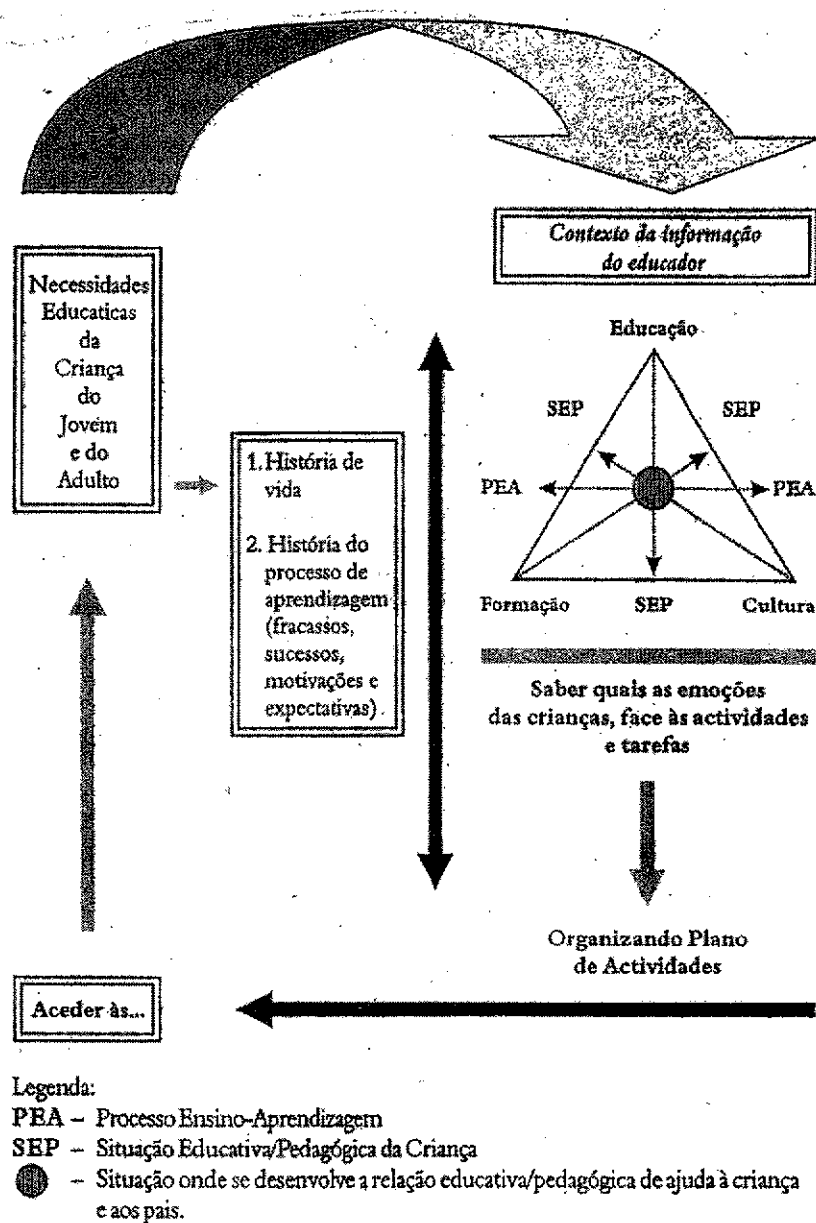


Fonte: Barbosa (2001: 148)

Propõe-se, assim, uma nova escola que é uma estrutura aberta e que tem de ter uma pedagogia orientada pelo sentido de ajuda:

- Ajudando o aluno a desenvolver o seu percurso orientado para aquisição de conhecimento;
- Ajudando o professor a integrar de forma eficaz na complexa acção educativa, as orientações de múltiplos universos;
- Ajudando os funcionários, pais e outros agentes a lidarem de forma eficiente com a nova e turbulente realidade.

Figura n.º 6: Matriz de Sustentação das Aprendizagens Segundo os Princípios da Escola Sensível e Transformacionista.



Fonte: Barbosa (2001: 152)

A escola que predomina em Portugal está baseada num curriculum de cariz predominantemente académico e programático, tendo como contexto estruturante a sala de aula, onde o enfoque é estritamente curricular ou lectivo. Esta escola onde se ensina tem de ser transformada em local onde se aprende, onde o saber não seja imposto de forma unilateral. Pretendemos dizer que o ensino tradicional que se

baseia, em grande parte, no método expositivo, deve ser substituído por um método dinâmico e evolutivo, já que se queremos alunos empreendedores tal só acontecerá se o ensino tradicional for substituído por um ensino também ele empreendedor

Fernando Dolabela coteja os conceitos anteriores de ensino e elabora este quadro comparativo:

Quadro n.º 1: Ensino Tradicional e Ensino Empreendedor.

Tradicional	Empreendedor
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta	Ênfase no processo; aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo professor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O professor transmite o conhecimento	O professor como facilitador e educando; participantes geram conhecimento
Aquisição de informações correctas de uma vez por todas	O que se sabe pode mudar
Curriculo e sessões fortemente programadas	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades
Objectivos do ensino impostos	Objectivos de aprendizagem em evolução
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a auto-imagem geradora do desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente	Conjecturas e pensamento divergente vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro através de estratégias holísticas e não lineares
Conhecimento teórico e abstracto	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à acção

Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel	Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionado apenas tangencialmente com a escola
Erros não aceites	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre o aluno e o professor	Relacionamento humano entre professores e alunos é de fundamental importância
Know why (atitudes, motivação, valores)	Autoconfiança, motivação para realizar, perseverança, vontade de risco
Know how (competências)	Competências empreendedoras (CE)
Know who (relações)	Habilidade para networking
Know when (oportunidade)	Experiência e intuição
Know what (negócio)	Percepção de oportunidades

Fonte: Fernando Dolabela (1999: 117)

Actualmente é aceite que o nível educacional de um país é um factor de desenvolvimento. Deve-se educar para o auto-aperfeiçoamento e para um desempenho adequado à nova realidade, existente e a criar, favorecendo ao longo do ensino-aprendizagem, o desenvolvimento da auto-confiança e da criatividade das pessoas. Estamos a falar, como de resto referimos já em parte introdutória, da formação de pessoas críticas e responsáveis e, não de gente indiferente ou conformada com o mundo existente, formar pessoas conscientes da sua capacidade em criar e em transformar. Esta nova organização educativa deve proporcionar o acesso ao conhecimento, de modo a satisfazer as necessidades, tendo presente um ponto de equilíbrio entre a acção tecnológica e a acção humanística.

Todos sabemos que em Portugal as escolas estão distantes das empresas, sendo muitas vezes acusadas de não prepararem os profissionais do futuro de acordo com as necessidades impostas pelas transformações. A nova escola - sensível e transformacionista - precisa de apreender as transformações que se vão introduzindo, adequando o nível de qualificação das pessoas para os mundos do trabalho e empresarial, e em especial para a existência de organizações/empresas voltadas para o

desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, capazes de desenvolver um ambiente propício a divulgar o espírito empreendedor.

Na organização aprendente, o ensino e a aprendizagem interligam-se diariamente e fazem parte dos objectivos do indivíduo e do colectivo. Todos detêm um nível de conhecimento, cabendo a cada um partilhar e receber esse conhecimento, independentemente da idade, formação académica e profissional e nível hierárquico.

Esta instituição educativa que aprende, tal como qualquer outra organização, deve:

- Conceber um processo permanente de inovação e aprendizagem colectiva a ser realizado por todos aqueles que pensam e executam;
- O projecto de desenvolvimento individual cruza-se com o de desenvolvimento colectivo;
- A cultura de cada organização não deve anular a cultura do indivíduo.

Estamos a referir um novo paradigma para a organização escolar (adaptado de Smith&Walker, 1997) em que:

- O aluno participa na construção do conhecimento;
- O aluno é descobridor, transformador e construtor activo de conhecimento;
- A aprendizagem é baseada no relato;
- O objectivo da escola é desenvolver as competências e os talentos dos alunos;
- Quer professores quer alunos trabalham juntos, fazendo da educação uma forma de relacionamento pessoal;
- A escola é construtivista, dirigida à investigação e à criatividade;
- Ensinar é uma actividade complexa que requer muito treino e esforço;
- A inovação, nomeadamente as tecnológicas, têm um grande potencial para melhorar o ensino e a aprendizagem.

1.2 – A organização como entidade aberta e dinâmica.

A palavra organização tem origem no grego *organon*, significando instrumento, utensílio. No geral, a palavra organização tem dois sentidos: por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos (por exemplo, as fábricas, os bancos e a administração pública), e por outro lado, designa certas condutas e processos sociais (por exemplo, o acto de organizar certas actividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente).

Segundo João Billhim (2004: 22) *as organizações*:

- *São constituídas por grupos de duas ou mais pessoas;*
- *Existem, entre elas, relações de cooperação;*
- *Exigem a coordenação formal de acções;*
- *Caracterizam-se pela prossecução de metas;*
- *Pressupõem a diferenciação de funções;*
- *Possuem uma estrutura hierárquica;*
- *Caracterizam-se pela existência de fronteiras.*

Esta complexidade que existe na organização pressupõe, segundo o mesmo autor, uma dimensão instituinte (as organizações são processos necessários à continuação da sua existência) e uma dimensão instituída (são entidades com objectivos de sobrevivência e de auto-perpetuação, dispendo de fronteiras mais claramente definidas e delimitadas relativamente ao exterior e reconhecidas pela sociedade como entidade social distinta).

Existe uma multiplicidade de definições de organização, pois no mundo real existe uma grande variedade de tipos de organizações. O seguinte quadro permite estabelecer uma sùmula dos principais conceitos:

Quadro n.º 2: Definições de Organização de Acordo com Vários Autores.

Weber (1922)	A organização é um grupo corporativo sendo esta, uma relação social que está limitada por meio de regras e disposições de admissão de outras pessoas. Este objectivo é alcançado mediante o cumprimento das regras e ordens, conseguido através da actuação de indivíduos específicos, como por ex.: de um director ou de um chefe e de um grupo administrativo.
Mooney (1947)	O termo organização refere-se a algo mais do que a estrutura de um edificio. Refere-se a todo o corpo com todas as suas funções relacionadas. Refere-se às funções que vão aparecendo em acção; ao pulso e aos batimentos cardíacos; à circulação e respiração; à mobilidade, ou seja, à unidade organizada. Refere-se à coordenação de todos estes factores, enquanto colaborativos para um fim comum.
Simon (1952)	Um sistema de actividades interdependentes que abarcam pelo menos vários grupos primários, e geralmente caracterizados ao nível da consciência dos participantes, por um elevado grau de direcção de comportamento para os fins, que são objecto de conhecimento comum.
Argyris (1957)	As organizações formais estão baseadas em determinados princípios, tais como a especialização de tarefas, a cadeia de comando, a unidade de direcção e a racionalidade.
Barnard (1971)	(...) uma organização é um sistema de actividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.
Potter, Lawler & Hackman (1975)	As organizações são constituídas por indivíduos ou grupos por forma a conseguir atingir certos fins e objectivos, por meio de funções diferenciadas, procurando-se que estas estejam racionalmente coordenadas e dirigidas, e com uma certa continuidade através do tempo.

<p>Diaz de Quijano (1993)</p>	<p>Formações complexas e plurais, compostas por indivíduos ou grupos, com limites relativamente fixos e identificáveis, que constituem um sistema de papéis coordenados, mediante um sistema de autoridade e de comunicação e articulado por um sistema de significados compartilhado, que inclui interpretações da realidade, normas e valores, visando a integração do sistema e a consecução dos objectivos e fins.</p> <p>Estes fins, ou o modo de os conseguir, nem sempre são aceites pelos seus membros, pelo que devem ser negociados ou impostos, o que permite entender as organizações como coalisões de poder em luta. De duração relativamente estável e contínua, estas formações sociais encontram-se imersas num meio ambiente com o qual mantêm relações de influência.</p>
-------------------------------	--

Fonte: Pedro Parreira (2005: 15)

Pela análise das definições anteriores, apercebemo-nos que a organização (Fernandez-Rios&Sanchez, 1997, citado em Parreira, 2005: 15) *refere-se a um conjunto de pessoas, entidades sociais, que mediante a divisão funcional, a coordenação e a divisão de responsabilidades, perseguem a realização de uma missão, propósito, objectivo ou meta.* O conceito de organização não tem sido imutável, pois o mesmo tem acompanhado a evolução da sociedade, já que o entendimento actual de organização é diferente da concepção do passado e será diferente no futuro.

É surpreendentemente difícil dar uma definição simples de uma organização. A ideia de organizar fundamenta-se no facto de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades e desejos. (...) A organização maior, a sociedade, torna possível, através da coordenação das actividades de muitos indivíduos, o atendimento das necessidades de todos os seus membros. Uma ideia básica que subjaz ao conceito de organização, portanto, é a ideia de coordenação do esforço ao serviço da ajuda mútua.

(E. Schein, 1982: 10)

Esta coordenação de esforços, acima referida, pode assumir diferentes dimensões. Assim, dentro de cada organização de maior dimensão temos várias de menores dimensões que representam interesses diversos. Existe toda uma rede de organizações que poderão estar ligadas, não condicionando a autonomia de cada uma. A ajuda mútua, de que Schein fala, funcionará se existirem:

1. Recursos humanos: pessoas com conhecimentos e experiências;
2. Recursos materiais: máquinas, edifícios e matérias primas para a produção de um bem ou elaboração de um serviço;
3. Recursos financeiros: capitais próprios e alheios que assegurem o desenvolvimento.

Também outros autores referem a tecnologia como elemento integrante do conceito de organização. Thompson (1967, citado em A. Sousa, 1990: 16), afirma *que numa primeira perspectiva, organizações são entidades que surgem para operar tecnologias que são impossíveis ou inviáveis de serem utilizadas por indivíduos ou por outras entidades.*

Basicamente há, pois, que realçar dois aspectos:

- 1.A capacidade de utilizar uma tecnologia;
- 2.A capacidade de utilizar essa tecnologia melhor do que outras entidades.

Esta necessidade permanente de demonstrar a sua capacidade de produzir melhor do que terceiros é algo que tem vindo a acentuar-se com a progressiva liberalização e internacionalização das várias economias.

Segundo a definição de M. Liu (1983: 17), *a organização é o conjunto dos processos que permitem a realização de uma potencialidade.* Tudo o que é potencial realiza-se através da organização, conjugando a vontade humana com as leis experimentais. Através deste conceito existe uma separação entre mundo físico, que considera as organizações a partir dos meios envolventes e em períodos de tempo prolongados e o mundo social, que atende mais ao organizador do que à organização, examinando as suas actividades e reflectindo sobre os problemas postos.

Este autor diz-nos que é possível identificar quatro etapas na criação de uma organização (M. Liu, 1983: 19):

1. *Definição dos objectivos e da tarefa global;*
2. *Estudos e pesquisa dos meios para a criação da organização;*
3. *Construção da organização;*

4. *Correcção e adaptação da organização.*

Depois desta fase de criação, que engloba a definição do objectivo e obtenção de meios, a organização entra numa fase de desenvolvimento que condiciona a sua vida.

Em qualquer organização existem diferentes níveis, cujos membros (A. Sousa, 1990: 18) *são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objectivos e concomitantemente possuidores de objectivos próprios.*

Esta concepção engloba dois aspectos fundamentais:

1. A necessidade da existência de uma divisão de funções dentro da organização, divisão essa que terá de decorrer dos objectivos que se pretendem atingir;

2. A necessidade de ter bem presente a existência de pessoas, cada uma intrinsecamente procurando satisfazer os seus objectivos próprios. A sua colaboração activa na coprodução dos objectivos comuns terá de ser sempre procurada através da optimização conjunta da prossecução dos objectivos da organização e pessoas.

A divisão do trabalho é factor importante para o sucesso de uma organização, pois as pessoas devem aprender a dedicar o seu tempo a um menor número de tarefas distintas, de modo a aumentar a produtividade. Este objectivo de redução de tarefas a realizar não deve entrar em contradição com polivalência.

Organizar deve ser:

1. Definir as tarefas concretas que cada indivíduo deve realizar, integradas no conjunto de actividades a desenvolver por cada unidade;
2. Estabelecer com precisão as relações de autoridade;
3. Estabelecer os mecanismos de coordenação entre os vários níveis hierárquicos da organização.

E. Schein (1982: 14), reconhece estas premissas ao estabelecer as três dimensões básicas de uma organização: a dimensão hierárquica, a funcional e a de inclusão ou centralidade. Esta última indica o grau de proximidade ou afastamento de uma determinada pessoa em relação ao núcleo central da organização.

Se focalizarmos a organização racional dos vários recursos teremos de atender aos diversos modelos de organização do trabalho que têm sido desenvolvidos. Estes,

de acordo com M. Liu (1983: 24), obedecem a um certo número de *princípios directores*, procurando a resposta a três questões:

- Como distribuir o trabalho pelas pessoas?
- Como conceber, coordenar e verificar as actividades de cada um?
- Como adaptar a unidade às mudanças do meio envolvente e dos constrangimentos?

Sete modelos de organização do trabalho são apresentados por este autor, reagrupados em três categorias, destacando-se sub-modelos ou outros paradigmas organizacionais.

A - Modelos Hierárquicos;

- O Modelo Tayloriano.
- O Modelo do Trabalho Alargado.
- A Rotação das Funções Individuais.

B - Modelos Intermédios;

- O Trabalho Individual Enriquecido.
- O Trabalho em Grupos Polivalentes.

C - Modelos não Hierárquicos;

- O Trabalho em Grupos Semi-Autónomos.
- O Modelo de Organização Matricial.

O Modelo Tayloriano.

Este modelo foi estudado e aplicado por Frederik Taylor entre 1890 e 1911, consistindo no aprofundamento da técnica de divisão de trabalho, preconizada por Adam Smith acrescido da especialização de tarefas e o estudo dos movimentos e dos tempos, a par da atribuição de incentivos, a que chamou Organização Científica do Trabalho (OCT), tendo como objectivo máximo o aumento da produtividade do trabalho, conseguindo que os operários, através de uma alta especialização e repetitividade das tarefas obtivessem elevados índices de desempenho.

O Modelo do Trabalho Alargado.

As esperanças que Taylor depositou na OCT, no que respeita à satisfação no trabalho e à paz social não se concretizaram. Após a IIª Guerra Mundial, este novo modelo procurou resolver os problemas suscitados: o aumento de rotação de pessoal, absentismo e prejuízos em consequência dos defeitos de fabrico.

A única diferença em relação ao modelo anterior consiste no reagrupamento das tarefas parcelares em tarefas alargadas, pondo em causa o carácter monótono e repetitivo do trabalho.

A Rotação das Funções Individuais.

É um modelo próximo do tayloriano, que para evitar a monotonia das tarefas, promove a rotação do pessoal por diversos postos de trabalho, abandonando o princípio do trabalho individual.

Os três modelos apresentados colocam o subordinado na dependência total do superior, sendo a responsabilidade praticamente nula.

O Trabalho Individual Enriquecido.

Para proporcionar motivação continuada no trabalho, Herzberg (1966) preconiza o enriquecimento das tarefas, ou seja, a substituição de tarefas simples e elementares por tarefas mais complexas, oferecendo-se condições de desafio e satisfação profissional ao trabalhador. Ele justifica o seu modelo desenvolvendo uma variante da teoria das necessidades de Maslow (1960).

A concepção, verificação e coordenação continuam a ser funções do domínio da hierarquia, especialmente a coordenação, mas existe uma certa partilha entre o superior e o executante na concepção e verificação da tarefa deste último.

O modelo favorece um dinamismo individual, que nenhuma outra força consegue equilibrar, mas negligencia as interações que existem no trabalho não parcelar assim como a necessidade de solidariedade entre os assalariados.

O Trabalho em Grupos Polivalentes.

Existem interdependências técnicas entre as actividades de conjunto, devendo existir cooperação, pois caso contrário não se pode falar de trabalho de grupo polivalente. A satisfação no trabalho assenta sobretudo nas boas relações humanas entre os membros, que devem resolver os problemas que vão surgindo.

Os modelos de organização, trabalho individual enriquecido e grupos polivalentes, afastam-se da divisão hierárquica do trabalho que caracteriza o modelo tayloriano, mas têm dificuldades de aplicação em virtude de não irem até ao fim. Esta característica justifica a designação de intermédio.

O Trabalho em Grupos Semi-Autónomos.

O conjunto de actividades é confiado a um grupo, cujos elementos realizam

sucessivamente todas as tarefas do grupo. É possível distinguir quatro etapas na evolução dos grupos que correspondem a diferentes graus de autonomia:

- 1ª etapa - tomada de autonomia interna pelos membros do grupo.
- 2ª etapa - redefinição das fronteiras do grupo.
- 3ª etapa - interação com o meio ambiente.
- 4ª etapa - definição da evolução futura.

Através deste modelo procura-se obter os melhores desempenhos económicos, assim como uma qualidade de vida no trabalho, usando factores técnicos e sociais.

Os grupos semi-autónomos são uma forma de organização particularmente bem adaptada à aceitação e aplicação da mudança e para fazer face a tarefas em que a incerteza e a complexidade são grandes.

O Modelo de Organização Matricial.

É uma organização pouco difundida, aplicando-se bem nos casos em que a situação do trabalho requer níveis elevados de técnica. Trata-se de uma optimização sócio-técnica para valorizar as competências técnicas complexas e ter uma flexibilidade máxima para responder a situações extremamente diversas.

Esta organização permite responder a situações críticas, mantendo possibilidades de auxílio e diminuição de erros.

Uma característica original da organização matricial em oposição a todas as outras formas de organização, é que a estrutura da organização muda para responder às condições da situação do trabalho.

Nestes dois modelos assiste-se a uma adaptação e ajustamento de modo a acompanhar a evolução da sociedade.

Dos sete modelos referidos, o maior distanciamento verifica-se entre o modelo tayloriano e o modelo do trabalho em grupos semi-autónomos. Para a Organização Científica do Trabalho o sistema só muda após intervenção do exterior, já que os elementos da população são idênticos, repetindo as mesmas situações. As leis gerais são importantes para a realização de tarefas cujos resultados são certos. Pelo

contrário, para o segundo modelo a população é composta por elementos diferentes, cuja dinâmica e flexibilidade, implica mudança do sistema que está aberto às influências do exterior. O grupo vai evoluindo em função da adaptação de novas técnicas, verificando-se um reforço das capacidades internas de aprendizagem e de reacção.

Se a análise da organização do trabalho procurou contribuir para o sucesso das organizações industriais, outros aspectos, igualmente relevantes, foram estudados desde os primórdios da revolução industrial. Desde sempre a gestão da organização surgiu como factor de sucesso.

No início da revolução industrial, com o desenvolvimento das grandes indústrias e o reforço das leis de funcionamento do mercado, poderemos dizer que o conhecimento tornou-se uma força produtiva devido à interacção entre desenvolvimento da produção e desenvolvimento científico. Desde então tem sido claro que o ensino é fonte geradora de mais-valia.

A democratização do ensino tem contribuído para um acréscimo da formação geral e da formação científica de modo a conseguir dar resposta aos problemas colocados pelo meio envolvente.

A influência que o meio provoca na organização vai condicioná-la na definição das políticas de gestão e, conseqüentemente, na sua estruturação interna. É pela conjugação de esforços entre as componentes do sistema global que compõem a dinâmica organizacional que é possível delinear as acções adequadas ao normal funcionamento da organização.

Sendo um sistema complexo, a organização escolar tem uma dinâmica própria que a distingue dos restantes sistemas. A organização visa prosseguir determinados fins através de um conjunto de meios que estão ao seu dispor e que são únicos para ela. Só assim é possível entender a complexidade que rodeia a coordenação dos sistemas que afectam a organização. A adequação desses meios concorrerá para a realização das metas estabelecidas.

Importa agora, analisar o binómio sistema/organização. Recuando a 1937, já Lyon Bertalanfly (citado em M. Liu, 1983: 70), definia sistema *como uma colecção de entidades em interacção*, constituindo a fronteira do sistema, a separação entre o sistema e o seu meio envolvente. A ideia subjacente é que um sistema representa mais que a soma dos seus elementos, pelo que o sistema tem características próprias, designadas por sistémicas, que não podem ser deduzidas por uma simples

generalização das propriedades dos seus elementos constituintes. Outros enfoques enfatizam a diluição ou mesmo ausência de limites e a dinâmica interaccional. A abordagem sócio-técnica considera toda a organização como sendo um sistema aberto em que podem existir subsistemas e várias interacções..

O objectivo da abordagem sócio-técnica não é de substituir ou recusar qualquer das teorias sócio-económicas globais. Persegue simultaneamente um aumento de eficácia e de qualidade de vida no trabalho, em escalas limitadas, sem pretender ter encontrado a receita óptima, explorando as relações existentes entre a tecnologia (o conjunto dos instrumentos de produção) e o sistema social (o conjunto das interacções que se estabelecem entre os trabalhadores de uma fábrica).

Contudo, deveremos ter consciência que existem dois grandes grupos de dificuldades quando queremos modificar a organização do trabalho: as primeiras decorrem da definição da eficiência no campo sócio-técnico e as outras, da montagem de uma estrutura geradora dessa potencialidade.

O movimento sócio-técnico tenta, desde o seu aparecimento, encontrar respostas para as dificuldades existentes, a partir de três eixos fundamentais de orientação:

1. A afirmação do carácter sócio-técnico de todas as realidades e de todos os problemas ligados ao mundo das organizações;
2. O envolvimento de todos os participantes na organização;
3. A partilha de funções entre especialistas e utilizadores num esforço de procura-acção.

Uma outra classificação das diferentes abordagens teóricas da organização é sugerida por Menguzzato y Renau (1991, citado em Parreira, 2005: 52) que partem da tipologia de Scott (1981) e agrupam as várias escolas, segundo as seguintes dimensões: Sistemas fechados e racionais; Sistemas fechados e naturais; Sistemas abertos e racionais e Sistemas abertos e naturais.

Quadro n.º 3: Classificação das Diferentes Abordagens Teóricas da Organização.

Scott (1981)	Menguzzato y Reneau (1990)
<p>Modelo de Sistemas Fechados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos racionais • Modelos naturais <p>Modelos de Sistemas Abertos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos racionais • Modelos naturais 	<p>Sistemas Fechados e Racionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escola clássica • Escola burocrática de Weber • Escola matemática ou Management Science <p>Sistemas Fechados Naturais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escola das Relações Humanas <p>Sistemas Abertos e Racionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem dos sistemas • Abordagem Neoclássica <p>Sistemas Abertos e Naturais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem contingencial

Fonte: Pedro Parreira (2005: 52)

Relativamente às diferentes abordagens, não serão apresentadas todas, pois algumas já foram explicadas anteriormente na abordagem de Liu, sendo referidas aquelas que têm maior ligação ao modelo de desenvolvimento actual.

- Escola Burocrática de Max Weber

Apesar de estar dentro da escola clássica, este autor soube desenvolver uma nova corrente de pensamento, derivada das características próprias que apresentou: a administração da organização está baseada no exercício de autoridade legal, regras, procedimentos, modelo ideal promotor de eficiência. Reconhece a existência de

diferentes tipos de poder e dominação, que funcionam como aspectos importantes dentro do modelo proposto.

Esta concepção de burocracia nada tem a ver com o que hoje a palavra significa de rotinas e excesso de papéis que impedem ou condicionam o desenvolvimento de soluções rápidas e eficientes, pois a mesma caracteriza-se por:

- * Formalização: proliferação de regras e procedimentos que regulam o trabalho, estandardizam a tomada de decisão, permitindo homogeneidade e igualdade de tratamento;
- * Divisão do trabalho: esta divisão tem por base uma correcta definição de objectivos, com atribuições definidas e especializadas da responsabilidade pela execução das tarefas;
- * Impessoalidade: refere-se ao carácter formal nos comportamentos apresentados, conduzindo à impessoalidade nas relações interpessoais;
- * Princípio da hierarquia: para cumprir este princípio, o controlo e a supervisão deverão ser tónica dominante, dentro duma lógica de cumprimento de regras e impessoalidade;
- * Selecção e avaliação dos funcionários: estas dimensões são avaliadas, mediante competência técnica que advêm de critérios objectivos, científicos e racionais. A competência técnica, possibilita a aquisição do estatuto de profissionalização;
- * Separação entre propriedade e administração: o funcionário não é proprietário dos meios nem do seu posto de trabalho, sendo as funções que desempenha e o cargo que ocupa, independentes. Também a administração caberá a técnicos especializados, limitando-se o proprietário aos direitos respeitantes à posse.

Esta administração burocrática está alicerçada numa lógica racional e científica, adequadas ao capitalismo moderno, sendo de enumerar algumas críticas apresentadas ao longo dos anos: um exagerado apego às regras, normas e regulamentos ao invés do contingente humano, ameaçar a liberdade individual, não valorizar a dimensão informal da organização.

- Escola Neoclássica

Esta escola tem origem nos princípios da escola clássica, adaptada à actualidade. Começou nos anos cinquenta, sendo de referir Drucker (1959) e visava estabelecer modelos de direcção conducente à melhoria da eficácia empresarial. Esta

concepção defende o pragmatismo, realçando resultados objectivos e palpáveis, defende o ecleticismo contemplando a integração de aspectos importantes de outras teorias; e neutraliza o efeito das ciências do comportamento, destacando e reivindicando a optimização dos objectivos económicos.

Segundo Parreira (2005: 73) esta escola *defende um modelo de gestão assente nas quatro funções básicas: planear, organizar, dirigir e controlar.*

- Abordagem Contingencial

A concepção da organização como sistema aberto atinge a sua máxima expressão no enfoque contingente ou situacional (Fernández-Rios & Sánchez, 1997, citado em Parreira, 2005: 74). Não existe uma forma convencional de estrutura para as organizações, que devem adaptar-se ao meio envolvente externo e interno, sendo de referir as mudanças tecnológicas, requalificação dos recursos humanos, organização do trabalho, comunicação e hierarquia.

Esta teoria foi em grande parte desenvolvida por Lawrence & Lorch (1986) que efectuaram estudos de análise das estruturas, do desenho organizacional e seu funcionamento interno face às contingências externas, possibilitando a compreensão da organização como sistema social, tendo concluído que o “interno” é uma forma de ajuste ao “externo”, mediante uma estratégia que conjuga riscos com oportunidades.

Relativamente à temática actual de construção de um espírito empreendedor, algumas conclusões de Lawrence & Lorch coincidem com esta necessidade, em algumas variáveis, nomeadamente:

- A funcionalidade e a competitividade advém da capacidade de ajustamento às contingências da envolvente;
- A maior complexidade e incerteza do ambiente externo reclama maior diferenciação e integração no seu funcionamento interno;
- Não existência de universalidade na adaptação dum modelo organizacional óptimo.

As teorias referentes às organizações nestas últimas décadas, têm, progressivamente, adoptado um ponto de vista da organização como sendo um sistema complexo e aberto, em interacção dinâmica com numerosos ambientes, tentando atingir objectivos e executar tarefas em muitos níveis e com vários graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interacção com um

ambiente em mutação obriga a novas adaptações internas. A gestão da organização surge como o meio facilitador ou inibidor dessas interacções.

A organização actual integra três realidades:

- No seu seio existem diferentes grupos, devendo os interesses de cada um não entrar em rota de colisão com os interesses da organização;
- É um lugar de desenvolvimento de processos de decisão de aprendizagens colectivas;
- Os objectivos devem ser revistos em função das alterações do meio envolvente.

Esta observação da organização pressupõe que toda e qualquer organização desenvolve uma cultura que além de ser um elemento de desenvolvimento interno, é também um elemento que vai incorporando as modificações do meio envolvente, de modo que a organização esteja próxima da sociedade.

No caso das organizações, a cultura é hoje aceite por todos como factor determinante da capacidade de adaptação da organização às mudanças impostas pelo mundo envolvente, não existindo contudo, consenso quanto ao seu estatuto científico, génese social e teórica e objectivos a atingir com o seu estudo.

Assim, surgem as seguintes definições de cultura organizacional:

Quadro n.º 4: Interpretações de Cultura Organizacional.

Autores	Interpretação
Thévenet(1984, 1986); Hermel (1988)	Processo de moda e destinado a um sucesso passageiro
Smircich(1983 a); Lundberg(1985 a); Morgan(1980, 1983, 1986)	Cultura é uma nova metáfora que vem enriquecer o pensamento organizacional

Louis, 1981); Smircich(1983 b, 1985); Smircich & Morgan (1982); Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo(1982, 1983)	Cultura organizacional corresponde a uma mudança paradigmática ocorrida no campo das Ciências da Organização
---	--

Fonte: Duarte Gomes (2000)

Para Schein (1985, citado em D. Gomes, 2000: 28) a cultura organizacional é *uma ideologia ou filosofia da organização*, distinguindo-se três níveis:

- Artefactos: são a parte tangível e mais visível da cultura, subdividindo-se em verbais, comportamentais e físicos;
- Valores: critérios utilizados pelos diversos actores para avaliar situações, pessoas, objectos e acções;
- Pressupostos básicos: são as hipóteses de base ou teorias implícitas partilhadas pelos membros da organização que subjazem aos dois níveis anteriores.

Quando nos referimos à sociedade como um todo, estamos perante diferentes tipos de cultura (tendo cada uma o seu campo de actuação). No caso da cultura organizacional é Hofstede (1997) quem mais directa e especificamente vem explicar a amplitude dos efeitos da cultura nacional sobre a cultura organizacional, encarando a cultura organizacional como subcultura da nacional.

A cultura é um processo de aprendizagem, tendo a organização a sua história e tradição, existindo um saber-fazer que lhe dão um sentido de desenvolvimento e evolução. Os fundadores influenciam a construção da cultura da sua empresa que, no princípio, vai beber muitos conceitos ao fundador, mas esta tem de ter autonomia para construir a sua própria cultura.

A cultura é diferente quando encarada a nível nacional e organizacional, já que no primeiro nível as diferenças expressam-se mais nos valores e menos nas práticas e, no segundo nível, acontece o inverso.

Pela análise do que foi dito anteriormente, a abertura e a flexibilidade estão presentes no conceito de cultura que tem sofrido várias leituras, sendo resumidas por Maria Amélia Nunes de Almeida (2005: 216):

A) Perspectiva de Martin (1992)

1. Perspectiva integradora – centra-se na organização, defendendo a homogeneidade e a harmonia dos princípios caracterizadores da essência da cultura, sendo esta vista como o cimento pessoal que une as pessoas com um conjunto de convicções consistentes, claras, consensuais e partilhadas;
2. Perspectiva diferenciadora – centra-se no grupo, assentando na divergência da cultura que se traduz em conflitos de interesses e visões diferentes das pessoas e grupos, que considera não pôr em causa o todo organizacional;
3. Perspectiva fragmentada – centra-se no indivíduo, sendo a cultura vista como uma teia de indivíduos relacionados casualmente de um modo ténue, pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas activados a cada momento. Enfatiza a ambiguidade, a multiplicidade de visões e ausência de consenso.

B) Perspectiva de Sackmann (1991)

1. Perspectiva culturalista ou holística – a cultura é entendida como um todo complexo, incluindo aspectos visíveis (artefactos e comportamentos) e invisíveis (conhecimento e emoção) que se manifestam em formas de pensar, sentir e agir que são adquiridas e transmitidas de forma simbólica;

2. Perspectiva funcionalista – focaliza as manifestações ou expressões tangíveis da cultura (comportamentos, artefactos e símbolos) e respectivos significados sendo a cultura entendida como o modo de fazer as coisas. É atribuída importância à forma como o espaço físico é utilizado;
3. Perspectiva simbólico-cognitiva – enfatiza o que as pessoas aprendem: ideias, valores, normas e crenças. Cada pessoa tem o seu programa mental, isto é, a sua forma própria de pensar, sentir e agir que vai aprendendo ao longo da vida;
4. Perspectiva construtiva – a cultura é considerada como um mapa cognitivo partilhado através da interacção social.

A polivalência e a auto-responsabilização das pessoas no desempenho das suas tarefas e/ ou funções exige novos perfis profissionais, não apenas com conhecimentos científicos e práticos, mas também possuidores de uma cultura geral que lhes permita trabalhar em realidades complexas, sendo essas características desenvolvidas através de um processo de aprendizagem que deve ser empreendedor, no sentido em que está aberto e trabalha para a mudança.

1.3 – A aprendizagem das organizações.

As empresas primeiro e depois todas as organizações (escolas, hospitais, etc.) tornaram-se organizações que vão aprendendo. É curioso que foi Peter Senge (1992), muito depois da revolução industrial, quem, de uma forma científica, generalizou a designação *organizações que aprendem*. A aprendizagem está presente nestas organizações, pois sabem que incorporando-a na sua cultura poderão ser organizações sobreviventes, independentemente da duração da sua vida útil, (Peter Senge, 1992: 84) *onde os indivíduos expandem continuamente a sua aptidão para criar os resultados que desejam, onde se criam novos e expansivos padrões de pensamento, onde a aspiração colectiva fica em liberdade, e onde os indivíduos aprendem continuamente a aprender em conjunto.*

No séc. XXI, cada vez mais as organizações tentam prever o que as espera de modo a desenvolverem estratégias dinâmicas para atingir os objectivos, sendo relevante a evolução tecnológica que permite a redefinição e reutilização do conhecimento e constitui uma vantagem competitiva para a organização.

O processo de aprendizagem assume uma importância crescente para as organizações que deverão fazer desaprender aquilo que não está adequado à nova realidade e tornarem-se aprendentes, encarando a gestão da mudança como algo positivo que lhes permitirá continuar a ter espaço de manobra na sociedade.

Através da aquisição de competências diferentes, as pessoas possibilitam à organização a aquisição de uma competência colectiva, que lhe fornece a capacidade de resolução gradual de problemas, de modo a reflectirem uma aprendizagem que deve ser desenvolvida por todos.

Quadro n.º 5: Definições de Organizações que Aprendem.

A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual uma organização obtém e utiliza novos conhecimentos, habilidades, condutas e valores (Argyris & Schon – 1978)
As organizações são vistas como contextos de aprendizagem para extraírem inferências da história das rotinas que orientam a sua acção (Lewitt & March – 1988)
Uma entidade aprende se, mediante o seu processamento de informação, mudar o âmbito da sua acção potencial (Huber – 1991)
Uma organização inteligente é uma organização que aprende e expande continuamente a sua capacidade para criar no futuro. São organizações capazes de se sobreporem às dificuldades, de reconhecerem as ameaças e de enfrentarem novas oportunidades (Senge – 1992)
Uma organização de aprendizagem é uma organização especializada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar a sua acção para reflectir os novos conhecimentos e compreensões (Garvin – 1993)
Uma organização que aprende é um fenómeno colectivo de aquisição e de elaboração de competências que, mais ou menos de forma profunda e permanente, modifica a gestão das situações e as próprias situações (Koenig – 1994)
Uma organização que aprende é um grupo de pessoas que perseguem metas comuns (incluindo aí os objectivos pessoais) com um compromisso colectivo de rever regularmente os valores dos referidos objectivos, modificá-los e desenvolver continuamente modos mais efectivos e eficientes para os atingir (Leithwood & Aitken – 1995)

Fonte: Rui Canário (Org.) (2003: 84)

Segundo Peter Senge (1992: 6), actualmente, *cinco novas componentes tecnológicas convergem gradualmente para inovar a organização que aprende*. Assim, teremos que reflectir sobre uma série de práticas e princípios que devem ser aplicados para se tornarem úteis:

A) Pensamento Sistémico.

É uma ferramenta conceptual. Um corpo de conhecimentos e ferramentas que foi desenvolvido nos últimos cinquenta anos, para tornar os modelos mais claros e para nos ajudar a modificá-los efectivamente.

Com esta nova forma de organizar a complexidade numa história coerente iluminam-se as causas do problema e pode-se remediá-las de modo duradouro.

Esta prática permite-nos penetrar na complexidade, identificar as estruturas subjacentes geradoras de mudança.

Na sociedade actual lidamos com demasiada informação e muitos gestores enfrentam este problema, não sendo capazes de discernir o relevante do irrelevante. Surge-nos, então, a necessidade de apurar a percepção da realidade, aprendendo a seleccionar.

B) Mestria Pessoal.

Esta disciplina visa clarificar e aprofundar continuamente a nossa visão pessoal, concentrar as nossas energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objectivamente.

As raízes desta disciplina radicam em tradições espirituais do Oriente e Ocidente e nas tradições seculares, que são o alicerce espiritual das organizações que aprendem.

A capacidade de aprendizagem de uma organização não pode ser maior que a capacidade de aprendizagem dos seus membros. Mas são poucas as que encorajam o crescimento dos seus membros nesse sentido, resultando em não aproveitamento de muitos recursos.

A prática desta disciplina induz a uma mudança interior e se clarificarmos as

“estruturas” que a caracterizam - a tensão criativa, a tensão emocional e o conflito estrutural - a perspectiva sistémica ajuda-nos a iluminar aspectos mais subtis que são inerentes a esta prática. Referimo-nos à integração da razão e intuição no nosso posicionamento em relação ao mundo, desenvolvendo o sentido de estreita ligação com ele; a compaixão, incluindo o perdão e ausência de ressentimento e o empenhamento no grupo, no todo. Fundamentalmente, esta disciplina ajuda-nos a exercer a nossa cidadania. Trata-se de uma escolha possível e livre que pode ser incentivada e deverá ser fomentada nas organizações.

C) Modelos Mentais.

Os nossos modelos mentais - as nossas visões interiorizadas de como o mundo funciona - determinam não só o modo como percebemos o real, mas a nossa actuação. Torna-se imperioso desenvolver os modelos mentais melhores para enfrentar uma situação.

Esta disciplina - desenvolvimento de modelos mentais - contempla competências empresariais e tópicos interpessoais. Esta prática pressupõe uma aprendizagem contínua do questionamento de pressupostos, de descoberta das suas contradições internas e uma reflexão norteada por novas estratégias geradas por novos pressupostos.

Os elementos desta disciplina, quer a nível das organizações quer a nível pessoal e interpessoal, deverão caminhar para uma estreita interligação. Destes elementos fazem parte actividades como a reflexão, inquirição e defesa do ponto de vista.

Muitas vezes não temos consciência dos nossos modelos mentais e dos efeitos que eles têm no nosso comportamento. O crescimento e adaptação contínua do negócio dependem da aprendizagem institucional, ou seja, aqueles modelos que permitam aos gestores mudarem os seus modelos de empresa, mercados, etc.

D) Construção de uma Visão Partilhada.

É importante a capacidade de ter uma visão do futuro que pretendemos criar e de como o vamos obter. As organizações que têm uma entidade definida, mais

facilmente conseguem congregam pessoas.

A visão partilhada não é uma ideia comum mas uma pulsão interior que leva a procurar o apoio de mais pessoas. Então, é um elo concreto que percorre a organização e dá coerência à actuação.

É vital para a organização que aprende, canalizar e centralizar a força da aprendizagem.

Tal como para as anteriores disciplinas, deverão ser desenvolvidas determinadas práticas conducentes à criação de uma visão partilhada. Destas deverão fazer parte o encorajamento de uma visão personalizada, o sentir-se parte de e o empenhamento, mas, sobretudo, a liberdade de tomar essa postura.

E) Aprendizagem em Equipa.

Esta disciplina começa com o diálogo, a capacidade dos membros da equipa de suspenderem as ideias preconcebidas e praticarem o “pensar colectivo”.

A aprendizagem em equipa é vital, sendo o elemento fundamental de aprendizagem nas organizações modernas. A equipa concilia o pessoal e o colectivo. O alinhamento (*alignment*) do indivíduo no todo é condição necessária.

A disciplina de aprendizagem em equipa envolve o domínio de práticas como o diálogo e a discussão, assim como o lidar criativamente com forças opositoras a estas práticas.

No estudo da organização que aprende encontramos-nos entre a invenção e a inovação, tendo estas cinco disciplinas atendido à compreensão da complexidade dinâmica. Mas não devemos esquecer a complexidade do pormenor que está ligada ao subconsciente, pois este pode ser treinado no sentido de aumentar as capacidades do ser humano.

Numa procura de melhores soluções para os problemas, temos que continuamente questionar e ser questionados, já que numa época de globalização a única certeza é a dúvida e a instabilidade permanente.

A eficiência destas disciplinas será aferida pela capacidade de saber dar resposta aos problemas práticos colocados por protótipos de organizações que aprendem, colocando questões como:

- Como transcender as políticas e actuações que dominam as organizações tradicionais? – através da abertura (*openness*).
- Como distribuir responsabilidade e manter a coordenação e controlo? – pelo sentido de pertença ao local (*localness*).
- Como podem os gestores criar tempo para a aprendizagem? – o tempo do gestor (*a manager`s time*).
- Como articular e desenvolver mestria pessoal e aprendizagem quer no trabalho quer em casa? – acabar com a guerra entre trabalho e família (*ending the war between work and family*).
- Como podemos aprender pela experiência se não experimentamos as consequências das nossa decisões? – pela criação de micromundos (*microworlds*).
- Qual é a natureza do empenhamento e das capacidades necessárias para liderar organizações que aprendem? – definição de um novo papel de líder (*the leader`s new work*).

Analisando em separado cada uma destas questões poderemos referir:

- Abertura – entende-se a construção de um clima na organização, de abertura à exposição livre de opiniões, ideias e a capacidade permanente de questionar o seu próprio pensamento.

- Sentido do Local – as pessoas aprendem rapidamente, quando são responsáveis pelas suas acções. A combinação dos modelos mentais e outras disciplinas permite conceber um novo quadro de que como uma organização com sentido do local pode funcionar (controlo através do aprender).
- Gestor e Tempo – o gestor não se deve limitar a executar, mas deve parar para pensar no que está a fazer e se está a otimizar todo um conjunto.
- Trabalho/Família – acabar com a separação forçada entre trabalho e família, pois as duas estão inter e intraligadas.
- Criação de Micromundos – a criação de situações imaginárias possíveis, possibilita a construção de cenários que deverão ser seleccionados tendo por base o diálogo entre todos.
- Novo Papel do Líder – os líderes devem questionar a sua maneira de actuar e pensar, incentivando os outros na construção de um modelo em que a aprendizagem seja constante.

Estes são alguns dos dados que Peter Senge propõe que façam parte da alteração dos nossos hábitos de pensamento. Deste modo, as organizações em aprendizagem constituirão um instrumento de evolução da própria inteligência. Toda a nossa percepção do real será redefinida.

Assim poderemos construir uma organização que aprende quando:

- As pessoas continuamente desenvolvem as suas capacidades para obterem os resultados que elas verdadeiramente desejam e têm uma postura de permanente aprendizagem;
- Novos padrões de pensamento e desenvolvimento são criados;
- As pessoas estão constantemente a aprender, funcionando em grupo;
- As necessidades mais elevadas dos indivíduos são contempladas, nomeadamente o respeito próprio e a auto-actualização;

- O livre arbítrio é respeitado e simultaneamente há a construção de uma visão/aspiração colectiva partilhada.

A preocupação em aprender está interiorizada no empreendedorismo que incentiva o espírito de ir mais além, pelo que o sucesso da empresa a criar e das criadas, depende da sua capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes. As organizações que aprendem são possíveis, porque todos nós gostamos de aprender (faz parte da nossa natureza).

O empreendedor que queira ter sucesso, tem de saber criar uma empresa ou trabalhar numa empresa que funcione de acordo com as regras do mercado, pois só assim ele irá conseguir a sobrevivência da empresa. Este processo de aprendizagem implica que as pessoas têm de adquirir outras competências – Competências Empreendedoras / CE – que permitem a incorporação de conhecimentos actuais. E se pensarmos nas outras organizações, verificamos que os empreendedores que as formam têm também de ter CE, apesar da sua produtividade ser a social e não a económica (ex. Santa Casa da Misericórdia) ou a sua produtividade ser política e não económica (ex. Câmara Municipal).

John Kao (1996, citado em Maria Amélia Nunes de Almeida, 2005: 301), afirmava que *as empresas que conseguirem desenvolver a capacidade de usar a criatividade dos seus colaboradores, ou seja, o pensamento descontínuo e não linear, para progredir dos dados para o conhecimento, deste para o saber e do saber para o valor, terão uma incrível vantagem competitiva.*

A aprendizagem é uma necessidade permanente pois permite dar resposta às transformações económicas, tecnológicas e organizacionais e é factor de sustentabilidade a nível de desenvolvimento, promovendo a aproximação dos diferentes grupos, tal como defende o empreendedorismo que concilia o esforço individual com o esforço colectivo.

1.4 – Organização e empreendedorismo.

O conceito de empreendedor é um conceito histórico-cultural que deve ser analisado numa perspectiva multidimensional.

Neste estudo, a palavra empreendedor foi utilizada no sentido amplo, na criação de valor acrescentado através da aplicação do conhecimento para novos produtos ou serviços, na elaboração de novos conhecimentos ou aplicação de inovação em diferentes áreas que vão da produção à logística, passando pela organização

A palavra empreendedor – do francês *entrepreneur* – significa aquele que assume riscos e começa algo de novo.

Os temas empresa e empreendedor têm a sua génese na época medieval e organização corporativa do trabalho, muito antes da revolução industrial. Nos séculos XVI e XVII com a abertura económica, o comércio passa a ser a inovação que ultrapassa o regime económico rural e corporativo. O funcionamento do mercado exige um especialista na ligação entre a oferta e a procura, fazendo circular e multiplicar a riqueza, preocupando-se mais com o risco do mercado do que com o processo de compra e venda. Neste contexto de mudança, surgem em França os conceitos de empreendedor e de empresa. Empreendedor (Eda Sousa, 2005: 6) *representava, então, mobilizar meios para fins, de uma maneira distinta daquela tradicionalmente utilizada pela sociedade, ou seja, empreender implicava renovar.* Esta figura não pretendia ascensão social, mas sim ganhar dinheiro. Empreender (Vérin, 1982: 171) *era, por natureza, um acto de subversão da ordem predominante.* A lógica de integração do capitalismo possibilita que no século XVIII a empresa seja considerada em França como sistema de produção industrial.

Em Inglaterra, a introdução da empresa aconteceu com a primeira revolução industrial (finais do século XVIII e XIX) que se alicerçou na inovação técnica da máquina a vapor, na indústria do aço e caminho-de-ferro e com a segunda revolução industrial (finais do século XIX) baseada na electricidade e no automóvel.

A actualização do conceito de empresa é acompanhada da actualização do perfil do empreendedor, que não se preocupa em controlar mas em desenvolver o potencial pessoal e profissional de si e de todos aqueles que com ele trabalham.

Quando falamos deste desenvolvimento estamos a analisar quais as características que devem estar presentes na formação do empreendedor, ou seja, que competências empreendedoras (CE) desenvolver, sabendo que estamos a promover o desenvolvimento da organização.

A partir da segunda revolução industrial, as organizações estruturaram o seu funcionamento em termos de conceber (Vieira&Carvalho, 2003: 4) *as práticas e procedimentos definidos como racionais na sociedade*. Esta inclusão num mercado cada vez mais globalizado, complexo e orientado para a qualidade e satisfação dos clientes exige que as estruturas e modelos de gestão introduzam em todas as organizações uma nova cultura na maneira de ver e realizar o trabalho como factor de evolução do indivíduo, organização, enfim, construção de um desenvolvimento sustentável que se traduza em melhoria de vida para as diferentes gerações.

Poderemos dizer que existem duas correntes que estudaram o empreendedor segundo conceitos próprios:

- Os economistas que associam empreendedor a inovação. Foi Cantillon (1755) que, no século dezoito, lhe deu o significado actual, como aquele que comprava matérias primas e após transformação, vendia a terceiros, identificando uma oportunidade de negócio e assumindo riscos. Em 1803, Say considerou o desenvolvimento económico (alguém que inova e é agente de mudanças) como resultado da criação de novos empreendimentos. Mas foi Schumpeter (1934) quem difundiu o termo ao reforçar a associação entre empreendedor e inovação como o elemento proporcionador do desenvolvimento económico.
- Os comportamentalistas que realçam aspectos atitudinais como a criatividade e a intuição. Max Weber (1930) recorreu aos sistemas de valores para explicar o comportamento empreendedor. McClelland (1961), com base no estudo das grandes personagens da história, verificou que estes influenciariam os comportamentos dos seus contemporâneos no sentido de ultrapassarem os obstáculos e aumentarem os limites do possível. Para ele, o empreendedor é aquele que consegue a auto-realização. Esta concepção é diferente da actual, pois McClelland (1971) considera que o empreendedor é o gestor de uma grande organização. A generalização

deste pensamento é de que quanto mais o sistema de valores de uma sociedade premiar o empreendedorismo, maior será o número de pessoas que tentarão ser empreendedores.

Esta posição sofreu muitas críticas, nomeadamente de Brockaus (1982, citado em Dolabela, 1999: 49) *que diz que é difícil explicar o empreendedorismo através da auto-realização*. A tendência comportamentalista foi predominante até à década de oitenta, mas muito questionada posteriormente, já que o perfil do empreendedor depende de inúmeras variáveis como sejam o tempo de permanência no mercado, a experiência profissional, o nível de educação, etc..

Segundo Fillion (1999) vários autores trabalham teorias assentes em modelos estáticos, quando a realidade é que o mundo está em constante mudança, transformação, pelo que o empreendedor tem de aprender a assumir novos papéis decorrentes da nova concepção dos negócios.

A partir da década de oitenta, o empreendedorismo passou a integrar o campo de investigação de outras ciências, não sendo um exclusivo da gestão, aportando cada uma a sua cultura, a sua metodologia e os seus princípios. A análise do empreendedorismo passou a ser incorporada nas áreas social, económica, política e comportamental, sendo os mais relevantes o económico que associa empreendedorismo com inovação e o comportamental que se concentra nas características criativas e intuitivas dos empreendedores.

O conceito empreendedor, numa óptica económica, tem mudado ao longo dos tempos: no século dezassete, empreender significava firme resolução de fazer qualquer coisa; no século dezanove e início do século vinte, empreender entendia-se como o acto de criar grandes impérios económicos e hoje, significa a actividade de toda a pessoa que está na base de uma empresa ou organização.

As diferentes abordagens da teoria económica podem ser resumidas no seguinte quadro

Quadro n.º 6: O Papel do Empreendedor na Óptica Económica.

Autor	Papel do Empreendedor	Contribuições Adicionais
Say (1803)	Organização dos factores de produção	Catalizador para a mudança económica
Knight (1921)	Tomador de riscos	Lucro é a recompensa para o risco
Schumpeter (1934)	Inovador	Empreendedor como herói
Kirzner (1973)	Capacidade de perceber novas oportunidades	Capacidade fulcral para um sentido de alerta criativo
Shackle (1978)	Criatividade	Incerteza cria oportunidades lucrativas
Casson (1982)	Organizador de recursos	Influência chave no contexto

Fonte: Deakins&Freel (2003)

Das abordagens anteriores, é de destacar a de Knight (1921) que, pela primeira vez, fala de competências empreendedoras – CE – que permitem aos indivíduos controlarem os riscos em certas situações, já que a figura de empreendedor é diferente

dos outros membros da sociedade, pois estes possuem competências e capacidades para fazerem análises.

Nos princípios do século XIX, Say (1803) desenvolve o conceito de empreendedor iniciado por Cantillon ao destacar a incerteza e o risco que enfrenta o empresário, já que Say descreve-o como a pessoa encarregada de organizar e coordenar os diferentes factores produtivos, criando a figura do empresário industrial.

A ideia de separar quem é o dono de quem faz a gestão é desenvolvida por Walras (1874) que separa as funções do empresário-investidor das do empresário-gestor.

A fronteira entre empresário-empendedor e empresário-gestor não é por vezes nítida e tem sido alvo de alguma polémica, mas em termos pragmáticos poderemos dizer que:

- Empresário-empendedor: é aquele que é capaz de detectar as oportunidades de realizar um negócio e consegue concretizá-las;
- Empresário-gestor: é aquele que toma as decisões conducentes à execução da estratégia empresarial.

No seguimento da diferenciação entre empreendedor e empresário é de referir Carland et al. (1984) que considera empresário aquele que cria e gere um negócio com o objectivo de concretizar os seus anseios pessoais e o empreendedor como estando mais preocupado em inovar.

Relativamente às motivações que levam o empresário a criar uma empresa, é de referir a classificação de Laufer (1975) que relaciona essas motivações com a sua atitude face aos objectivos, propondo quatro tipos de empreendedor:

- Empreendedor-Inovador: ao criar a empresa tem presente que é preciso desenvolvê-la e incorporar as mudanças necessárias. O motivo fundamental que o leva a criar uma empresa é a realização pessoal e considera muito importante a formação adquirida e a experiência;
- Empreendedor-Proprietário: proporciona todos os meios financeiros para o desenvolvimento da empresa, não abdicando do seu controlo. As motivações essenciais são a independência pessoal, a obtenção de um status social, ter poder e realização pessoal;
- Empreendedor-Técnico: a criação da empresa está muito ligada a um alto nível de eficácia técnica. Com a experiência técnica adquirida em outras

empresas, acha que chegou o momento de demonstrar que sabe fazer melhor;

- Empreendedor-Artesão: cria um empresa familiar, não tendo por objectivo fundamental o crescimento da empresa. Este empreendedor cria a sua empresa por necessidade, podendo dizer-se que é um empreendedor acidental devido às circunstâncias.

Dos quatro tipos de empreendedor, é de destacar a ideia de que só é empreendedor aquele que é capaz de conceber, de pôr em prática, e de desenvolver nos que o acompanham, uma atitude de desafio permanente, de vontade de superação da indiferença.

Todo o ser humano tem um conjunto de valores que orientam a sua vida, e tal reflecte-se também no empreendedor ao nível do seu comportamento em sociedade, na concretização dos seus objectivos pessoais, profissionais, empresariais e sociais, como são referidos por Empinotti (1994):

- Valores existenciais: relativos a todos os aspectos, dimensões e níveis referentes à nossa vivência;
- Valores estéticos: a sua influência na empresa vai definir o ambiente de trabalho e a organização adoptada;
- Valores intelectuais: os existentes no empreendedor vão influenciar, entre outros, o nível de inovação tecnológica, a posição da empresa perante a sociedade;
- Valores morais: definem as regras de comportamento da empresa na sociedade ou sociedades em que está presente;
- Valores religiosos: traduzem o relacionamento do empreendedor com os outros

Quando falamos de empreendedorismo, estamos a interiorizar que temos de fazer parte da mudança, tendo por referência os diferentes valores e é através da nossa capacidade visionária que vamos conseguindo construir os cenários do futuro.

Esta mudança implica:

- A nível do estilo organizacional – pessoas a trabalhar em equipas; gerir com outros parceiros;
- A nível dos sistemas – existir *feedback* que permita readaptação; aprender a compreender os impactos de novas tecnologias;

- A nível das pessoas – mobilizar a motivação dos recursos humanos; recompensar e envolver o pessoal no sucesso;

Este caminhar no sentido de ir construindo a mudança faz parte do conceito de empreendedores que segundo Sue Birley (2001: XIII) *são indivíduos que organizam, operam e assumem os riscos associados com um empreendimento que criaram, visando à concretização de uma oportunidade que eles e outros identificaram. O processo empreendedor é dirigido à realização do valor associado com as oportunidades de negócios.*

Devido à contribuição das micro/pequenas/médias empresas para a sustentabilidade da sociedade (desenvolvimento regional, postos de trabalho, etc.) o empreendedorismo está muito ligado à génese e funcionamento interno das mesmas como forma de sistematizar os seus processos para a criação de inovações empresariais. Contudo, é de não esquecer que as grandes empresas também têm de incorporar o espírito empreendedor para se adaptar e sobreviver no mercado global.

O empreendedor nas diferentes situações vai criar riqueza que deverá ser aproveitada por todos.

Quadro n.º 7: Sete Perspectivas Para a Natureza do Empreendedorismo.

Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente
Criação de inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos actuais ficarem obsoletos
Criação de mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver as suas actividades

Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos

Fonte: Dornelas (2003: 37)

Os conceitos de *entrepreneurship* – criação de empresas (mais antigo) e *intrapreneurship* – desenvolvimento de empresas (mais recente) constituem paradigmas, há muitos anos nos EUA, sendo aceite que o desenvolvimento das competências empreendedoras fomenta um desenvolvimento sustentável das organizações e do país. Esta temática faz parte da estrutura curricular das escolas superiores e das escolas secundárias, que em diferentes níveis formam futuros profissionais, que serão avaliados pela sociedade. Este espírito empreendedor é primordial para Timmons (1994) que defendeu que *o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.*

Ao falar de empreendedorismo, hoje observamos que existem diferentes tipos do mesmo, sendo de realçar as semelhanças e diferenças entre empreendedorismo externo, mais conhecido por empreendedorismo (*entrepreneurship*) e empreendedorismo interno, mais conhecido por intra-empreendedorismo (*intrapreneurship*)

- Semelhanças:

- Ambos envolvem o reconhecimento, a avaliação e a exploração de uma oportunidade;
- Ambos requerem um conceito único, com diferencial, que leve à criação de novos produtos, serviços, processos ou negócios;
- Ambos dependem de um indivíduo empreendedor, que forma uma equipa que o ajudará a implementar esse conceito;

- Ambos requerem que o empreendedor esteja apto a articular visão com capacidades de gestão, paixão com pragmatismo e proactividade com paciência;
- Em ambos os casos, o empreendedor encontrará resistências e obstáculos e necessitará ser perseverante, necessitando ainda da capacidade de encontrar soluções inovadoras para os problemas;
- Ambos requerem do empreendedor estratégias criativas para identificar e buscar recursos;
- Ambos requerem do empreendedor a definição de estratégias de recuperação do capital investido.

- Diferenças:

Empreendedorismo	Intra-Empreendedorismo
- Criação de riqueza	- Desenvolver a situação da empresa
- Procura de financiamento	- Procura do potencial interno
- Criação de estratégias e culturas organizacionais	- Deve trabalhar dentro de uma cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da organização
- Risco controlado	- Flexibilidade de funcionamento

Fonte: Dornelas (2003)

Anteriormente apresentámos várias definições para empreendedorismo. No caso de intra-empreendedorismo, existem também várias interpretações (Dornelas, 2003: 127):

Intra-empreendedorismo é o desenvolvimento, dentro de uma grande empresa, de mercados internos e relativamente pequenos, através de unidades independentes projectadas para criar, testar internamente e expandir ou melhorar certos serviços, tecnologias e métodos dentro de uma organização. É diferente do empreendedorismo ligado a novas unidades de negócios em grandes empresas, que tem o propósito de desenvolver acções lucrativas em mercados externos à empresa (Nielson, Peters & Hisrich – 1985)

Intra-empresendedores são os sonhadores que fazem acontecer. Aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma ideia em algo real e lucrativo (Pinchot III – 1985)

O empreendedorismo esteve sempre relacionado com incerteza e acontecimentos inesperados. A incerteza é essencial na criação de novas combinações de recursos produtivos, pois o lucro do empreendedor vem justamente da percepção de oportunidades invisíveis aos outros e de seu investimento nelas, já que, deste modo, são criados novos modelos de negócios, capazes de substituir os mais antigos e menos eficientes.

Mintzeberg, Ahlstrand & Lampel (2000), ao analisarem as diferentes escolas de pensamento da estratégia empresarial, identificam a Escola Empreendedora, em que a personalidade do empreendedor foi objecto de estudos sob o ponto de vista psicológico e empírico (cognição individual e traços de empreendedores bem sucedidos). Entre as características da personalidade empreendedora, referem forte necessidade de controle, independência e realização, ressentimento contra a autoridade e tendência a aceitar riscos moderados. Tendo por base a investigação de McClelland (1961), estes investigadores identificam o empreendedor não como um jogador ou um especulador, mas sim como alguém que aceita uma oportunidade depois de medir o risco.

As características dos empreendedores para efeito do processo empreendedor dependem do autor, sendo de referir alguns casos:

Quadro n.º 8: Principais Características de Empreendedores.

	A	B	C	D	E	F	G	H
Cantillon (1755)					*	*		*
Smith (1776)	*		*					
Say (1803)	*				*	*		*
Stuart Mill (1848)					*			
Frank Knight (1921)			*		*			
Sombart (1922)	*	*						
Weber (1930)	*						*	
Schumpeter (1934)	*							*
Cole (1959)				*		*		
McClelland (1961)			*		*		*	
Hornaday & Aboud (1971)	*			*				
Kirzner (1973)	*							*
Mintzberg (1973)							*	
Brockhaus (1980)				*				
Casson (1982)			*		*			
Shapiro & Sokol (1982)				*	*		*	
Vesper (1982)				*				
Carland et al (1984).	*	*		*		*		
Drucker (1985)	*			*		*		
Ray (1986)			*					
Burch e tal. (1987)		*		*		*		
Covin & Slevin (1989)	*			*	*			
Timmons (1994)				*				
Smilor (1997)				*				*
Morris (1998)	*			*				*

A – Inventor/Inovador

B – Fundador

C – Proprietário ou Gestor

D – Criador de Nova Organização

E – Tomador do risco

F – Objectivo=Lucro/Crescimento G – Independente H – Mira Oportunidade

Fonte: Desenvolvido a partir de McCarthy (1992) por Manuel de Campos
Silvestre (2003: 44)

Pela análise do quadro anterior, verificamos que as características mais valorizadas - Inventor/Inovador; Proprietário ou Gestor; Criador de Nova Organização; Tomador do Risco - deverão integrar a estrutura curricular do processo de aprendizagem.

Em função das características enumeradas, também as definições vão variando.

Quadro n.º 9: Definições, Amostras e Características dos Empreendedores.

Autor (es)	Tipo	Definição	Amostra	Características
Say (1816)	N	O agente que sabe utilizar todos os meios de produção e valoriza os produtos		
Schumpeter (1934)	N	O empreendedor faz coisas que não acontecem na rotina dos negócios. É um fenómeno que está muito dependente da liderança		
Ely & Hess (1937)	N	Pessoa ou grupo de pessoas que assumem a tarefa ou responsabilidade de combinarem os factores de produção segundo os princípios de uma organização empresarial		

Cole (1959)	N	Acção específica (incluindo uma sequência integrada de decisões) de um indivíduo ou grupo de indivíduos, que iniciaram, mantêm ou aumentaram uma unidade produtiva lucrativa		
Mc Clelland (1961)	E	Alguém que exerce algum controlo sobre os meios de produção e produz mais do que pode consumir	Gestores de nível médio de Harvard e MIT Programas Executivo / Gestores de unidades da General Electric / Gestores da Turquia, Itália, Polónia e Índia	Realização, optimismo, ética do mercado
Collins & Moore (1970)	E	Distinguem entre aqueles que criaram uma nova organização e aqueles que retomam organizações já existentes (Pensamento próximo de Schumpeter)	Donos de 110 empresas no Michigan criadas entre 1945 e 1958, com 20 ou mais empregados. As entrevistas foram realizadas 2 a 16 anos depois da constituição das empresas.	Ocupação dos pais, educação, satisfação no emprego anterior, atitudes sociais

Howel (1972)	E	Empreendedor é aquele que cria uma empresa numa área onde não existia nenhuma	12 fundadores de empresas em Palo Alto. A média de vida das empresas era de 5 anos	Idade, situação pessoal, actividades extra, nível educacional, empregos anteriores
Brockhaus (1980)	E	Empreendedor é o proprietário e gestor de um negócio inovador, não existente	Indivíduos que durante os três meses anteriores ao estudo, abandonaram o emprego por conta de outrém e criaram a sua empresa. Estudo realizado durante Agosto e Setembro de 1975 em Missouri	Tendência para correr riscos

N – Normativo

E – Empírico

Fonte: William Gartner (Artigo n.º 15) em Paul Westhead e Mike Wright (2000)

Pela análise do quadro, verificamos que as definições de empreendedor são diversas, não existindo estudos que trabalhem a mesma definição. De um ponto de

vista integrador, existe um conjunto de características comuns a todos os autores, sendo exemplo as cinco que são definidas por McGrath e MacMillan (2000) como essenciais do espírito empreendedor:

- Procuram com convicção novas oportunidades – os empreendedores sempre procuram introduzir a mudança (muitas vezes com novos modelos de negócios) para conseguir lucrar;

- Perseguem as oportunidades com enorme disciplina – os empreendedores sabem actuar sobre as oportunidades;

- Sabem escolher as melhores oportunidades – canalizam o seu saber e esforço para os melhores projectos;

- Sabem adaptar-se à realidade do mercado – são pessoas que tomam decisões quando o mercado muda;

- Conseguem envolver todos – os empreendedores conseguem adesão de pessoas internas e externas à organização.

Em Portugal, empreender ainda continua a ser difícil e pela análise das diferentes situações podemos identificar uma série de factores conducentes a esta situação;

- Falta de uma estratégia governamental comprometida com um desenvolvimento sustentável do país;

- Pessoal pouco qualificado;

- Burocracia paralisante;

- Pouco acesso a crédito;

- Infra-estruturas caras e pouco divulgadas no território nacional (energia, Internet);

- Preferências pelo investidor estrangeiro;

- Sistema de ensino pouco empreendedor;

- Planos de formação não orientados para o empreendedorismo;

- Dependência tecnológica do exterior.

Todos estes factores entravam o desenvolvimento de uma cultura empreendedora no país, aumentando a complexidade de “empreender” e assumir quase o papel de herói que quer “empreender em Portugal”.

As pessoas são fundamentais para o sucesso da empresa. Nesta óptica, estamos a falar de capital humano e temos de aceitar que as pessoas são seres humanos que se comportam como tal. Este ponto de vista é denominado pelo filósofo Ken Wilber (citado em Andy Freire, 2005: 107) *enfoque integral dos quatro quadrantes: implica*

entender a empresa como um sistema que abrange um quadrante individual interno (a dimensão de valores, espiritual e cognitiva, de cada pessoa), outro individual externo (seus comportamentos, atitudes e capacidade técnica), um colectivo interno (os valores e sonhos compartilhados, a cultura da equipa) e o colectivo externo (a estratégia, os processos de negócio, as operações).

A transformação de recursos humanos em capital humano pressupõe a existência de três características básicas que identificam o espírito empreendedor:

- Necessidade de realização: as pessoas apresentam diferentes necessidades de realização. Algumas contentam-se com o seu *status* actual e a sua necessidade de realização é fraca, outras exigem a si próprias altas necessidades. O psicólogo McClelland detectou uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a actividade empreendedora, chegando à conclusão que os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização;

- Disposição para assumir riscos: o empreendedor, ao iniciar o seu negócio, assume diversos riscos (financeiros, familiares, psicológicos e outros). McClelland verificou que as pessoas com alta necessidade de realização também têm moderadas propensões para assumir riscos, já que preferem aceitar situações até ao ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado e não situações em que o resultado depende da sorte. A preferência pelo risco moderado reflecte a auto-confiança do empreendedor;

- Auto-confiança: os empreendedores sabem que existem problemas que poderão ser resolvidos através da utilização das suas competências.

As pessoas tornam-se empreendedores por diversas razões, que vão além de melhor estatuto social e económico, podendo existir vários factores ambientais que as levam a ser empreendedores:

- Pessoas que fogem às restrições políticas, religiosas ou económicas dos seus países de origem e ao encontrarem restrições ou discriminações de cultura ou outras, iniciam um negócio;

- Pessoas que não aceitam o ambiente das organizações em que trabalham (burocrático, centralizado, realocações impostas) e decidem criar o seu próprio negócio;
- Pessoas que abandonam a tutela parental e tentam demonstrar que são independentes;
- Pessoas que começam o seu negócio quando se sentem livres das responsabilidades da casa;
- Mulheres que sentem discriminações ou restrições no seu local de trabalho e que através do seu negócio, demonstram que têm competência para realizar;
- Pessoas que não aceitam a cultura existente na empresa e criam a sua própria empresa;
- Pessoas que se sentem cansadas das ofertas do sistema educativo e decidem criar a sua empresa.

Em face destes diferentes cenários, compreendemos que as atitudes não são uniformes e, no caso do empreendedor, poderemos encontrar um conjunto de dez atitudes que poderão ajudar a compreender e explicar porque aquela pessoa tem perfil de empreendedor:

- Controlar os riscos: arriscar conscientemente de modo a demonstrar capacidade para enfrentar os desafios e potenciar a sua concretização;

- Identificar oportunidades: é preciso saber que se tem capacidade de detectar as oportunidades que o mercado oferece;

- Conhecimento: o domínio de funcionamento de uma área do mercado permite ao empreendedor agir com mais segurança;

- Organizar: conjugar os diferentes recursos de forma racional;

- Tomar decisões: o processo de decidir é uma cascata que pressupõe ouvir os outros, mas responsabilizar-se pelos efeitos das decisões escolhidas;

- Exercer a liderança: liderar é saber definir objectivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas na concretização dos seus objectivos e favorecer relações equilibradas no seio da equipa;

- Dinamizar: não se acomodar;

- Autonomia: construir a independência;

- Optimismo: olhar além e acima das dificuldades;

- Orientação empreendedora: a pessoa não nasce empreendedora com intuição, mas poderá conseguir ter visão e capacidade de concretização através da aprendizagem.

Na sociedade actual, o empreendedorismo como factor de desempenho – interno ou externo – pretende ser um elemento motor de desenvolvimento de uma empresa e por alastramento de qualquer organização.

Ao promover o desenvolvimento da empresa e das outras organizações, o empreendedorismo alinha competitividade com produtividade no sentido de existir uma actuação eficaz e eficiente com o fim de construir uma economia que através da sua estruturação e consolidação consiga criar valor para si e todas as outras economias. Este objectivo está directamente ligado à existência de empresas de crescimento sustentável, em que a inovação e as competências são factores essenciais para que consiga sobreviver num mercado em constante transformação.

A educação/formação inicial e permanente são condições essenciais à melhoria da situação económica, social e cultural do país, devendo incluir o empreendedorismo como parte integrante do processo de aprendizagem que decorre na escola e em outras organizações.

De acordo com Fernando Dolabela (1999: 51), um levantamento dos conteúdos das conferências anuais de Babson (*Frontiers of Entrepreneurial Research*) e do ICSB – *International Council for Small Business* mostra que os 23 temas dominantes na área do empreendedorismo são:

- *Características comportamentais de empreendedores;*
- *Características económicas e demográficas de pequenos negócios;*

- *Empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento;*
- *Características de gestão dos empreendedores;*
- *Processo empreendedor;*
- *Oportunidades de negócios;*
- *Capital de risco e financiamento de pequenos negócios;*
- *Gestão de negócios, recuperação e aquisição;*
- *Empresas de alta tecnologia;*
- *Estratégia e crescimento da empresa empreendedora;*
- *Alianças estratégicas;*
- *Empreendedorismo em corporações ou intraempreendedorismo;*
- *Empresas familiares;*
- *Auto-emprego;*
- *Incubadoras, parques tecnológicos e sistemas de apoio ao empreendedorismo;*
- *Sistema de redes empresariais e complementaridade entre empresas;*
- *Factores influenciadores na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos;*
- *Políticas governamentais para a área;*
- *Mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo;*
- *Educação empreendedora;*
- *Estudos culturais comparativos;*
- *Empreendedorismo e sociedade;*
- *Franquias*

Pela leitura de todos estes temas, constatamos que o empreendedorismo não é mais um exclusivo das ciências empresariais, mas é um portefólio de partilha de conhecimentos das várias ciências e todos aqueles que acreditam que o progresso é construído através da mudança defendem esta inovação.

Na opinião de Fernando Dolabela (1999: 52), o empreendedorismo está *em fase pré-paradigmática e que demorará muito tempo para atingir uma base científica apesar de ser um campo efervescente em termos de pesquisas e publicações*. No caso concreto de Portugal, a partir do momento que o modelo económico (baseado nos baixos salários que não são um ponto forte, mas sim um ponto fraco) estagnou,

começou-se a admitir a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento do país (são exemplos o Plano Nacional de Emprego e o Plano Tecnológico), mas alguns “Velhos do Restelo” ainda afirmam que estamos perante uma matéria que só interessa aos economistas.

De acordo com o Centro para Empreendedores Arthur M. Blank da Babson College (Gimenez et al. , 2003: 11), *o empreendedorismo envolve liderança, identificação de oportunidades, bem como o aproveitamento destas para criar riqueza*. Começamos a entender que o empreendedor corre um risco que deve ser medido no sentido de criar riqueza, como se diz em *Management Systems International* (citado em Eda Souza, 2005: 10) *o empreendedor é o indivíduo que organiza e administra recursos sob a forma de empresa responsável pela própria prestação de contas e que assume uma parcela considerável de risco em razão de sua participação no património líquido da referida empresa*.

Os países mais desenvolvidos apostam em empresas de base tecnológica, em que os empreendedores (Leite, 2000) possuem mais capacidade de adaptação, devido a uma cultura que valoriza a iniciativa, a inovação, o pragmatismo e o individualismo, sendo a criatividade condição básica para o processo de inovação desencadeado pelo empreendedor, tal como está expresso no Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa (2003) em que *o espírito empresarial é a atitude mental e o processo para a criação e o desenvolvimento de actividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou a inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de um organismo novo ou já existente*.

Quando falamos de organizações na sociedade actual, estamos não só a reconhecer a sua existência, como também a afirmar que a sociedade é uma organização, na medida em que enumera as funções que deve realizar, apoiando-se numa multiplicidade de organizações e dependendo delas e da sua evolução.

Admitir a importância das organizações não é reconhecer a sua supremacia sobre as pessoas, mas sim admitir que a dependência destas em relação às sociedades aumenta à medida que estas se tornam mais complexas.

Em qualquer organização sempre se pretendeu uma boa utilização dos recursos humanos de modo a alcançar os objectivos estabelecidos.

De acordo com o esquema de J. Luft (citado em Alain Meignant, 1984: 34) que contabiliza o esforço do interveniente, existem quatro elementos nesse esforço:

1. a procura manifesta - exprimida pelo sistema do cliente (SC);

2. a procura latente - é o que institui a expressão da procura manifesta. É a configuração dos determinantes de todas as ordens que conduzem à produção da procura manifesta. A procura latente é por definição desconhecida do sistema interveniente (SI) e do SC;

3. o campo teórico do sistema interveniente - o SI utiliza para análise da situação da organização um sistema conceptual (uma ferramenta metodológica que faz referência a uma ou a várias teorias);

4. elementos de informação detidos pelo SC sobre si mesmo - SC detém elementos de informação sobre a organização e o seu funcionamento, que não estão sistematizados e ou se organizam segundo um tópico ideológico do ponto de vista das instituições criadas, da sua formulação e relações recíprocas.

Quadro n.º 10: Esquema de J. Luft.

	Conhecido de SI	Não conhecido de SI
Conhecido de SC.	1. Procura manifesta.	4. Elementos de informação detidos por SC sobre ele mesmo.
Não Conhecido de SC.	3. Campo teórico de SI.	2. Procura latente.

Fonte: Alain Meignant (1984: 34)

Constata-se que a mudança de um dos quadrantes afectará necessariamente os outros. A diferença entre procura manifesta e procura latente será o elemento dinâmico da evolução do sistema, mas a diferença entre 3 e 4 será o meio para agir sobre a diferença entre 1 e 2. Em outros termos, é pela confrontação da competência teórica e prática do sistema interveniente com o conjunto de informações detidas pelo sistema cliente de maneira não sistematizada sobre o funcionamento da organização, em situações susceptíveis de intervenção, que poder-se-á explicitar uma parte significativa da procura latente e operar uma mudança no sistema.

1.5 – Inovação e atitude empreendedora.

A palavra empreendedorismo, nos dias de hoje, tem uma aplicação abrangente, referindo-se a acções inovadoras e dinâmicas em todas as organizações e num mundo cada vez mais global, pelo que é um desafio compreender as razões que determinam, incentivam ou restringem a atitude empreendedora em Portugal, país que procura consolidar um processo de desenvolvimento económico e social com sustentabilidade em ambiente de globalização.

As transformações são constantes na sociedade actual, exigindo que as empresas e as outras organizações consigam incorporar competências de modo a se adaptarem e por conseguinte serem entidades sobreviventes. O desenvolvimento resultante da aplicação das novas tecnologias, que está em grande parte na génese das mudanças e transformações, estimula e cria a visão para o espírito empreendedor e a inovação na nossa sociedade. De acordo com Schumpeter (1934, citado em Eda Sousa, 2005:4) *a percepção e o aproveitamento de oportunidades, no âmbito dos negócios, vinculados à criação de novas formas de uso dos recursos, podem ser considerados como indicadores de empreendedorismo, estando associado à inovação.*

Com a diversidade de recursos que existem, o sucesso da empresa depende dos conhecimentos técnicos dos seus criadores, mas também da criatividade e da capacidade em saberem concretizar os seus objectivos, que traduzem aspectos do empreendedorismo, de acordo com Filion (1991). Este autor diz-nos que empreendedorismo está associado a inovação e o empreendedor é o inovador que tem (citado em Eda Souza, 2005:5):

- *Criatividade;*
- *Persistência;*
- *Capacidade de realização;*
- *Liderança;*
- *Iniciativa;*
- *Flexibilidade;*
- *Capacidade de condução de assuntos e pessoas;*

- *Capacidade em utilizar recursos.*

A inovação não é um fim em si, não se restringe ao “novo”, nem ao progresso tecnológico. É um conceito que tem implícita a adequação ao contexto social, em particular, a adequação aos públicos, e, ainda, as dimensões da qualidade, da utilidade e da eficácia.

A inovação diz respeito à conjugação de competências distintas e uma cooperação interdisciplinar que deverá ocorrer no âmbito do desenvolvimento, pelo que neste contexto, não se trata apenas de um acto de criatividade ou invenção individual, mas um processo que envolve trocas e negociações. Para se desenvolver e ter efeitos sustentados, tem de ter interlocutores que a reconheçam socialmente.

Segundo J. B. Say, no início do século XIX, o empreendedor (Drucker, 1986: 27) *transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento.* Em Portugal, quando falamos do empreendedor ainda associamos esta figura àquele que começa um negócio: mas criar um café, por ex. , é ser empreendedor? – Na realidade, o que fazem já foi feito muitas vezes. O empreendedor tem de criar algo de novo, algo diferente. Nos EUA tem vindo a verificar-se que, quer as micro/pequenas/médias empresas, quer as grandes empresas podem ser empreendedoras, sendo que esta mudança não é exclusiva dos agentes económicos. Como diz Drucker (1986: 34) *qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar, pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedoramente. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.* O empreendimento é uma prática sistémica, que precisa de ser administrada, e, acima de tudo, precisa de estar baseada na inovação deliberada.

A inovação é a base de conhecimento do empreendedor, sendo uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas da mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras.

As oportunidades inovadoras têm sete fontes:

- Aquilo que não conseguimos controlar e que Drucker (1986) designa por inesperado;
- A diferença entre o que conseguimos atingir e o que esperaríamos atingir;

- Mudanças nos diferentes sectores económicos e que não são perceptíveis;
- A inovação baseada na necessidade do processo;
- Mudanças ocasionadas por alterações demográficas;
- Mudanças em percepção, disposição e significado;
- Produção de conhecimento novo por várias entidades.

As quatro primeiras são fontes internas e as três últimas são fontes externas que implicam mudanças no meio social, filosófico, político e intelectual.

Esta inovação, como fonte geradora de conhecimento, é reconhecida como parte integrante do desenvolvimento económico. Segundo a OCDE (2001 a) *a inovação é o desenvolvimento, desdobramento e utilização económica de produtos novos, processos e serviços*. A inovação pode assumir várias formas, sendo tecnológica ou não tecnológica segundo a natureza e abranger *inputs*, processo e *outputs* das operações e relações nos negócios. À medida que a economia mundial se torna mais integrada e interdependente, é fulcral que os empreendedores tenham capacidade de produzir e comercializar novos produtos e processos de uma forma mais rápida que os concorrentes.

A inovação do negócio depende da capacidade em criar, adquirir e gerir conhecimento, pelo que uma das formas de tornar a economia portuguesa mais inovadora passa pelo apoio a *spin offs* (*start-ups* da área tecnológica) através de:

- Criação de fundos para financiar este tipo de empresas;
- Financiar instituições do ensino superior que concebam conhecimento que tenha aplicação empresarial;
- Criação de plataformas que divulguem informação e conhecimentos.

No quadro seguinte, Lavoie (citado em Fernando Dolabela, 1999: 37) enumera as capacidades diferenciadas do gestor, empreendedor (externo) e *intra-empendedor*.

Quadro n.º 11: Agentes na Empresa Inovadora.

	Gestor	Empreendedor	Intra-empreendedor
Motivação	Motivado pelo poder	Motivado pela liberdade de acção; automotivado	Motivado pela liberdade de acção e pelo acesso aos recursos organizacionais. Automotivado, mas sensível às recompensas organizacionais
Actividades	Delega a sua autoridade O trabalho administrativo mobiliza todas as suas energias	Arregaça as mangas; Colabora no trabalho dos outros	Pode delegar, mas coloca a mão na massa quando necessário
Competências	Usualmente formado em gestão. Possui habilidades políticas	Tem mais faro para os negócios que habilidades de gestão ou políticas. Frequentemente tem formação em engenharia	Parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política
Centro de interesse	Sobretudo os acontecimentos internos à empresa	Principalmente a tecnologia e o mercado	Tudo o que acontece dentro e fora das empresas. Compreende as necessidades do mercado

O erro e o fracasso	Esforça-se para evitar os erros e as surpresas	Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa	Dissimula os projectos de risco para não afectar a imagem de qualidade de sua empresa ou unidade
Decisões	Aprova as decisões dos seus superiores. Certifica-se do que eles querem antes de agir	Seque a própria visão. Toma as suas próprias decisões e privilegia a acção em relação à discussão	Mestre na arte de convencer os outros da boa fundamentação da sua visão. Orientado para acção, mas pronto para o compromisso
Atitude face ao sistema	Vê a burocracia com satisfação; ela protege o seu status e o poder	Se o sistema não o satisfaz, ele rejeita-o para construir o seu próprio	Acomoda-se ao sistema ou o leva ao curto-circuito sem o abandonar
Relações com os outros	Funciona tendo a hierarquia com princípio básico	As transações e a negociação são os seus principais modos de relação	As transações sociais processam-se dentro do respeito às pressões hierárquicas

Segundo Freire (2000, citado em Maria Amélia Nunes de Almeida, 2005: 302) a inovação é o processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou no mercado. Não se trata de um acto único ou pontual, constituindo antes um processo global que se estende ao longo do tempo. Não se resume à geração de novas ideias, pois requer a invenção de algo novo, a sua posterior aplicação na própria organização ou no mercado, sendo esta a principal diferença entre invenção e inovação.

Desde a década de setenta do século passado, a inovação adquiriu um estatuto autónomo e, frequentemente, é confundida com inovação tecnológica, sendo que, de acordo com o Livro Verde de Inovação (1995), existem três tipos de inovação:

- Renovação e alargamento das gamas de produtos, serviços e mercados associados;
- Introdução de um novo método de produção, aprovisionamento ou distribuição;
- Alteração dos paradigmas de gestão, condições e organização do trabalho, financiamento, qualificação de recursos humanos ou outras inovações na gestão.

A inovação tem de saber integrar diferentes recursos, garantindo melhoria da qualidade de vida das pessoas (na óptica da criação de um ambiente sustentável) ao permitir:

- Redução do ciclo de vida dos produtos;
- Individualização da oferta, para diferentes segmentos de clientes, cuja oferta tem de ser adequada às distintas necessidades;
- Aumento da intensidade competitiva;
- Maior exigência dos clientes;
- A escassez de produtos obriga ao desenvolvimento da inovação de modo a existir uma utilização racional dos recursos sem que isso se traduza em agravamento para as pessoas;
- Crescente globalização da economia, que obriga a introduzir inovações em todas as áreas.

A inovação recorre aos sistemas de informação como ferramenta para que seja possível construir uma sociedade equilibrada em que as mudanças estruturais serão:

- *Mudanças na natureza do trabalho, na estrutura do emprego e nas competências exigidas aos trabalhadores, resultantes de um efeito combinado da transformação do mundo económico, da utilização de novas tecnologias e da introdução de novas formas organizacionais;*
- *Emergência de novas áreas de actividade económica ligadas às tecnologias da informação, com a consequente emergência de novos domínios e actividades profissionais;*

- *Mudanças ao nível das qualificações, principalmente em sectores tradicionais, pelo efeito da utilização das tecnologias da informação;*
- *Mudanças ao nível da organização do trabalho, que se traduzem na evolução das competências necessárias para o desempenho profissional;*
- *Mudanças ao nível do sistema de educação/formação, por forma a dar resposta às novas necessidades de qualificação e de competências;*
- *Reconfiguração das formas tradicionais de organização da educação/formação, com a integração das novas tecnologias da informação.*

(Moniz, 2000, citado em Ana Luísa Pires, 2005: 45).

Contudo devemos ter presente que a introdução das tecnologias da informação não é suficiente para que se verifique inovação no tecido empresarial, devendo existir uma aplicação flexível destas tecnologias para que a mudança organizacional se traduza também em qualidade de emprego.

Esta progressiva introdução deve evitar que se crie um fosso entre os mais qualificados e os menos qualificados o que quando transposto para uma escala global, poderemos estar a falar de países ricos *versus* países pobres.

A inovação deve proporcionar a criação de capital humano que será crucial para o desenvolvimento mundial, devendo a formação oferecida contemplar aspectos como o empreendedorismo no sentido de se aprender a criar riqueza.

A inovação é uma atitude, uma vontade, uma forma de estar, não apenas um processo com várias fases. É algo de distinto e nesse sentido algo de novo. Uma maneira diferente de se fazer o que é habitual. A inovação é contrariar o hábito, a repetição, o automatismo. É criar, recriar.

As melhores ideias não são obrigatoriamente as primeiras, podendo surgir no seguimento de um processo de aprendizagem. É preciso delimitar o tempo de selecção, de avaliação de ideias, procurando convergir para uma solução ou selecção.

A inovação poderá ser de aplicação geral, desde que se viva num ambiente com espaço para inovar – espaço mental aberto, com vontade de aprender, de fazer,

com coragem para se fazer diferente, para arriscar – com disponibilidade de tempo para processar, gerar e avaliar.

A maioria das empresas portuguesas não está, de facto, preparada para a inovação: existe falta de massa crítica para adoptar políticas inovadoras, sobretudo em alguns sectores tradicionais. Os avanços nesta área verificam-se, quase exclusivamente, nas PME da área das novas tecnologias, dando lastro à ideia errada de que a inovação implica sofisticação tecnológica. Para este cenário concorrem vários factores, alguns deles exteriores às próprias empresas. O atraso português em matéria de inovação e empreendedorismo resulta da prevalência de uma mentalidade avessa ao risco e à criatividade e, ainda, do reduzido número de parcerias entre instituições de ensino superior e empresas, da ausência de cooperação empresarial ao nível da ciência e tecnologia e do baixo investimento (público e privado) em I&D (Investigação-Desenvolvimento).

As dificuldades na ligação entre escola e empresa encontram-se tanto a montante – pois não é pacífico no meio científico que o envolvimento com o meio empresarial, e a envolvente em geral deva ser estabelecido como uma das prioridades, norteando a investigação – como a jusante, pois, frequentemente, o meio empresarial revela incapacidade para aceitar o meio científico como um colaborador, peça tão importante como as demais para o seu desenvolvimento e crescimento económico.

A inovação é mais do que a invenção e pode não ser só o produto da investigação. Pode ser muitas coisas, como, por exemplo, a substituição de um material num produto existente. Em termos gerais, para que a inovação tenha sucesso é preciso que ela esteja ligada à procura actual ou futura.

A criatividade liga-se à realidade através da inovação e as duas precisam do empreendedorismo para que exista uma realidade empresarial, suportada numa mistura de talentos e personalidades e baseada em conhecimento e competências.

Schumpeter (1934) considera que o empreendedor inicia a mudança e depois explora as inovações, que agrupou em cinco:

- A introdução de uma nova ou melhorada mercadoria;

- A introdução de um novo processo;
- A abertura de um novo mercado;
- A identificação de novas fontes de fornecimento de matérias primas;
- A criação de novos tipos de organizações industriais.

Em todo e qualquer processo de inovação – tecnológico ou administrativo, de produto, de processo ou de sistema – existem quatro características fundamentais comuns a todos os processos (Kanter, 1988, citado em Fonseca, 1998: 44):

- *A incerteza quanto à duração do processo, à oportunidade, à finalidade e ao custo final;*
- *O carácter conhecimento-intensivo do processo, que implica a sua fragilidade, na medida em que o conhecimento é adquirido de forma disseminada e não codificada;*
- *O carácter controverso e político, existindo sempre alternativas de percurso para a aquisição de soluções para qualquer problema,*
- *O carácter transfronteiriço, traduzido na circulação do novo conceito através das divisões funcionais e estruturais, afectando-as, requerendo a sua colaboração ou eventualmente mudanças no seu comportamento.*

Para que haja ligação entre inovadores e utilizadores e equipas de projecto e equipas de utilizadores é fundamental a existência de empreendedores que consigam motivar os outros no sentido de todos trabalharem para que os objectivos sejam ultrapassados (ex. : rearranjos mentais de conexões, desenvolvimento de soluções).

Para o mesmo autor o processo de inovação é alcançado através dos seguintes passos:

- ***Geração de ideias:*** os inovadores devem saber compreender as necessidades dos utilizadores do mesmo departamento ou de diversos departamentos de modo a detectarem as oportunidades que se traduzirão em inovação como resposta a uma necessidade não satisfeita;
- ***Construção de coligação:*** é necessário internamente reunir apoios de modo a alcançar-se a concretização, mediante a alocação de recursos. Estes

apoios revestem as formas de coligações e alianças que permitirão que todos compreendam como a contribuição individual (os de menor poder e os de maior poder) e a contribuição em grupo vão fazer avançar o projecto;

- **Realização da ideia:** nesta fase constitui-se a equipa que vai transformar o conceito em projecto;
- **Difusão:** o resultado tem de ser dado a conhecer de modo a que um número crescente de utilizadores disfrutem da inovação.

O modelo de Kanter (1988) realça a cultura organizacional que tem de ser do tipo empreendedora que será incentivada pela redução de níveis hierárquicos e a existência de incentivos à cooperação interna e externa e o reforço de alianças.

A inovação pode estar condicionada por *dimensões internas e externas* (Wolfe, 1994, citado em Fonseca, 1998: 125):

- *Dimensões Internas:*

- *Sociais: envolvendo aspectos culturais, de aprendizagem, políticos, cognitivos e emocionais,*
- *Técnicas: capacidades de produção, de teste, de concepção e de investigação;*
- *Económicas: recursos limitados e padrões de afectação de recursos;*
- *Organizacionais: estruturas, processos de comunicação e de decisão, conteúdos de tarefas e de ligações e fluxos dos processos produtivos.*

- *Dimensões Externas.*

- *Constrangimentos do meio: competitividade, legislação, expectativas e percepções do público, stock de conhecimento científico acumulado, formas de distribuição e comunicação dos produtos;*
- *Potenciadores do meio: incentivos governamentais, estruturas de C&T (Ciência e Tecnologia) e práticas estabelecidas de ligação ciência/empresas.*

A inovação é um processo complexo e interactivo que deixou de estar confinado às empresas, para passar a abranger todo um conjunto de outras organizações que estão preocupadas com a satisfação de necessidades através da melhor utilização de fundos.

Para estarmos preparados para a mudança, devemos aprender a prever a mudança e usá-la como vantagem. A inovação é a chave da empresa e devemos promover uma cultura de aprendizagem. O que todos os empreendedores de sucesso revelam não é uma qualquer personalidade especial, mas um empenhamento pessoal numa prática sistemática de inovação, ou seja, a inovação é a função específica do empreendedorismo.

1.6 – Competências empreendedoras.

O dicionário Larousse (citado em Alain Meignant, 1999: 27) define competente como *aquele que tem o direito de conhecer um assunto; capaz de julgar correctamente uma coisa*. Este duplo conceito aborda a dupla dimensão da competência: conhecimento especializado sobre um assunto e legitimidade de exercer esse mesmo conhecimento.

A noção de competência e respectivos referenciais começaram, na década de cinquenta do século anterior, a serem utilizados na definição dos sistemas de educação/formação - *Competence Based on Education and Training: CBET* – que teve grande aplicação na formação dos professores, baseada na definição e especificação dos resultados finais de aprendizagem. As competências eram especificadas, descritas e decompostas em objectivos educacionais, em que a identificação de competências era realizada na análise de trabalho e na análise das percepções das escolas, dos professores e dos alunos, permitindo a decomposição da realidade em comportamentos observáveis e mensuráveis.

Vários modelos têm analisado a definição de competências no seio da empresa, sendo de referir o Modelo dos Recursos e das Competências que suscita um interesse crescente junto de investigadores, ao ponto de, na década de noventa do século passado, ser considerado uma teoria da empresa, fundamentada nos conhecimentos (Collis e Montgomery, 1995). As hipóteses basilares deste modelo recorrem aos aspectos básicos da teoria evolucionista e adicionam as noções sociológicas (Tywoniak, 1998 citado em Laroche, H. , 1998: 166 a 204):

- Os processos organizacionais são uma sucessão de rotinas (Orton e Weick, 1990);
- A racionalidade dos diferentes actores é limitada. A empresa aprende a criar novas rotinas através da aprendizagem desenvolvida internamente pelos funcionários ou através de processos de aprendizagem montados do exterior (Cohen e Bacdaym, 1994);

- A empresa vive num contexto em que a incerteza está presente (Teece, Rumelt Dosi e Winter, 1994);
- A empresa cria valor através da proposta de melhoramento de imperfeições que são apreendidas em situação concorrencial (Chi, 1994).

Segundo estas quatro hipóteses, o modelo dos recursos considera a empresa como a articulação de um sistema de oferta e de um conjunto de competências organizadas segundo determinada estrutura.

Quadro n.º 12: Abordagens do Conceito de Competência.

1. Behaviourista	Desempenho básico no posto de trabalho
2. Aditiva	Desempenho+Conhecimento (normalmente com a avaliação do conhecimento separada da avaliação do desempenho)
3. Integrativa	Desempenho e conhecimentos integrados
4. Holística	Competência holística

Fonte: Bowden e Marton (1998, citado em Ana Luísa Pires, 2005: 358)

Estas diferentes abordagens vão permitir construir diferentes modelos educativos:

- A abordagem behaviourista identifica a competência partindo da análise das tarefas profissionais, preparando os alunos para a vida profissional;
- A abordagem aditiva procura identificar as áreas profissionais em que é necessário existir um mínimo de competências;
- A abordagem integrativa identifica os conhecimentos em contexto articulados com o desempenho;

- A abordagem holística integra aspectos cognitivos, relacionais, interpretativos, intencionais e é uma visão em contexto, que só pode ser compreendida a partir da relação estabelecida entre a pessoa e o meio.

Através da pesquisa e análise do conceito de competência poderemos referir que:

- A competência está habitualmente ligada a situações complexas, e não a acções simples e lineares onde são activados os hábitos ou as capacidades concretas adquiridas, muitas vezes pela experiência;
- As capacidades e/ou conhecimentos são importantes mas não chegam para tornar um indivíduo competente, é necessário que perante situações complexas e reais as saiba mobilizar;
- A competência exige uma capacidade reflexiva sobre a adequação da estratégia de acção escolhida, da sua execução bem como dos seus efeitos sobre a situação;
- O desenvolvimento de competências não é um processo rígido, mas sim dinâmico.

Em síntese, poderemos definir competência como um “saber mobilizar” recursos cognitivos disponíveis para decidir sobre a melhor estratégia de acção numa situação concreta.

Atendendo ao objectivo de estudo deste trabalho, poderemos separar as competências empreendedoras (CE) das restantes, já que aquele que é empreendedor desenvolve competências que são diferentes do gestor ou daquele que desenvolve uma função técnica.

Poderemos agrupar as diferentes competências da seguinte forma:

Quadro n.º 13: Diferenciação de Competências.

Competências	Concretização
Empreendedoras	Identificação de novas oportunidades de negócio. Ter visão. Capacidade de criar e desenvolver um negócio em determinada área. Atingir os objectivos fixados.
De Gestão	Elaboração de uma estratégia para a empresa. Coordenação dos diferentes recursos. Resolução de problemas. Liderança do pessoal. Saber negociar.
Técnicas	Desenvolver as operações. Assegurar estabilidade financeira. Promover a empresa. Aplicar a legislação.

Fonte: Elaboração própria

As competências empreendedoras (CE) devem incorporar os seguintes saberes e finalidades:

- Competências globais necessárias ao processo de formação, desenvolvimento e realização da pessoa, com vista à construção da sua identidade e do seu projecto de vida;
- Competências para aprender, construir conhecimento, entender e promover a mudança e para pensar e exercer criticamente o seu papel a nível global, nacional, regional e local;

- Competências orientadas para o exercício de uma cidadania activa em que as diferentes culturas são razão de ser de uma sociedade sustentável;
- Competências orientadas para o exercício profissional, que não respondam de uma forma linear e fragmentada às necessidades do mundo de trabalho das diferentes qualificações e desempenhos e parte integrante da mudança a nível interno e externo da organização (competências metodológicas e processuais e outras) e da sociedade que se poderá enriquecer através da riqueza criada pelo empreendedorismo.

A identificação das diversas competências determina o campo conceptual sobre o qual é possível estabelecer a lógica de acção de cada empreendedor.

Existe uma ligação muito estreita entre as PME (Pequenas e Médias Empresas) e o empreendedor. Este é definido como a pessoa capaz de explorar uma oportunidade de negócio procurando os recursos necessários para um desenvolvimento sustentável do projecto empresarial a criar. Toda esta actividade necessita de um conjunto de competências empreendedoras (CE), que foram já identificadas anteriormente, de modo a que se possa:

- Atingir um grau de sucesso no processo começado;
- Os riscos têm de ser calculados e racionalizados;
- Ter confiança nas suas capacidades de realização,
- Deve saber fazer prova da sua independência;
- Enfrentar os problemas na perspectiva de encontrar uma solução;
- Acreditar no futuro, sabendo que a incerteza é uma constante;
- Ter consciência da influência do meio envolvente na empresa e desta no meio envolvente;
- Calendarizar os objectivos.

Este empreendedor é uma pessoa capaz de criar, de oportunamente tomar decisões, de perceber o que o cerca e de ser responsável perante os diferentes *stakeholders*.

As competências que são exigidas traduzem as transformações no conteúdo do trabalho (Zarifian, 1999, citado em Ana Luísa Pires, 2005: 61) que podem ser agrupadas em:

- *Importância atribuída aos acontecimentos (entendidos como o que se produz de forma imprevista, e que perturba o desenvolvimento regular do sistema de produção), passando a ser necessária uma análise crítica e sistemática destes acontecimentos e a sua antecipação preventiva;*
- *Comunicação: o trabalho deixa de ser concebido a partir da divisão e separação de tarefas e de responsabilidades, passando a depender fortemente da qualidade das interações e das comunicações (no seio de uma equipa de trabalho, entre ateliers, entre oficinas e serviços conexos, entre diferentes actividades, etc.);*
- *Relação de serviço: a produção é entendida como uma prestação de serviço.*

A flexibilidade que é introduzida nas organizações exige maior participação dos recursos num nível e entre os vários níveis, sabendo nós que as aprendizagens (individuais e colectivas) desenvolvidas vão ser factor de mudança que vai de encontro à evolução da sociedade, que exige novas competências às pessoas: maior autonomia, flexibilidade, polivalência, criatividade, capacidade de participação, de comunicação e de trabalho em equipa, tudo competências que, como já foi referido, são, em parte, ou totalmente, encontradas nos empreendedores.

Segundo Kovács (1998-c, citado em Ana Luísa Pires, 2005: 67) a flexibilização da organização do trabalho tem reflexos a nível das qualificações exigidas às pessoas.

Quadro n.º 14: Flexibilização da Organização do Trabalho / Qualificações.

Flexibilização da Organização do Trabalho	Implicação nas Qualificações
Redução da hierarquia e descentralização para as unidades de trabalho	Nova profissionalidade a nível operacional e criatividade, nível mais elevado de formação de base e inicial
Opção por soluções técnicas descentralizadoras	Responsabilização dos operadores, necessidade de compreensão dos mecanismos técnicos do processo produtivo
Integração vertical e horizontal das tarefas	Polivalência, aumento de nível e maior homogeneidade das qualificações
Melhor integração das diversas partes da empresa e da comunicação-cooperação, acessibilidade às informações necessárias nos diversos pontos da empresa	Remoção das fronteiras profissionais, principalmente entre “colarinhos brancos” e “azuis”
Postos de trabalho integrados em equipas polivalentes	Aumento da importância da formação pelo trabalho variado e alargado

Pelo desenvolvimento/evolução da organização do trabalho e respectivo nível de qualificações, podemos constatar que o conceito de competência é utilizado em diversas ciências, tendo uma interpretação própria. De acordo com Aubret *et al.* (1993, citado em Ana Luísa Pires, 2005: 263) existem três níveis de análise:

- O nível individual: através da psicologia, da ergonomia e das ciências da educação;
- O nível do grupo e do significado social da avaliação, através da sociologia e da psicologia social;
- O nível da utilização na empresa, através do direito, da microeconomia e das ciências da gestão.

Existem diversas abordagens das competências, mas atendendo a que estamos a reflectir sobre a educação/formação para o empreendedorismo, ou seja, como este pode ser ensinado e aprendido, é de referir a abordagem sistémica que evidencia o seu carácter dinâmico e complexo, valorizando, por um lado, os atributos do sujeito e, por outro, articulando-os com o contexto específico onde este se situa.

Esta abordagem vê as competências como combinações complexas de atributos (conhecimentos, atitudes, valores e perícias) que são usados para compreender e funcionar em situações particulares nas quais os indivíduos se situam. Considera-se que a noção de competência é relacional. Ela agrupa elementos separados – capacidade dos indivíduos e as tarefas que precisam de ser desempenhadas em situações particulares.(...) Permite incorporar aspectos éticos e valores como elementos do desempenho competente, a necessidade de prática reflectida, a importância do contexto e o factor de poder existir mais do que uma forma de exercer competentemente.

(Hager e Gonczi, 1996: 249)

A organização da educação/formação em torno de uma matriz de competências deve permitir aos estudantes/formandos:

- Maior transparência dos perfis profissionais no plano de estudos e ênfase nos resultados de aprendizagem;
- Ter um maior poder sobre o seu próprio processo educativo, percebendo áreas fracas e fortes e em consequência necessidades de melhoria e investimento;
- Maior capacidade de resposta numa sociedade que exige aprendizagem ao longo da vida;
- Estabelecer com maior facilidade a ligação entre educação/formação e o mercado de trabalho;
- Evidenciar com maior facilidade a ligação entre a formação e uma cidadania activa e global;
- Compreender com maior facilidade a dimensão do ensino e consequentemente aumentar a capacidade de entender e gerir a mobilidade;
- Adoptar com maior facilidade uma linguagem comum.

Em Portugal (quarto país do grupo de quinze da UE) trabalha-se muito, mas produz-se pouco, sendo de apontar uma multiplicidade de factores, dos quais se pode, no entanto, destacar dois segundo vários especialistas: as falhas na cultura organizacional de quem está no topo e a falta de atitude de quem está na base. Esta situação poderá ser modificada, se as competências empreendedoras forem ensinadas ao longo do percurso escolar.

A competência é um processo dinâmico que tem a sua própria complexidade, na medida em que se age (integração dinâmica de diversos saberes) para obter algo (realização de actividades concretas), já que ela se vai construindo e desenvolvendo na e pela acção.

Um dos autores que conceptualizou a abordagem sistémica foi Guy Le Boterf (1994), para quem a competência é um acto integrado:

- A competência realiza-se na acção: não é um estado, mas sim um processo;
- A competência é um acto de enunciação: ela é comparada com um acto de enunciação, que não pode ser compreendido sem referência ao sujeito que a emite nem ao contexto no qual se situa;
- A competência em situação: elas são condicionadas por um efeito duplo, emergem no cruzamento de um saber e de um contexto, e a sua mobilização exerce-se sob um duplo constrangimento, o aspecto externo, que é o contexto, e o aspecto interno, o sujeito;
- A competência como saber-integrar: é um sistema que combina diversos elementos. Tem capacidade de integrar saberes de diversa natureza para os finalizar na realização de actividades;
- A competência responsável: autoriza o sujeito, e, ao mesmo tempo, implica-o na acção;

Este autor considera que a competência é essencialmente um saber-agir, responsável e validado, que se baseia em saber-mobilizar, saber-integrar e saber-transferir recursos tão diversos como conhecimentos, capacidades, atitudes, etc. .

Quadro n.º 15: Saberes; Funções, Formas de Aquisição e Modos de Manifestação.

Tipo	Função	Principal Forma de Aquisição	Modo de Manifestação
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo
Saberes do meio	Saber adaptar-se Saber agir em conformidade	Formação contínua e experiência profissional	Declarativo
Saberes procedimentais	Saber como proceder	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo e Procedimental
Saberes-fazer operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional	Procedimental
Saber-fazer experienciais	Saber fazer num contexto (savoir y faire)	Experiência profissional	Procedimental
Saberes-fazer sociais ou relacionais	Saber comportar-se Saber cooperar	Experiência social e profissional	Procedimental
Saberes-fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal Formação inicial e contínua Experiência social e profissional analisada	Procedimental

Fonte: Guy Le Boterf (1994: 132)

Guy Le Boterf (1994) defende uma perspectiva sistémica – dinâmica, integrativa, globalizante – de competência, pois valoriza-na como uma integração dinâmica de componentes e saberes de diversa natureza, e como um processo em



permanente construção, em função das representações que a pessoa elabora sobre a situação.

Do ponto de vista do empreendedorismo, as competências empreendedoras - CE - são um produto do processo de aprendizagem numa perspectiva de construção permanente, integrada e dinâmica que está sempre a decorrer.

As competências vão-se desenvolvendo, permitindo que o indivíduo seja um dos actores do processo de acção-transformação que caracteriza a sociedade actual. Wittorski (1998) apresenta um modelo de desenvolvimento das competências que liga quatro conceitos:

- Saber: enunciado comunicável socialmente validado;
- Conhecimento: resultado do processo de interiorização e de integração pelo indivíduo dos saberes que lhe são transmitidos;
- Capacidade: disposição para agir, relativamente transversal;
- Profissionalidade: conjunto de competências reconhecidas socialmente para o exercício de uma profissão.

Este modelo compreende cinco processos/vias de desenvolvimento de competências distintos, com dinâmicas próprias:

- 1- Processo: modelo de formação em situação de trabalho, de aprendizagem na tarefa, ou seja, aquisição de competências através da acção – competências incorporadas;
- 2- Processo: formação em alternância, na qual existe articulação entre a transmissão de saberes teóricos (situação formal de aprendizagem) e a produção de competências em estágio – competências dominadas ou intelectualizadas;
- 3- Processo: análise de práticas (em contexto de formação ou de empresa), através da formalização das competências implícitas produzidas na acção e na sua transformação em saberes de acção – competências de reflexão sobre a acção;

- 4- Processo: situações de definição de novas práticas em antecipação, através de grupos de resolução de problemas ou de grupos de progresso – competências de processo.
- 5- Processo: integração dos saberes teóricos (adquiridos na formação) em conhecimentos, que irão alimentar as capacidades. E que tomarão a forma de competências segundo os contextos de utilização – competências metodológicas.

Quadro n.º 16: Tipologia dos Processos de Desenvolvimento de Competências de Wittorski.

Processos de transformação e competências	1. Lógica da acção	2. Lógica da reflexão e da acção	3. Lógica da reflexão sobre a acção	4. Lógica da reflexão para a acção	5. Lógica da integração /assimilação
Contexto de desenvolvimento do processo	Situação nova individual necessita uma adaptação dos modelos de acção habituais	Situação inédita individual ou colectiva que põe em causa os modelos de acção habituais	Situação colectiva de formalização das práticas	Situação colectiva de formalização das práticas	Situação de aprendizagem de novos saberes
Competências de resultado do processo	Competências incorporadas (no sentido de competências de acção incorporadas à acção)	Competências dominadas ou intelectualizadas			Competências metodológicas (análise, inferência, resolução de problemas)
Competências produzidas na ocasião do processo			Competências de processo (analisar a sua acção, a estratégia em situação)	Competência de processo (analisar a sua acção, estratégia, em situação)	

Funções asseguradas pelas competências	Rotinas, tendem tornarem-se específicas nos contextos de mobilização	Transferíveis (disposição para a transferência)	Produzem meta-competências que permitem a gestão das capacidades de gestão	Produzem meta-competências que permitem a gestão das capacidades de acção	Transferíveis para um grande número de acções
Saberes produzidos		Saberes de acção (novos saberes à acção)	Saberes de acção (novos saberes sobre a acção) as práticas são transformadas em saberes	Saberes de acção (novos saberes para a acção) sequências operativas representadas mentalmente: novas disposições para agir	Saberes teóricos: saberes disciplinares não ligados
Características das competências e dos saberes produzidos	Individual	Individual ou colectivo	Partilhado	Colectivo	Individual ou partilhado
Exemplos de práticas	Substituir uma pessoa Reproduzir uma forma de fazer observada	Formar uma pessoa Realizar um novo trabalho Trabalhar com diversas pessoas	Escrever sobre a sua prática Descrever o seu trabalho Participar num trabalho	Participar num círculo de qualidade Participar num grupo de progresso	Situação de aula Leitura de obras e de manuais
Formas dominantes de organização do trabalho	Prescritivas (organização taylorista, certificação de qualidade)	Trabalho colectivo (equipas autónomas) Organização por projecto	Grupos participativos (círculos de qualidade)	Trabalho colectivo (equipas autónomas) Grupos participativos	

Fonte: Wittorski (1998, citado em Ana Luísa Pires, 2005: 311)

António Teodoro *et al.* (2005: 114) comparam e definem saber dentro de dois eixos (procura-oferta de conhecimento na vertical e conhecimento adquirido-usado na horizontal) e situam-no relativamente aos conceitos de informação, competência e qualificação que muitas vezes são com eles confundidos, dadas as suas diversas procedências, ora das ciências da educação, ora das ciências do trabalho, ora das ciências cognitivas.

Quadro n.º 17: Tipologias das Formas de Conhecimento.

	Conhecimento Adquirido	Conhecimento Usado
Ofertas de Conhecimento	Informação: Conteúdos-ideias legítimos, gerais e abstractos, adquiridos, que hierarquizam a cultura (capital cultural)	Qualificação: conhecimento usado e certificado para desempenhos determinados pelo comando organizacional
Procuras de Conhecimento	Competência: Conhecimento sobre o uso de ideias-conteúdos abstractas e gerais na resolução de problemas em contexto (metacognição a partir de conhecimentos transversais)	Saber: conhecimento situado e construído na interação e sobre a singularidade das situações sociais (cognição situada)

Fonte: António Teodoro (2005: 114)

O saber diferencia-se das outras formas de conhecimento pois conjuga simultaneamente o seu uso e a sua procura, permitindo ao actor social desenvolver um conhecer adaptado à singularidade das situações-problema e das pessoas que interagem em concreto.

Na formulação das CE devem-se respeitar os aspectos-chave:

- Situação ou contexto de partida: Sendo dado.....
- A formulação da tarefa: O estudante será capaz de.....
- Contexto de referência ou critérios utilizados para avaliar o nível de concretização da tarefa: Em referência a

O saber empreendedor aglutina diferentes saberes:

- Saber Ser: desenvolve a pulsão empreendedora,
- Saber Estar: rede de relações;
- Saber Fazer: gestão e concretização da ideia através do levantamento de recursos, competências e conhecimentos;

Que em termos de aprendizagem serão:

- Por Que Aprender: a concretização da ideia vai corresponder à realização pessoal e profissional;
- Como Aprender: o estudante escolhe o caminho e a estratégia de construção do conhecimento necessário, incluindo o conhecimento de si mesmo;
- Quando Aprender: o desenvolvimento do conhecimento empreendedor não se restringe ao ano lectivo, pois poderão ser necessários anos para concretizar a ideia.

O empreendedor que queira ter sucesso tem de saber criar uma empresa que funcione de acordo com as regras, pois só assim ele conseguirá a sobrevivência da empresa que (Pilar Vidal, 1997: 5) *nasce como consequência de uma série de circunstâncias*. Quando se discute se pode ou não desenvolver a competência empreendedora (CE) devemos ter consciência que formar um empreendedor é dar-lhe conhecimentos actuais de como ele se pode manter no mercado.

Para que as organizações continuem a ser empreendedoras é necessário que introduzam oportunidades de negócios que produzam valor para os seus consumidores e, no processo, para si mesmas.

1.7 – Pedagogia Empreendedora.

O objecto da pedagogia é a educação no sentido de agir sobre o ser humano ao tentar conduzi-lo em determinada direcção através da aprendizagem.

Na UE, só desde 2006, se vai mais longe ao debater abertamente a contribuição do espírito empreendedor para a construção de uma outra mentalidade e, por conseguinte, de uma outra forma de agir. Anteriormente o debate girava à volta do espírito empresarial no sentido de alargar alguns dos conhecimentos da área empresarial às outras áreas.

Quanto ao desenvolvimento das qualidades pessoais consideradas relevantes para o espírito empresarial, no fórum promovido pela UE sobre “Formação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial”, realizado em Outubro de 2000, foram mencionados os seguintes objectivos pedagógicos – em particular, relativamente aos níveis de ensino mais elementares (básico e secundário):

- Deve encorajar-se cada vez mais a capacidade de resolução de problemas dos alunos e estudantes. Isto implica incentivar as suas capacidades em domínios como planeamento, tomada de decisões, comunicação e predisposição para assumir responsabilidades. Estes são aspectos característicos da capacidade de gestão;
- Alunos e estudantes devem adquirir cada vez mais competência em domínios como a capacidade de cooperar, de criar redes e de trabalhar em rede, de aprender a assumir novos papéis, etc.. Estes aspectos correspondem especialmente ao domínio da competência social;
- No decurso da sua educação, os alunos e estudantes devem desenvolver a autoconfiança e a motivação para garantirem um bom desempenho, aprender
- A pensar criticamente e de forma independente e, em especial, adquirir a vontade e a capacidade de aprender de modo autónomo. Estes são aspectos característicos da competência pessoal;

- Alunos e estudantes devem aprender a mostrar iniciativa pessoal, uma atitude pró-activa e criatividade, bem como a estar preparados para enfrentar riscos inerentes à implementação de ideias. Neste caso, trata-se de qualidades tipicamente empresariais.

Segundo Fernando Dolabela (2003: 26) a *pedagogia empreendedora torna o empreendedor como alguém capaz de gerar novos conhecimentos a partir de uma dada plataforma, constituída por saberes acumulados na história de vida do indivíduo e que são os chamados quatro pilares da educação – aprender a saber, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser – constantes do Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Trata-se de conhecimentos que abrangem tanto o ambiente do sonho e o macroambiente quanto características do indivíduo, como criatividade e capacidade de aplicá-la, buscando e controlando recursos para atingir os seus fins.*

O saber empreendedor conjuga conteúdos científicos e técnicos com os conhecimentos gerados a partir do sonho (expressão usada por Fernando Dolabela em 2003) no sentido de lutar pela concretização dos seus ideais. Este mesmo autor diz-nos (2003: 29) *que a rebeldia do empreendedor não se manifesta somente pela*

denúncia do inadequado, do obsoleto, do prejudicial à sociedade, mas sobretudo pela proposta de solução ou melhoria para os problemas que encontra. Por isso, só o sonho – ou ideia – não é suficiente para configurar uma acção empreendedora: é preciso transformá-lo em algo concreto, viável, sedutor por sua capacidade de trazer benefícios para todos, o que lhe dá o carácter de sustentabilidade.

Empreender não significa apenas criar novas propostas, inventar novos produtos ou processos, produzir novas teorias, engendrar melhores concepções de representação da realidade ou tecnologias sociais. Empreender significa modificar a realidade para dela obter a auto-realização e oferecer valores positivos para a colectividade. Significa engendrar formas de gerar e distribuir riquezas materiais e imateriais por meio de ideias, conhecimentos, teorias, artes e filosofia.

A Teoria Empreendedora dos Sonhos foi desenvolvida por Dolabela (2003) no Brasil com o apoio da ONG Visão Mundial e foi testada em estabelecimentos de ensino fundamental e de segundo grau da rede pública e particular, em comunidades carentes na área de actuação desta ONG e em cidades. O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar o seu sonho em realidade. Este sonho dá estrutura, organizando e articulando sinergicamente desejos, visão do mundo, valores, competências, preferências, auto-estima em um projecto de vida que seja a auto-

realização do sonhador. Esta realização do sonho pressupõe o desenvolvimento de uma actividade empreendedora que vai acompanhando o processo de aprendizagem em dois momentos:

- A pessoa desenvolve um sonho, imagina um lugar no futuro onde deseja chegar ou a imagem do que gostaria de ser no futuro;
- A pessoa busca a realização do sonho e, por exigência dessa acção, procura aprender tudo o que for necessário para atingir o seu objectivo.

Esta teoria considera o fracasso como uma forma de aquisição de conhecimento, pois que se por qualquer razão eu não consegui atingir o sonho, devo avaliar o meu desempenho e ver o que não está bem no processo de aprendizagem. Esta correcção vai permitir modificar o processo de aprendizagem empreendedor, já aquele que não teve sucesso na criação de uma empresa deve retirar o porquê de não ter conseguido atingir o sonho e como poderá tentar realizar outra vez o sonho.

Para este autor, o empreendedor preocupa-se em gerar mais-valia que proporcione desenvolvimento sustentável. Quando o empreendedor cria um posto de trabalho para si ou outra pessoa está a assumir responsabilidades e cria expectativas que se vão traduzir em objectivos em sinal de evolução e continuidade, como alcançar sempre mais e melhor, pensando sempre na conciliação de interesses individuais com colectivos. A *Pedagogia Empreendedora* (Fernando Dolabela, 2003: 31) *baseia-se no entendimento de que o empreendedorismo, pelo seu potencial como força importante na eliminação da miséria e na diminuição da distância entre ricos e pobres, tem como tema central o desenvolvimento humano, social e económico sustentável.*

A escola deve ser encarada como o centro de divulgação e gerador deste espírito empreendedor e deverá estabelecer parcerias com as outras organizações no sentido de se fazer um diagnóstico das necessidades de todos que serão gradualmente satisfeitas com a preparação para a vida e não só de formação para um emprego ou ocupação funcional.

A *Pedagogia Empreendedora* (PE) constrói uma estratégia didáctica que se fundamenta na formulação da ideia ou sonho como lhe chama o autor, e na concretização dessa ideia ou realização do sonho. Esta estratégia que o autor aplica dos quatro aos dezoito anos, poderá ser alargada até aos vinte e dois anos (data de fim da licenciatura) com as devidas alterações que poderemos resumir em:

- Saber obter recursos diversos para identificar, concretizar e combinar adequadamente o saber – saber/estar – saber/fazer;

- Saber oferecer um produto ou serviço que vá de encontro às necessidades do mercado, englobando critérios de qualidade;
- Saber estabelecer e avaliar a eficácia de modo a que os progressos sejam constantes;
- Saber construir uma equidade pedagógica no sentido que através deste método de aprendizagem sejam contemplados também os mais fracos.
- Saber traçar uma estratégia sustentável num contexto de incertezas.

Através do processo de aprendizagem as pessoas têm de aprender a lutar pelos seus objectivos, pelo que esta didáctica pretende dotar os intervenientes de competências empreendedoras (CE) que permitam:

- Analisar e sintetizar;
- Aprender e apreender;
- Resolver os problemas;
- Colocar os conhecimentos na prática;
- Saber adaptar-se às diferentes situações;
- Saber implementar um contexto de qualidade;
- Utilizar os sistemas de informação;
- Trabalhar autonomamente;
- Trabalhar em grupo;
- Saber organizar e planear.

Esta pedagogia para ser compreendida pelos estudantes/formandos tem de ser entendida e, conseqüentemente, aplicada por todos em função das diferenças de cada um.

Randolph&Posner (1979, citado em Silvestre, 2003: 119) utilizaram o modelo de Kolb e separaram as estratégias e respectivas técnicas por quatro quadrantes:

Quadro n.º 18: Grelha Conceptual de Estilos de Aprendizagem e Técnicas Pedagógicas.

Experiência Concreta

Estádio I - Sentir

<p>III – Activo/Aplicado Mudanças em competências e atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> - representação de papéis - simulação de gestão - exercícios estruturados - discussão do processo - grupos de tarefa - diários - projectos no campo 	<p>II – Reflexivo/Aplicado Mudança em apreciação</p> <ul style="list-style-type: none"> - filmes - palestra aplicada - diálogo - discussão limitada - casos - exame de problemas -instrução programada
<p>Experimentação Activa Estádio IV – Fazer</p>	<p>Observação Reflexiva Estádio II – Observar</p>
<p>IV – Activo/Teórico Mudança no entendimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - grupos de aprendizagem focados - discussão argumentativa - experiências e pesquisas - leituras sugeridas - artigos de análise 	<p>I – Reflexivo/Teórico Mudança no conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - palestras de teorias - leituras requeridas - comunicações - instrução programada (conceitos) - artigos teóricos - exame de conteúdo

Conceptualização Abstracta

Estádio III - Pensar

- No estado reflexivo/teórico o aluno estuda algumas teorias e consegue explicar o sentido desses conhecimentos;

- No estado reflexivo/aplicado o aluno aplica os diferentes conceitos das teorias e entende o ajustamento ou não a casos reais;
- No estado activo/aplicado o aluno adquire novas atitudes e competências em consequência da aplicação dos conceitos teóricos em casos reais e simulados, o que lhe permite questionar a teoria, se necessário;
- No estado activo/teórico o aluno desenvolve e testa teorias e hipóteses.

O modelo de estilos de aprendizagem e técnicas pedagógicas de Kolb foi conjugado com a escola sensível e transformacionista de Barbosa no sentido de desenvolver um processo de aprendizagem em empreendedorismo. Este modelo atende às características do aluno e do formando que segundo Knowles (1980, citado em Silvestre, 2003: 122) *são autónomos e auto-dirigidos, necessitam de ser livres para se dirigirem e trabalharem em projectos de seu interesse; têm acumulada uma base de experiências de vida e de conhecimentos que podem incluir actividades relacionadas com o trabalho, responsabilidades familiares e educação prévia e necessitam de relacionar a aprendizagem com essa base de conhecimento/experiência.*

Verificamos que trabalhamos com grupos de partida diferentes devido às suas características e objectivos de concretização perante a vida.

Quadro n.º 19: Diferenças Entre Empreendedores Adultos e Estudantes Pré-Adultos de Empreendedorismo.

Variável	Empreendedor Adulto Praticante	Estudante Pré-Adulto de Empreendedorismo
Auto-conceito	Um auto-conceito amadurecido, o empreendedor sabe quem é, tem objectivos e aspirações claras.	Anda à procura de auto-identidade, desenvolvendo estruturas de auto-conceito e de crenças.
Experiência	Traz para a situação de aprendizagem um reservatório acumulado de experiências do negócio e da vida que se tornam recurso crescente de aprendizagem.	Tem experiências de vida, negociais e empresariais limitadas. Requer situações de aprendizagem que se aproximem de experiências de trabalho empresarial reais.
Prontidão	Tem uma prontidão para aprender, directamente relacionada com o seu papel e responsabilidades como empreendedor.	Não tem responsabilidade empresarial associada com o resultado e eficácia do projecto de aprendizagem.
Aplicação	É mais centrado no problema, preocupado com a aplicação imediata do conhecimento.	É mais centrado no assunto, preocupado com o desenvolvimento e aplicação a prazo do conhecimento.

Fonte: Young (1997, citado em Silvestre, 2003: 139)

Concordamos com Silvestre (2003: 139) que *para ser eficaz, um empreendedor, como outro aprendente qualquer, necessita de empregar diferentes*

estilos de aprendizagem – experiência concreta, observação reflexiva, conceptualização abstracta e experimentação activa.

Relativamente às técnicas utilizadas por docentes e alunos no processo de aprendizagem em empreendedorismo, Block&Stumpf (1992, citado em Silvestre, 2003: 155) separa a avaliação em função dos objectivos.

Quadro n.º 20: Preferências Pedagógicas Adequadas aos Objectivos Para a Educação em Empreendedorismo.

Objectivos	Papel do Instrutor	Papel do Estudante	Medições
Adquirir conhecimentos relevantes para o empreendedorismo	Narrar, expor, esclarecer e explicar várias técnicas, conceitos, etc.	Ouvir, questionar, resolver problemas e ganhar conhecimento do conteúdo.	Nível de interesse, conhecimento, rigor de repetição, trabalhar problemas correctamente.
Adquirir competências no uso de técnicas, na análise de situações de negócio e na síntese de planos de acção.	Desafiar, questionar e testar os estudantes a desenvolver maior realismo.	Desenvolver competência na aplicação de técnicas, evoluir no entendimento, estabelecer prioridades.	Avaliação da amplitude, variedade e completidão das análises e recomendações.
Identificar e estimular o impulso, talento e competência empreendedora.	Ser um consultor ou treinador – ouvir, observar, repartir resultados.	Diagnosticar e reflectir activamente, partilhar opiniões, procurar pontos de vista e experiências.	Acções empreendedoras, procura para mudar de oportunidades.

Desfazer o viés da aversão ao risco de muitas técnicas analíticas.	Desmontar perspectivas passadas, atitudes reconstructivas.	Debater resultados, mantendo abertura para alternativas.	Mudança de atitudes, confiança em acções ambíguas, responsabilidade pessoal pelos resultados.
Desenvolver empatia e apoio pelos aspectos únicos do empreendedorismo.	Levantar questões sobre atitudes, estimular o entusiasmo.	Desenvolver um sentido do papel para o empreendedorismo nas suas vidas.	Frequência, interesse financeiro e pessoal, atitudes positivas.
Corrigir atitudes perante a mudança.	Ajudar as pessoas a desenvolver atitudes positivas para a mudança.	Tolerar ambiguidade, aceitar sentimentos de desconforto, confiar na intuição.	Seguir a acção das pessoas ao longo do tempo, abraçar a mudança, apoiar campeões.

Fonte: Block&Stumpf (1992, citado em Silvestre, 2003: 155)

Na estratégia global são pilares fundamentais as alianças e as sinergias que se têm de estabelecer entre as famílias, escolas, empresas, câmaras municipais e outros grupos. *A competição não se faz apenas sentir entre meios alternativos de educação. Ela ocorre no seio do próprio sistema educativo formal que propende a ser gerador de vias múltiplas de atendimento dos clientes. A competição educativa fundamental é a das ideias e a do software educativo que não conhece barreiras nacionais nem fronteiras aduaneiras. Ela goza de grande mobilidade por definição.* (R. Carneiro, 2001: 115).

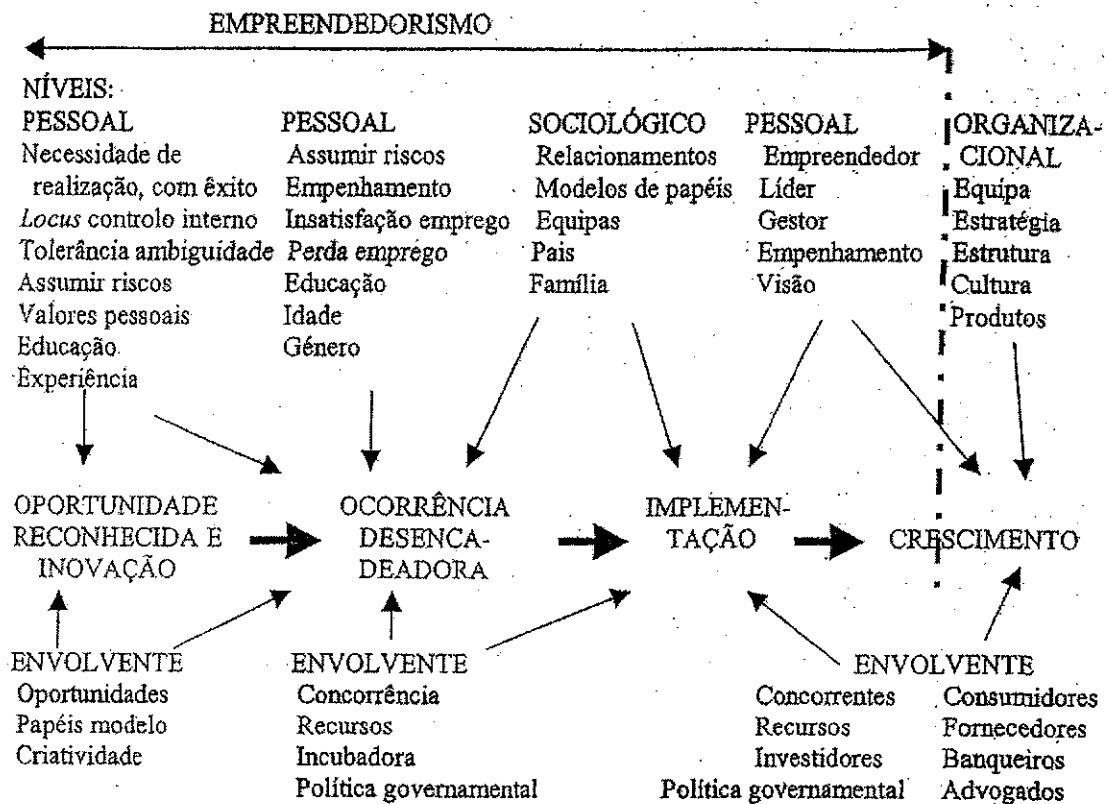
A organização conseguirá sobreviver se constituir redes de base onde serão partilhadas e trocadas informações classificadas: redes de projecto, redes de formação, redes de informação, redes de qualidade, redes de solidariedade específica, redes de estimulação, redes de reconversão profissional, redes de aconselhamento, redes de gestão, etc.

A pedagogia utilizada é variável no sentido em que adapta ao acto educativo. Aplicando um pouco de empreendedorismo poderemos dizer este estágio fomenta os *spin-offs* estratégicos de unidades que se autonomizam sempre que o processo evolutivo assim obrigar.

Promover o empreendedorismo nos diferentes graus de ensino pressupõe uma adaptação ao público alvo, ou seja, em função das idades e conhecimentos adquiridos anteriormente. Exemplo desta pedagogia empreendedora, que contempla uma estratégia por passos, ou dizendo de outra forma, uma estratégia diferenciada, é proposta por Johannisson *et al* (1997) – abordagem geral à formação em empreendedorismo na escolaridade obrigatória. Assim, no ensino básico são propostos “campos de jogos” que permitem desenvolver o espírito empreendedor conjuntamente com outros conhecimentos emergentes, enquanto que, no ensino secundário, são propostos actuações em termos de conjugação de trabalho desenvolvido na escola com actuações em projectos que envolvam entidades exteriores.

Autores como Garavan&O’Cinneide (1994) defendem que o espírito empreendedor pode ser desenvolvido através de uma actuação experimental na educação e formação, conjugando o conhecimento transmitido na escola com o conhecimento apreendido no exterior através de parcerias com empreendedores que têm sabido ultrapassar os obstáculos e implementar um projecto empresarial.

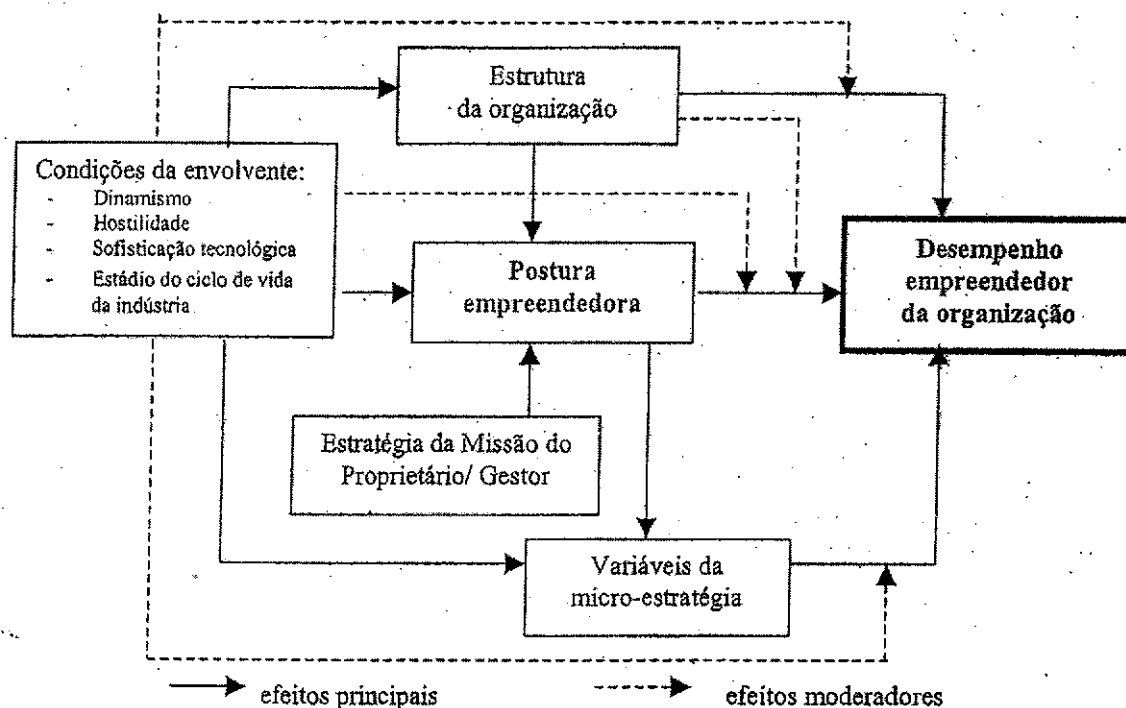
Figura n.º 7: Esquema do Processo Empreendedor.



Fonte: Adaptado de Bygrave (1997) por Manuel de Campos Silvestre (2003: 34)

Qualquer organização deve ser resultado de um processo empreendedor e deve saber manter a sua postura empreendedora na sociedade, seja através de uma produtividade económica, social ou outra, já que o fundamental é saber desenvolver produtos e serviços que proporcionem satisfação das necessidades das pessoas, que vão acedendo a níveis mais elevados de vida.

Figura n.º 8: Modelo de Empreendedorismo como Comportamento da Organização.



Fonte: Adaptado de Slevin & Covin (1995) por Manuel de Campos Silvestre (2003: 36).

Deve existir uma orientação construtivista do ensino e da aprendizagem de modo a atender à diversidade de alunos em processos autónomos de construção de conhecimento. Segundo Zabala (1995, citado em Maria Manuela Santos, 2005: 42) a organização das *interacções na sala de aula* deve:

- Ter em conta as contribuições e os conhecimentos dos alunos durante a realização das actividades, pois é fundamental que eles sintam que as mesmas podem satisfazer alguma necessidade;
- Ajudar os alunos a encontrar um sentido para as actividades que realizam, sendo necessário comunicar-lhes os objectivos, os processos e os produtos que se espera que adquiram ou produzam;
- Proporcionar uma multiplicidade de interacções que fomentem a cooperação, o respeito mútuo e a confiança, de modo a promover a auto-estima e o auto-conceito;

- *Promover a participação/relação professores/alunos e alunos/alunos escutando-os atentamente e respeitando o direito de intervirem nas discussões e nos debates;*
- *Potencializar a autonomia dos alunos na definição e planeamento de ações visando o “aprender a aprender.*

Pretende-se que o aluno seja o protagonista, que, de acordo com Maria Manuela Santos (2005: 43), tal verifica-se quando existir:

- *Ambientes educativos que favoreçam a partilha e o diálogo;*
- *Aprendizagens significativas que estejam de acordo com as necessidades, desejos e interesses dos alunos;*
- *Métodos e estratégias de ensino de modo a que os alunos desenvolvam competências e atitudes, construam saberes e os utilizem em situações reais e concretas,*
- *Organização dos processos de aprendizagem de molde a que o professor não se limite a passar aos alunos conhecimentos de uma forma mecânica, mas os ajude a construir concepções acerca do meio envolvente, assim como a cooperar com os outros.*

De acordo com os objectivos definidos na introdução, procurou-se conceber uma pedagogia que ensina o desenvolvimento do espírito empreendedor em que são consideradas cinco disciplinas (partindo do modelo de Peter Senge) que foram cruzadas com o modelo de Pedagogia Empreendedora de Dolabela de modo a avaliar a VE – Vocação Empreendedora:

Quadro n.º 21: Modelo Pedagógico Empreendedor.

Disciplinas	Variáveis Analisadas
Domínio Pessoal	Competências Objectivos Pessoais
Modelos Mentais	Estrutura Construção da Mudança
Visão Compartilhada	Estratégia Processo de Aquisição de Conhecimentos Comunicação Interna
Aprendizagem em Equipa	Ambiente de Trabalho Troca de Conhecimentos Consenso gerado
Pensamento Sistémico	Aprendizagem Competências Interdisciplinares Formação ao Longo da Vida

Para aplicação da PE, o professor tem um papel fundamental como transmissor e orientador de conhecimentos, pelo que deve colaborar na concepção da estratégia de ensino/aprendizagem que reflecte o papel crucial do professor:

- Formação de Valores: o empreendedor deve apreender valores de cidadania;
- Saber Ser: desenvolvimento de uma nova visão de aquisição do saber;
- Valores para a comunidade: a sociedade é o alvo do saber empreendedor;
- Formação de Capital Humano e Social: os recursos humanos serão capital humano para as empresas e todas as organizações e, em termos gerais, serão capital social para a sociedade;

- Professor Empreendedor: ao desenvolver o espírito empreendedor dos seus alunos e pelo envolvimento da comunidade no processo empreendedor, ele estará desenvolvendo também as suas CE;
- Saber Cooperar: através da ligação à sociedade o professor estará desenvolvendo a sua competência para cooperar e gerar cooperação;
- Professor Aluno: o professor aprende com o trabalho desenvolvido pelo aluno;
- Mudança Constante: a PE será diferente em cada contexto, pois só oferecerá valor se for vinculada e compatível com a cultura;
- Materiais Próprios: a implementação da PE exigirá a sua reconstrução permanente, porque a interação com a comunidade gerará situações únicas, que serão incorporadas no processo;
- Sustentabilidade Empreendedora: a PE desenvolverá um processo contínuo de qualidade de vida, ou seja, estará abordando de forma dinâmica a formação de ideais, metas e objectivos sociais.

A PE deverá levar à existência de uma Educação Empreendedora (EE) que diz respeito ao indivíduo e à sociedade no sentido de:

- Ajudar a construir o desenvolvimento humano, social e económico e ser um factor de criação e distribuição de riqueza, conhecimento e valor;
- Saber ter uma postura ética de respeito por si e pelos outros;
- Apoiar-se nas diferentes culturas a nível local, regional, nacional e internacional;
- Ser formadora de capital humano e social;
- Ser agente de mudança sustentável;
- Entender que empreender é gerar conhecimento;
- Utilizar meios adequados;
- Possibilitar que o ambiente seja recriado sempre que necessário;
- Promover a capacidade de selecção de oportunidades;
- Estimular a cooperação entre trabalho individual e colectivo.

Para que o empreendedor atinja os seus objectivos é necessário desenvolver os comportamentos e as competências que para Dolabella (2003) são:

- Perseverança;
- Iniciativa;
- Criatividade;
- Protagonismo;
- Energia;
- Rebeldia a padrões impostos;
- Capacidade de diferenciar-se;
- Comprometimento;
- Capacidade de sonhar de forma realista;
- Capacidade ilimitada de trabalho;
- Liderança;
- Orientação para o futuro;
- Imaginação;
- Proactividade;
- Método próprio de aprendizagem;
- Tolerância a riscos moderados;
- Alta tolerância à ambiguidade e à incerteza;
- Controlar as acções.

De acordo com Howard Stevenson (citado em Sue Birley, 2001: 7) a capacidade empreendedora *não é um conjunto de características da personalidade nem uma função económica. É, isto sim, um padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial.*

A Pedagogia Empreendedora é uma estratégia que vai facultar ao aprendente ter liberdade para realizar a sua escolha, pois vai assumir todo o controle do processo de desenvolvimento e suas consequências, analisando a viabilidade do sonho e a sua capacidade de gerar auto-realização, sempre de acordo com o seu grau de maturidade, por meio de exercícios que a acompanham do pré-escolar ao nível básico.

O ciclo de aprendizagem do empreendedor pode ser descrito da seguinte forma:

Primeiro momento – o ser humano desenvolve um sonho, projecta a imagem de um futuro onde pretende chegar ou estar ou ser.

Segundo momento – o ser humano busca realizar o sonho e, para isso, identifica e aprende o que for necessário para realizá-lo.

A natureza da relação entre os dois momentos irá determinar o nascimento e a intensidade do carácter empreendedor. Ela produz a necessidade do saber em suas várias formas: saber conhecer, saber fazer, saber ser, e saber conviver. Esse conhecimento que Dolabela chama de Saber Empreendedor será adquirido em contexto de realização de desejos e, portanto, de prazer. A caminhada em direcção ao sonho – ou busca constante de realização do sonho – é a fonte de geração e manutenção do nível emocional que dá ao indivíduo a capacidade de persistir, de continuar apesar dos erros e das dificuldades. A habilidade de tentar, de aprender com os erros e, portanto, de evoluir, constitui a própria construção do saber empreendedor. Os elementos da metodologia são:

- Utiliza o professor da própria instituição, que conhece a cultura da casa, dos alunos e do meio ambiente onde cada unidade está inserida;
- Dinamiza conhecimentos já dominados pelo professor;
- Está voltada para a prática, sendo de fácil implementação;
- A metodologia é recriada pelo professor na sua aplicação, respeitando a cultura da comunidade, dos alunos, da instituição e do próprio professor;
- Possui material didáctico específico e inédito;
- Ser agente de mudança cultural;
- Permite a rápida disseminação da cultura empreendedora, sendo concebida para ser aplicada em larga escala, com alta dispersão geográfica;
- Não cria a necessidade de formação de especialistas, não gera dependência da escola a consultores externos;
- Integra professores de áreas diversas;
- Tem um custo reduzido, pois não duplica meios e esforços;
- A comunidade participa intensamente, como educadora e educanda;

- A escola é considerada como uma das referências de comunidade;
- É geradora de capital humano e social;
- Apoia-se na geração do sonho colectivo, na construção do futuro pela comunidade;
- Tem como alvo a construção de um empreendedorismo capaz de gerar e distribuir valor, conhecimento e poder.

Esta metodologia irá conceber o empreendedorismo como uma forma de ser, mais do que uma forma de fazer, desenvolvendo o potencial dos alunos para serem empreendedores em qualquer actividade que escolherem para trabalharem por conta própria ou por conta de outrem, estando a decisão final no ser humano que fará a sua opção profissional e decidirá que empreendedor será, mas será.

1.8 – Educação-Formação para o Empreendedorismo .

A relação (Barbosa, 1990: 15) entre formação e educação propõe sempre uma dialéctica social em que a educação actua sobre o indivíduo, no sentido de fazer desabrochar todas as suas potencialidades; a formação, por seu lado, actua sobre o indivíduo, exercendo sobre ele um regime de constrangimentos, necessários, todavia, ao equilíbrio dos seus comportamentos futuros.

A educação e formação na área do empreendedorismo deve ser realizada em dois níveis:

- Concepção de atitudes e competências empreendedoras;
- Preparação do desenvolvimento das empresas e outras organizações existentes e criação de novas.

Os dois níveis pressupõem o desenvolvimento de capacidades que em alguns casos poderão chegar à criação de empresas. A preocupação deve ser fornecer outros conhecimentos que se traduzirão em outro desempenho, assumindo a escola e as associações que fomentam o empreendedorismo, um papel pioneiro na preparação do capital humano ao ensinar-lhes a pensar, a analisar e a agir de forma autónoma e independente, com criatividade e por sua conta e risco.

Como analisámos anteriormente, a educação e a formação como centros de incubação e difusão de conhecimentos têm de ter uma PE que deve:

- Clarificar abertamente os objectivos: o saber ser empreendedor é uma preocupação colectiva de uma região, país ou zona económica. Empreender é gerar conhecimento e riqueza para todos.
- Ter ética nos procedimentos: ter uma postura empreendedora é respeitar o trabalho dos outros e criar utilidade no desenrolar da actividade empreendedora;
- Conceber um modelo empreendedor é adaptar estratégias aplicadas em outros países à realidade nacional.
- Desenvolver cultura empreendedora, absorver os valores de uma comunidade: emoções, padrões, necessidades, hábitos, aspirações colectivas do meio envolvente do empreendedor;

- Ter um procedimento colectivo de empreendedorismo deve facilitar a constituição de um capital social para que se fomente a criação de empresas;
- Ajudar a construir a mudança através da relação biunívoca ensino-aprendizagem individual e colectivo;
- Saber trazer para dentro do seu processo todos os actores, nomeadamente os empreendedores;
- Atender a que o empreendedor/aluno gera conhecimentos ao fazer gestão de uma ideia, conceber um projecto empresarial, etc..
- Utilizar instrumentos e ferramentas: qualquer estratégia empreendedora deve utilizar instrumentos e ferramentas entendidas por todos;
- Privilegiar a auto-aprendizagem: deve ser criado um ambiente para que o empreendedor perceba como vai concebendo e testando valores empreendedores, aprendendo sobre si e os outros e como pode utilizar as ferramentas e instrumentos;
- Saber criar situações de aprendizagem: o educador deve incorporar a comunidade na aprendizagem conjunta pelos diversos actores de empreendedorismo;
- Aprender a ser empreendedor é aprender a gerar conhecimento;
- Adequar o esforço a desenvolver aos recursos financeiros, humanos e outros que existem nas diferentes comunidades;

Para compreendermos a educação empreendedora proposta, temos de separar os parâmetros que existiam na segunda metade do século XX dos que existem no início do século XXI:

<u>Antes</u>	<u>Actualmente</u>
Ciência lenta	Explosão dos conhecimentos
Mundo bipolar	Mundo multipolar
Sistema político definido	Democracia ambígua
Culturas dominantes	Multi/Interculturalismo
Economia industrial	Economia de serviços
Segurança no emprego	Ameaça de desemprego
Estado-Nação	Nação das nações
Urbanidade da <i>Polis</i>	Cidade anónima
Cultura de proximidade	Cultura de distância

Na globalização, a adaptação é uma constante pelo que deve existir uma coexistência de aprendizagem adaptativa com aprendizagem generativa. *As aptidões adaptativas são úteis num contexto de mudança constante mas contínua ou incremental; as capacidades generativas definem a liderança na resposta à inovação radical, aí onde os sistemas passam rapidamente de um desequilíbrio claro para uma nova situação de equilíbrio.* (R. Carneiro, 2001: 156).

Aprendizagem Adaptativa	Aprendizagem Generativa
Responder à mudança ambiental	Expandir capacidades
Tornear ameaças	Promover criatividade
Reagir a sintomas	Ver de modo diferente o ambiente
Captar tendências e integrar sinais de mudança	Atacar as causas subjacentes
Eleger a flexibilidade como valor básico	Pensar diferentemente

A aprendizagem não existe só através da educação formal. O processo de aprender é permanente, pois surge sempre que o ser humano tem necessidade de crescer e evoluir.

Hoje a educação deve englobar:

- Formação cultural ampla e sólida;
- Referenciais teóricos e práticos gerais e específicos;
- Perspectiva global do mundo e da sua evolução;
- Perspectiva de desenvolvimento internacional, nacional, regional e local;
- Desenvolvimento de capacidades como: espírito crítico, criatividade, espírito de equipa, processo de negociação, tomada de decisão, motivação de recursos humanos, etc.

Na época de globalização, a educação e a formação de pessoas referem-se ao desenvolvimento de cidadãos e aquisição de novos conhecimentos. A situação actual caracterizada por uma rápida mudança tecnológica (sendo as novas tecnologias da informação o centro do novo paradigma técnico-económico) obriga ao desenvolvimento da competitividade a nível empresarial, exigindo novos saberes e novas competências profissionais.

De acordo com um documento de trabalho da Comissão Europeia (2005), o sistema educativo deve contribuir para estimular uma cultura de empreendedorismo junto dos mais jovens, não só no ensino superior como também no básico e secundário, contribuindo a médio e longo prazo para o emprego, o crescimento, a competitividade e a inovação. Ao nível do ensino superior, as instituições devem ter um papel importante na introdução de disciplinas de estímulo ao empreendedorismo nos seus cursos, bem como no apoio à criação de *spin-offs* e à colaboração dos seus investigadores e docentes com o tecido empresarial, sendo essencial uma melhor articulação entre o sistema de ensino e o tecido empresarial. Ao nível do ensino básico e secundário, e de acordo com um estudo da Comissão Europeia (2004), devem ser adoptadas medidas concretas de apoio ao empreendedorismo, quer através de iniciativas públicas quer através de parcerias entre o privado e o público, como são exemplo as iniciativas da sociedade civil e de redes internacionais há muito implementadas em vários países. Estas medidas devem facilitar a aquisição de competências para resolver problemas de forma independente, o trabalho em equipa, a curiosidade e a aprendizagem contínua.

As pessoas devem aprender com vista a adquirir outras competências, indo os esforços para operacionalizar as CE no sentido de:

- Cruzar as diferentes competências com a organização do curso através da elaboração do nível de formação;
- Precisar para cada curso/grupo os objectivos a alcançar em integração com os conhecimentos dos alunos (cadernos de funcionamentos de cada sala);
- Definir as tarefas de cada estudante/formando e cruzá-los com os objectivos definidos.

Uma das questões mais debatidas hoje em Portugal refere-se ao modelo de desenvolvimento a adoptar tendo por base um sistema sustentável. Existe consenso nacional de que este desenvolvimento sustentável será atingido com a incorporação da educação como factor integrante da criação de riqueza. Tal sistema educativo deve estar de acordo com a sociedade actual de modo a encontrar resposta para as suas necessidades. Esta actualização tem-se traduzido no aparecimento de várias teorias que têm testado as concepções teóricas na construção de uma educação adaptada à realidade envolvente, estando cada vez mais presentes as pesquisas sobre o processo de conhecimento, as tecnologias da informação e as didácticas socioculturais.

Segundo Yves Bertrand (2001: 9) *teoria da educação é toda e qualquer reflexão sobre a educação que inclua uma análise dos problemas e das propostas de mudança(...)são conjuntos sistematizados das percepções e das representações que as pessoas têm da organização da educação e que são utilizadas na evolução (para o melhor ou para o pior, pouco importa) desta organização.*

Nesta definição poderemos considerar duas áreas complementares: a primeira consiste no diagnóstico das necessidades, ou seja, uma ponderada análise dos problemas e a segunda, a concepção de um modelo de intervenção, ou seja a introdução da mudança.

Nas sete teorias da educação descritas por Yves Bertrand estão sempre presentes quatro elementos:

- Sujeitos: estudantes e professores;
 - Conteúdos: disciplinas;
 - Meio Envolvente: sociedade;
 - Ligações: interacções entre os três elementos anteriores.
-
- Teorias Espiritualistas.

Estas teorias incidem o seu estudo sobre a relação entre os sujeitos e o Universo numa perspectiva metafísica. O desenvolvimento do sujeito não é o cerne da pedagogia, mas as relações do indivíduo enquanto membro de um grande todo.

Os valores dominantes são:

- Complementaridade física, afectiva, racional e espiritual; aceitação de toda e qualquer explicação como sendo unicamente metafórica; utilização de diversos níveis não contraditórios para explicar as realidades física, biológica, mental e espiritual;
- Concepção teleológica da vida e da evolução: a realidade percebida como um todo unificado;
- Dimensão espiritual da vida: marca da Humanidade;
- Descoberta dos valores fundamentais (amor e respeito pela vida) na experiência interior da hierarquia dos níveis de consciência;

- Metas da vida: participação consciente no crescimento individual e no processo da evolução de todos; desenvolvimento do indivíduo através da comunidade; integração do trabalho, do jogo e do crescimento;
- Metas da sociedade: favorecer o desenvolvimento das potencialidades transcendentais ou imanentes do indivíduo.

- Teorias Personalistas.

Têm por base as noções de sujeito, de liberdade e de autonomia da pessoa, razão pela qual alguns autores também as designam de humanistas, libertárias, não directivas, orgânicas, pulsionais, livres ou abertas. Aquele que está em processo de aprendizagem deve utilizar as suas energias interiores para dominar o processo educativo, tendo o professor um papel de ligação. Defendem uma escola aberta a partir da participação dos actores que vivem nela e assim conseguem otimizar o seu crescimento.

Paquette (1976, citado em Yves Bertrand, 2001: 61) explica os princípios da *pedagogia aberta*:

- *Permitir que o crescimento pessoal (desenvolvimento de talentos) seja individualizado ao respeitar o ritmo e o estilo desse crescimento,*
- *Permitir que as faculdades pessoais de cada um dos estudantes sejam utilizadas de maneira constante num meio rico e estimulante;*
- *Permitir ao estudante que encontre aprendizagens significativas na sua interacção com o meio.*

A pedagogia individual é construída tendo por base a pedagogia desenvolvida no grupo onde se espelham diferentes sensibilidades.

- Teorias Psicocognitivas.

O processo cognitivo do aluno passa pelo raciocínio, a análise, a resolução de problemas, as representações, as concepções preliminares, as imagens mentais e a metacognição.

O docente, para ajudar o discente, deve conhecer o nível dos seus conhecimentos e capacidade de aprendizagem de modo a conceber uma pedagogia que contemple todas as formas que o discente desenvolve, nomeadamente os modelos, as representações, as suas formas de tratar a informação. Mas não devemos cair no erro de De la Garanderie (1980) que propõe que o docente abandone os seus hábitos mentais que se foram enraizando ao longo de décadas (De la Garanderie, 1980, citado em Yves Bertrand 2001: 87) *digamos – e esta é uma lei pedagógica essencial – que o ensino deve propiciar ao aluno as percepções das imagens que o dito não evoca. O aluno que cria imagens visuais daquilo que percebe precisa de um ensino que lhe dê percepções auditivas e vice-versa.*”

- Teorias Tecnológicas.

O processo de aprendizagem melhora com a ajuda das tecnologias, mas devemos ter presente que elas devem ser utilizadas de acordo com o enquadramento. Hoje fala-se muito na utilização dos computadores que devem ser encarados como uma ferramenta de trabalho que tem as suas especificidades que pressupõem um conhecimento por parte do utilizador. Esta preocupação de que as novas tecnologias não resolvem tudo mas têm um potencial de mudança que tem de ser aproveitado é realçada por Lapointe (1990, citado em Yves Bertrand, 2001: 90) referindo que a

tecnologia da educação vai, portanto, ser considerada numa abordagem que consiste em aplicar os conhecimentos científicos e os dados racionais, tratados pelo hemisfério esquerdo, e os dados intuitivos, tratados pelo direito, com o objectivo de desenvolver sistemas (metodologias, técnicas e máquinas) susceptíveis de resolver práticas de aprendizagem, de ensino e de formação(...)A tecnologia é uma ferramenta de intervenção racional que orienta a intuição do tecnólogo na pesquisa, o desenvolvimento e a aplicação de soluções satisfatórias, realistas, desejáveis e concretizáveis, para os problemas práticos encontrados no universo efectivo.

Uma das grandes fontes das teorias tecnológicas foi a teoria geral dos sistemas, que nos anos cinquenta foi aplicada pelos americanos à educação com o fim de descrever a globalidade das estruturas e planificar o conjunto das operações. Como diz Yves Bertrand (2001: 94) *o modelo sistémico de base é um quadro estabelecido para organizar e levar em consideração as entradas, os componentes, os processos e*

os resultados do ensino. Ajuda a ter em mente as diversas interacções e a levar por diante as metas da formação.

- Teorias Sociocognitivas.

A construção do conhecimento tem vindo a ser enriquecida com a inclusão de outros factores como são os culturais e sociais, ou seja, estamos a falar da dimensão sociocultural da aprendizagem. Estas teorias diferem do movimento psicocognitivo (Yves Bertrand, 2001: 115) *na medida em que colocam a tónica na dinâmica sociocultural própria às transacções cognitivas entre uma pessoa e o seu meio.*

- Teorias Sociais.

Hoje a educação tem um conceito muito mais abrangente que é o resultado do acompanhamento da evolução da sociedade que pretende melhorar a qualidade de vida do ser humano. Este novo enquadramento de ligação estreita às outras ciências vai ajudar a resolver problemas sociais, culturais e ambientais. Grand'Maison (1976, citado em Yves Bertrand, 2001: 151) diz que educar *é favorecer a emergência de novas ferramentas de transformação do real vivido por todos nós, é dar aos estudantes os meios para transformar a realidade, é assegurar a nossa evolução mútua, é interpretar e transformar a vida quotidiana, é viver.*

Este alargar do campo de intervenção da educação está intimamente ligado à democratização no sentido em que os países que têm liberdade política são aqueles em que a educação participa na edificação da cidadania, que (1973, Paulo Freire, citado em Yves Bertrand, 2001: 160) *assenta na utilização de um método activo, fundamentado no diálogo, na crítica e na formação do julgamento.*

Grand'Maison (1976) concebeu uma grelha pedagógica dos actos fundamentais da educação que sustenta as aprendizagens de base utilizando os diferentes conceitos de saber:

- Saber-fazer – a aprendizagem técnica faz a ponte entre o trabalho manual e o trabalho intelectual;

- Saber-pensar – a escola é o lugar privilegiado para a reflexão séria, autónoma e exigente;
- Saber-viver – ao incluir a liberdade na educação, devemos todos requerer a responsabilização das pessoas enquanto membros da sociedade;
- Saber-partilhar – cultivar uma cultura de relações humanas e relações sociais;
- Saber-dizer – a cultura da escola deve estar próxima das pessoas.

A educação deve preparar as pessoas para um processo de aprendizagem evolutivo e consciente.

- Teorias Académicas.

Incidem no modo como os conhecimentos gerais são transmitidos, existindo duas correntes. A primeira – os tradicionalistas – defendem a transmissão de conteúdos clássicos e a segunda – os generalistas – defendem a construção de uma formação geral que realce o espírito crítico, a capacidade de adaptação e a abertura de espírito.

Os investigadores ligados a estas teorias preocupam-se com um problema mundial: o da alegada baixa de qualidade da preparação dos jovens. Estamos a pensar em causas gerais, como é a falta de conhecimentos da língua materna e de outras ciências como sejam a matemática, filosofia e física, que têm de ser relacionadas com a não actualização dos currículos, ou seja, estamos a falar no saber-analisar, compreender o significado das situações e avançar para outras explicações.

As diferentes teorias tiveram os seus períodos áureos de aplicação e cada uma mantém uma actualidade, pois deve favorecer uma competência baseada na compreensão dos diversos problemas. Os estudantes de hoje é que irão transformar a sociedade de acordo com as suas concepções de competição, igualdade, produtividade, etc., ou seja, têm de ter *competência ecossocial* (Yves Bertrand, 2001: 231).

Em todo o século XX, aprender era uma porta para possuir conhecimento útil, ter sucesso profissional e aceder a melhor condição económica. Nos vários documentos que têm sido produzidos por diversas instituições internacionais como é o caso do

livro “Educação: um Tesouro a Descobrir”, (da Comissão internacional para a Educação no Século XXI, liderada por Jacques Delors) (Roberto Carneiro, 2001: 27) procura-se que a educação seja o resultado da realização de cada pessoa em que *o processo duradouro e sustentável de amadurecimento pessoal decorre das viagens interiores que cada um decida empreender, na aquisição de sentido próprio mas também em intensa unidade com os destinos de todos os demais* (Roberto Carneiro, 2001: 27). As condições materiais da educação deixam de ser primordiais e passam a fazer parte da Capacidade do Indivíduo em Empreender, ou seja, que a sua realização pessoal passa pela realização dos outros membros da sociedade.

A aprendizagem ao longo da vida deverá ser uma aprendizagem com a vida em que os espaços e os tempos da vida sejam oportunidades para a construção de harmonia e sabedoria do ser humano que (R. Carneiro, 2001: 29):

- *Mantém uma arguta consciência do que não sabe e do universo do desconhecido;*
- *Identifica territórios de aprendizagem,*
- *Desenha itinerários pessoais de aprendizagem;*
- *Busca fontes e descobre fulcros/pontos de apoio para a agregação de saberes,*
- *Avalia os seus progressos nos caminhos da aprendizagem;*
- *Regula o esforço pessoal e mental dedicado a aprender;*
- *Gere incentivos pessoais para aprender e conhecer;*
- *Compreende a dimensão relacional da aprendizagem e participa activamente em grupos de aprendizagem em par.*

A mudança do século XX para o século XXI coincide com um período de alta turbulência em que falamos de Nova Cultura, Nova Economia, Novo Conhecimento, etc. Toda esta transformação implica também novos processos de aprendizagem ou seja (Roberto Carneiro, 2001: 23) *colocam novas exigências à clássica missão de educar, a qual sempre se situou no fio da navalha das exigências sociais que se entrecruzam entre necessidades de conservação e imperativos de renovação.*

Hoje vivemos numa sociedade complexa e transdisciplinar onde se integram seis tipos de aprendizagem:

- Aprender a condição humana com riquezas e vulnerabilidades;
- Aprender a viver a cidadania como membros da democracia em que existem deveres e direitos,
- Aprender a cultura matricial;
- Aprender a produzir e tratar informação e a organizar conhecimento;

- Aprender a gerir uma identidade vocacional, de modo que a assimilação de conhecimentos produza competências que se reflectem numa empregabilidade sustentável como elemento fortificante de um ambiente sustentável,
- Aprender a construir sabedoria, mediante a absorção dos diferentes conhecimentos.

A educação empreendedora deve incluir o empreendedorismo como conhecimento transversal e específico que, de acordo com Churchill (1995), deverá enquadrar os seguintes aspectos:

- Fomentar a existência de um contexto que realce o empreendedorismo;
- Explicitar os pontos fortes do empreendedorismo, sem esquecer de controlar os pontos fracos;
- Ajudar a detectar uma oportunidade e seu desenvolvimento;
- No estudo da viabilidade do projecto incorporar diferentes análises a nível económico, financeiro, recursos humanos, capacidade técnica e outros, no sentido de testar a existência de capacidades para concretização pela criação de valor;
- Saber gerir as redes de relação, no sentido de aproveitar o *networking*;
- Saber explicitar em cada um a luta por aquilo que nos realiza;

De acordo com o Global Enterpreneurship Monitor (GEM) (Dados do Jornal *Expresso* de 30/7/2005), em 2004, Portugal perdeu capacidade empreendedora ao ocupar o 13.º lugar no conjunto de 16 estados membros da UE, contra 8.º lugar em 2001. As razões apontadas são:

- Insuficiência de apoios financeiros;
- A morosidade do aparelho burocrático resulta numa ineficiente interacção entre as agências governamentais e os empreendedores;
- O sistema educativo não desenvolve o espírito empreendedor ao longo do seu processo.

Não interessa só introduzir pontualmente o empreendedorismo, mas é preciso saber construir um processo de desenvolvimento das capacidades empreendedoras, considerando como boa prática a avaliação do nível de aprendizagem obtido, pelo que nos deveremos preocupar com os métodos seguidos pelos aprendentes: alunos (que não têm uma experiência profissional) e formandos (que têm uma base teórica mais fraca), para apreenderem conhecimento.

Pela análise do ensino do empreendedorismo em Portugal, constatamos que no sistema educativo, esta matéria só é ministrada no ensino superior (universitário e politécnico) sendo quase exclusiva da área das ciências empresariais. O ensino superior actual prepara os alunos para serem empregados e com a introdução do empreendedorismo deve-se premiar uma cultura em que a pessoa saiba criar valor.

A EE torna a sala de aula num espaço de trabalho aberto à intervenção dos professores, alunos e de todos aqueles que têm conhecimento e experiência desta área e, assim, estabelece-se uma transmissão contínua de conhecimento e construção evolutiva de empreendedores. Esta EE, na óptica de Fernando Dolabela (2003) deve começar desde muito cedo, já que é a cultura que tem a força de induzir ou de inibir a capacidade empreendedora, sendo o conceito de cultura o explicado por Humberto Matutana (Fernando Dolabela, 2003: 15) *...uma rede de conversações que definem um modo de viver, um modo de estar orientado no existir, tanto no âmbito humano quanto não humano, e envolve um modo de actuar, um modo de emocionar e um modo de crescer no actuar e no emocionar. Cresce-se numa cultura vivendo nela como um tipo particular de ser humano na rede de conversações que a define.*

Este conceito de cultura que permite ao indivíduo crescer através da aprendizagem é utilizado por Gibb (1998, citado em Fernando Dolabela, 2003: 15) ao definir cultura empreendedora como *os valores sociais que sustentam a noção de um sistema de vida empreendedor como desejável e que apoiam fortemente a busca de um comportamento empreendedor efectivo pelos indivíduos ou grupos.*

A necessidade de aumentar as competências empreendedoras é consequência do mercado global que vê aumentar o desemprego em conjunto com novos padrões sociais, económicos, políticos, físicos e tecnológicos que incluem:

- Valorização de formas não-hierárquicas de concepção e organização da estrutura da sociedade;
- Maior acesso à produção de conhecimento e aplicação do mesmo;
- Inovação permanente para melhorar o tipo de produtos e serviços oferecidos;
- Incentivo à criatividade do indivíduo e dos grupos.

A nível das relações de trabalho, o modelo actual baseia-se na capacidade de gerar novos conhecimentos em tempo real e identificar oportunidades em relação de interdependência, sob a forma empreendedora.

O espírito empreendedor é um potencial de qualquer pessoa que precisa de ser incentivado através da aprendizagem a materializar-se e produzir efeitos.

O processo de aprendizagem do empreendedor tem por base uma didáctica que lhe permita:

- Trabalhar sob pressão;
- Propor hipóteses de resolução para os diferentes problemas;
- Trocar e seleccionar pontos de vista;
- Captar as actuações do meio envolvente;
- Analisar as situações de erro e retirar os aspectos positivos que evitem a ocorrência das mesmas situações.

A nível de cursos de empreendedorismo é de referir pelo pioneirismo o curso de Empreendedorismo e Inovação montado em 1953 por Peter Drucker na *New York University* (meio século atrás).

Segundo Dolabela (1999) o curso de empreendedorismo deve atender à identificação e compreensão das habilidades e competências do empreendedor, em como se gera e se aplica a inovação e o processo empreendedor, na contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento económico e outros aspectos para criar, gerir e desenvolver a empresa. O autor ainda classifica as capacidades requeridas ao empreendedor, em três áreas: técnicas (organização, liderança, *know-how* na área e facilidade de comunicação); gestão (marketing, finanças, produção, administração, processo negocial) e pessoais (disciplina, inovação, saber assumir riscos, persistência e orientação para a mudança).

Assunto relevante é a possibilidade de ensino do empreendedorismo. Já foi ultrapassada a crença de que só há empreendedores inatos, e compreendeu-se que o processo de empreender pode ser ensinado e assimilado por qualquer pessoa, apesar disso não garantir o sucesso do empreendimento.

Dolabela (1999) enumera dez razões para se ensinar o empreendedorismo:

- Existência de uma alta taxa de mortalidade das pequenas empresas, que se reflecte no nível de crescimento económico;
- Mudanças nas relações de trabalho, onde se exige um profissional com visão global do processo. A tradição no nosso ensino, de formar empregados nos níveis

universitários e profissionalizante, não é mais compatível com a organização da economia mundial;

- Exigências de intra-empresários, que saibam escutar o cliente, identificar as oportunidades e principalmente procurar e gerir os recursos para viabilizá-las;
- A metodologia de ensino tradicional é inadequada à formação empreendedora;
- As instituições de ensino estão afastadas dos “sistemas de suporte” (governo, financiadores, associações de classes) necessários à sobrevivência dos pequenos empreendimentos. A relação universidade-empresa é incipiente;
- Cultura. Os valores ensinados não sinalizam para o empreendedorismo;
- Aumentar a percepção da importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento económico;
- Desafiar a exclusividade da cultura da grande empresa, e abrir espaço para o estudo de empresas de menor porte nas escolas de gestão;
- Ética. A actividade empreendedora tem grande impacto social, devendo ser guiada por princípios e valores éticos, nobres;
- Cidadania. O empreendedor deve ter alto comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade, com forte consciência social.

As mudanças económicas e sociais que se têm verificado nos diferentes países, ocasionaram alterações significativas na organização económica, no mundo laboral e na concepção e desenvolvimento dos processos produtivos. Estas transformações implicam modificações na natureza e no funcionamento das actividades produtivas, e em consequência, das competências que os funcionários devem possuir para responderem às exigências qualitativas que são exigidas pelo mundo produtivo na concepção do produto e do serviço, de modo a alcançar os níveis de produtividade, rendimento e eficácia necessários à competitividade existentes nos mercados nacional e internacional. Nesta realidade a formação profissional existente deve fazer um diagnóstico da situação que é evolutiva e deve montar uma oferta que corresponda às expectativas. Outrora, a orientação era centrada em preparar ou readaptar as pessoas para desempenhar uma função através da apropriação de capacidades e transmissão de conhecimentos próprios de uma determinada ocupação, mas hoje a pessoa é o centro do processo formativo, desenvolvendo as suas capacidades e não existindo só transmissão de conhecimentos, valorizando realização pessoal e profissional. Nesta perspectiva, os responsáveis dos recursos humanos pretendem melhorar a qualidade de formação de acordo com as expectativas dos beneficiários, ao propor soluções que

vão de encontro às aspirações e problemas levantados, ou seja, indo de encontro às necessidades da actividade produtiva.

Esta flexibilidade que é uma das características dos empreendedores – individuais e colectivos – deve-se traduzir a nível da formação, não se localizando só na capacidade formativa instalada, mas orientando-se para uma resposta eficiente e eficaz da procura real, económica e social da sociedade, ao preparar as pessoas a inserirem-se de forma aberta e crítica na actividade produtiva.

A formação não deve restringir-se a uma ocupação mecânica de modo a satisfazer as necessidades imediatas de uma unidade de produção, pois aprender a trabalhar é desempenhar tarefas, dominar integralmente uma área ocupacional, apropriação de saber tecnológico e reconstrução de uma cultura laboral. Esta outra cultura permite com objectividade e clareza os funcionários saberem e saberem fazer de acordo com aquilo que é necessário saber e saber fazer para desempenhar satisfatoriamente uma função produtiva.

Segundo definição da OIT (1998) a formação profissional *é o conjunto de actividades que proporcionam capacidade prática, o saber e as atitudes necessárias para o trabalho numa ocupação ou grupo de ocupações em qualquer ramo da actividade económica*. Esta definição implica que qualquer meio é válido se se atingirem os objectivos da aprendizagem – adquirir capacidade – pelo que é possível aprender mediante cursos e também através da experiência prática. Esta definição vai mais longe ao incluir a importância das competências: conhecimentos, metodologias, atitudes, valores, etc..

O desenrolar da formação profissional implica as seguintes fases:

- Diagnóstico das necessidades e recursos disponíveis;
- Definição de objectivos;
- Construção da estrutura curricular;
- Pedagogia de ensino/aprendizagem;
- Avaliação.

Não é possível conceber a formação baseada em competências sem que haja uma estreita relação com o contexto produtivo. A aprendizagem de novas formas de fazer, de pensar efectua-se onde está a empresa e em termos gerais as organizações, ou seja, sítios de produção e aplicação de conhecimento.

Como exemplo da colaboração entre escola- empresas é de referir o “Curso de Empreendedorismo de Base Tecnológica” (Outubro 2005 a Maio 2006 -Universidade

de Coimbra, Universidade da Beira Interior, Universidade de Aveiro e CEC/Câmara de Comércio e Indústria do Centro) como sendo um curso inovador, em horário pós-laboral onde foram formadas equipas multidisciplinares para, com base em tecnologias desenvolvidas nas unidades de investigação de diversas universidades, criarem negócios de base tecnológica e aptidões empreendedoras.

A conjugação do “aprender fazendo” com “condições reais de trabalho” fundamenta-se nos seguintes princípios:

- Educar é fomentar, mediante a aprendizagem, a capacidade do talento da pessoa em todas as dimensões (intelectual, emocional, etc.);
- Os novos conhecimentos têm valor quando se reflectem em novos comportamentos, ou seja, novas operacionalidades;
- A melhor forma de apreender os conhecimentos científicos e outros é “descobri-los” e “redescobri-los” na prática;
- A competência não é um somatório de conhecimentos, capacidades e atitudes de forma isolada, mas sim um resultado integrado através de um processo coerente e aplicado em situações concretas.

A necessidade de desenvolver vários tipos de competências obriga a ultrapassar os métodos de formação tradicionais, de modo a orientá-los para uma pedagogia diferente:

Formação Tradicional – Pedagogia Directiva

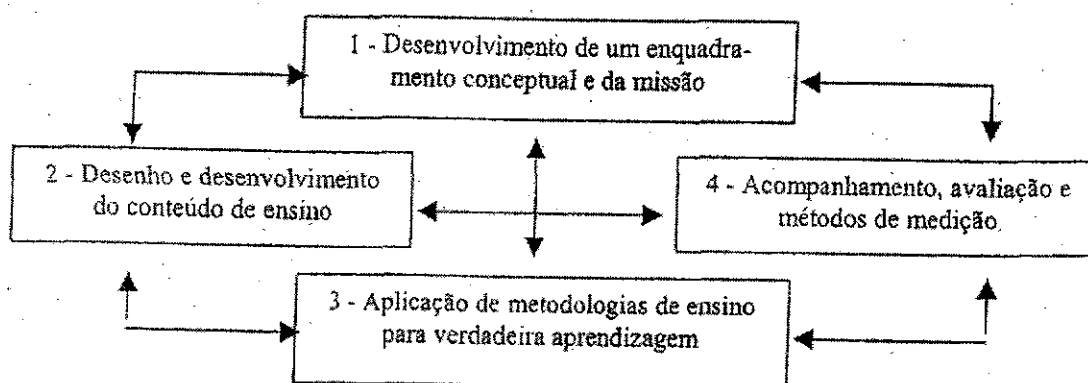
- Larga duração
- Currículos desactualizados
- Estrutura rígida
- Baseia-se no saber do docente
- O aluno memoriza e repete
- Formação para um posto de trabalho
- Formação para capacidades

Formação Empreendedora (Orientada para a empregabilidade) -- Pedagogia de Ensino/Aprendizagem (docente e formador ensinam e aprendem no processo)

- Formação flexível e personalizada, de acordo com as capacidades do aluno
- Conteúdos e estratégias em ambiente flexível
- Contribuição do saber de cada pessoa
- O aluno é um elemento activo: analisa, investiga e vai construindo o seu saber
- Formação orientada e integrada

Esta nova pedagogia, que foi por nós designada de PE, considera o professor/formador um canal de ligação entre quem precisa e quem tem, encontrando-se espelhada no modelo para ensino de empreendedorismo de Young (1997), trabalhado por Manuel de Campos Silvestre (2003).

Figura n.º 9: Modelo para Ensino de Empreendedorismo.



Fonte: Manuel de Campos Silvestre (2003: 160)

Cada um dos quatro elementos evolui, afecta e interage com todos os outros, à medida que os conceptores e os implementadores dos programas aprendem continuamente a se adaptarem às envolventes em mudança

(Young, 1997, citado em Manuel de Campos Silvestre, 2003: 160).

Esta necessidade de se saber adaptar no momento oportuno, foi abordada pelo Conselho Europeu de Lisboa (Março de 2000), que constatou que a UE estava numa fase de grandes mudanças devido à globalização e aos desafios de uma nova economia baseada no conhecimento e definiu como um objectivo estratégico para até 2010 a UE *tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social*, reconhecendo os papéis da educação e da formação como vias de desenvolvimento. Em Março de 2001, o Conselho Europeu enumerou três metas estratégicas (e treze objectivos concretos associados) a atingir até 2010: os sistemas de educação e de formação deverão aliar qualidade, acesso generalizado e abertura ao mundo exterior.

No Relatório Final do Grupo de Peritos – Projecto Sobre Educação e Formação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial no Âmbito do Procedimento Best (UE – Novembro de 2002) é proposta uma lista de eventuais indicadores sobre educação para o desenvolvimento do espírito empresarial:

A – Indicadores Qualitativos

- Empenhamento político a nível nacional no sentido de promover o espírito empresarial no sector da educação;
- Produção de indicadores sobre o desenvolvimento do espírito empresarial no sector da educação;
- Recolha de dados quantitativos a nível nacional sobre o espírito empresarial no sector da educação;
- Mecanismos existentes para avaliar a eficácia das medidas adoptadas;
- Financiamento privado disponível para o desenvolvimento do espírito empresarial no sector da educação;
- Integração do espírito empresarial no programa nacional ou regional do ensino básico;
- Integração do espírito empresarial no programa nacional ou regional do ensino secundário;
- Integração do espírito empresarial no programa nacional ou regional da formação profissional inicial de nível ensino secundário;

- Integração do espírito empresarial no programa das escolas de formação de professores (formação inicial);
- Formação profissional avançada de docentes ao longo da carreira (formação em exercício) no domínio do espírito empresarial;
- Medidas adoptadas a nível nacional ou regional para promover o ensino para o desenvolvimento do espírito empresarial nas universidades.

B – Indicadores Quantitativos

1.º Ciclo do Ensino Básico.

- Número (em %) de escolas do ensino básico que integram componentes relacionadas com o espírito empresarial nos seus cursos;
- Número (em %) de alunos que frequentam este tipo de ensino nos estabelecimentos de ensino básico;

Escolas Secundárias:

- Número (em %) de escolas (polivalentes) do ensino secundário em que o desenvolvimento do espírito empresarial constitui uma das temáticas de ensino;
- Número (em %) de alunos que frequentam este tipo de ensino nas escolas (polivalentes) do ensino secundário;
- Número (em %) de escolas profissionais/técnicas do ensino secundário que oferecem formação profissional inicial no domínio do espírito empresarial,
- Número (em %) de alunos que frequentam este tipo de formação nas escolas profissionais/técnicas;
- Número (em %) de alunos que criam a sua própria empresa após a conclusão dos seus estudos nas escolas técnicas/prifissionais.

Formação de Docentes:

- Número (em %) de docentes que recebem formação no domínio do espírito empresarial nas escolas de formação de professores enquanto parte do programa de estudos;

- Número (em %) de docentes que recebem formação profissional avançada no domínio do espírito empresarial.

Cooperação entre Estabelecimentos de Ensino e Empresas:

- Número de associações empresariais envolvidas em iniciativas conjuntas com escolas e universidades;
- Número (em %) de escolas que estabeleceram vínculos duradouros com empresas ou associações empresariais para a promoção do espírito empresarial;
- Número (em %) de universidades que estabeleceram vínculos duradouros com empresas ou associações empresariais para a promoção do espírito empresarial.

Ensino Superior.

- Número (em %) de instituições de ensino superior com cadeiras para o desenvolvimento do espírito empresarial;
- Número (em %) de instituições de ensino superior em que o espírito empresarial está integrado nos cursos da primeira fase de outras áreas;
- Número (em %) de estudantes que frequentam anualmente cursos da primeira fase do ensino superior no domínio do espírito empresarial;
- Número (em %) de instituições de ensino superior que oferecem cursos de pós-graduação no domínio do espírito empresarial;
- Número (em %) de estudantes que frequentam anualmente cursos de pós-graduação neste domínio;
- Número (em %) de estudantes que criam a sua própria empresa no prazo de três anos após a conclusão dos estudos superiores.

Em 2002 a UE aprovou o programa “Educação&Formação para 2010” para atingir as metas e, estando nós em 2007, verificamos que a UE cada vez está mais afastada dos níveis dos EUA, pelo que em 2007 muito se tem falado na necessidade de relançar os objectivos da Estratégia de Lisboa.

Até 2006 a UE tratava o tema do espírito empresarial como forma de desenvolvimento da comunidade e, só a partir desta data, passa a falar do fomento do espírito empreendedor.

Através dos indicadores qualitativos e quantitativos, poderemos estabelecer a diferença entre os espíritos empresarial e empreendedor em Espanha, Irlanda, Portugal e Finlândia.

Quadro n.º 22: Indicadores Qualitativos Sobre as Medidas Existentes em Matéria de Ensino para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial.

	E	IRL	P	FIN
1-Empenhamento político a nível nacional no sentido de promover o espírito empresarial no sector da educação	B	B	D	A
2-Produção de indicadores sobre o desenvolvimento do espírito empresarial no sector da educação	A	A	C	C
3-Recolha de dados quantitativos a nível nacional sobre o espírito empresarial no sector da educação	C	D	C	C
4-Mecanismos existentes para avaliar a eficácia das medidas adoptadas	B	D	C	C
5-Financiamento privado para o desenvolvimento do espírito empresarial no sector da educação (por parte de empresas, associações empresariais, etc.)	E	C	C	B
6-Integração do espírito empresarial no programa nacional ou regional do ensino básico	C	D	D	A
7-Integração do espírito empresarial no programa nacional ou regional do ensino secundário	B	B	D	A
8-Integração do espírito empresarial no programa nacional ou regional da formação profissional inicial de nível secundário	A	B	C	A

9-Integração do espírito empresarial no programa das escolas de formação de docentes (formação inicial)	B	D	C	C
10-Formação profissional avançada de docentes ao longo da carreira no domínio do espírito empresarial	B	D	C	C
11-Medidas adoptadas a nível nacional ou regional para promover o ensino para o desenvolvimento do espírito empresarial nas universidades	C	C	C	B

Fonte: Relatório da UE (Novembro/2002: 27)

A: Sim/Completa Implementação

B: Implementação Frequente

C: Implementação Limitada ou Pontual

D: Não/Sem Aplicação

E: N.A.=sem informação disponível

Quadro n.º 23: Indicadores Qualitativos Sobre as Medidas Existentes em Matéria de Ensino para o Desenvolvimento do Espírito Empreendedor.

	E	IRL	P	FIN
1-Empenhamento político a nível nacional no sentido de promover o espírito empreendedor no sector da educação	B	B	D	A
2-Produção de indicadores sobre o desenvolvimento do espírito empreendedor no sector da educação	C	C	D	C
3-Recolha de dados quantitativos a nível nacional sobre o espírito empreendedor no sector da educação	D	D	D	C
4-Mecanismos existentes para avaliar a eficácia das medidas adoptadas	D	D	D	C

5-Financiamento privado para o desenvolvimento do espírito empreendedor no sector da educação (por parte de empresas, associações empresariais, etc.)	E	E	E	E
6-Integração do espírito empreendedor no programa nacional ou regional do ensino básico	C	D	D	A
7-Integração do espírito empreendedor no programa nacional ou regional do ensino secundário	B	B	D	A
8-Integração do espírito empreendedor no programa nacional ou regional da formação profissional inicial de nível secundário	B	B	D	A
9-Integração do espírito empreendedor no programa das escolas de formação de docentes (formação inicial)	C	D	D	C
10-Formação profissional avançada de docentes ao longo da carreira no domínio do espírito empreendedor	D	D	D	D
11-Medidas adoptadas a nível nacional ou regional para promover o ensino para o desenvolvimento do espírito empreendedor nas universidades	B	C	C	B

Fonte: Elaboração Própria

A: Sim/Completa Implementação

B: Implementação Frequente

C: Implementação Limitada ou Pontual

D: Não/Sem Aplicação

E: N.A.=sem informação disponível

A Finlândia é o país mais avançado com a introdução do espírito empreendedor e no lado oposto está Portugal, que ainda não conseguiu perceber a razão de ser da existência deste espírito. Neste grupo de países é de realçar o trabalho

realizado em Espanha, cujas experiências nascem nas regiões autónomas, em regime de parceria público/privado.

Encorajar o espírito empreendedor constitui uma chave para a criação de emprego e para aumentar a competitividade e o crescimento económico em toda a Europa. Se bem que o espírito empreendedor (actual ou potencial) possa ser influenciado por uma multiplicidade de factores, existe certamente uma componente cultural que tem de ser tida em conta. Neste sentido, a educação poderá prestar um contributo significativo. O desenvolvimento de atitudes e competências empreendedoras pode ser estimulado na juventude, começando a partir dos bancos da escola.

A importância do espírito empreendedor é hoje amplamente reconhecida como uma competência de base susceptível de ser adquirida através de uma aprendizagem ao longo da vida.

A pedagogia empreendedora utilizada neste tipo de ensino – a adaptar aos diferentes níveis de escolaridade – tem os seguintes objectivos:

- Sensibilização dos estudantes para o facto de o estatuto de trabalhador independente constituir uma opção de carreira;
- Outra opção de carreira é através do espírito empreendedor, no seio de uma organização existente, contribuir para o desenvolvimento dos negócios;
- Incentivar o desenvolvimento de qualidades pessoais relevantes para a iniciativa empresarial, tais como a criatividade, a assunção de riscos e de responsabilidades;
- Fornecer as qualificações e competências técnicas e empresariais necessárias para se ter uma postura empreendedora.

As iniciativas têm frequentemente um carácter pontual e são lançadas por instituições educativas – formativas a título individual ou em parceria. Em Portugal e Espanha, o espírito empreendedor tende a ser ensinado como uma disciplina autónoma ou a ser encarado como uma actividade extracurricular. Em resultado desta situação, a maioria dos estudantes não tem ainda a possibilidade de participar em cursos e programas sobre desenvolvimento do espírito empreendedor.

Continua a ser uma questão em aberto saber se é preferível incluir o espírito empreendedor nos programas nacionais ou considerar este tipo de ensino uma actividade suplementar ou extracurricular. Todavia, a não ser que estejam integradas numa estratégia global, nem mesmo as iniciativas mais interessantes e inovadoras poderão constituir a solução ideal. O sistema de educação tem de estar preparado para

assumir este desafio a nível interno. Isto significa criar um enquadramento sólido do ensino orientado para desenvolver o espírito empreendedor, imprimindo-lhe uma perspectiva de longo prazo, formando maior número de docentes nesta área e, por último, assegurando que estes programas sejam em geral acessíveis aos estudantes.

A nível do ensino poderemos estabelecer a diferença entre ensino dos espíritos empresarial e empreendedor.

Avaliação da integração do espírito empresarial nos diferentes níveis educativos:

- A nível do ensino básico, o ensino para o desenvolvimento do espírito empresarial, visará incentivar nos alunos qualidades pessoais – tais como a criatividade, o espírito de iniciativa e de independência – que contribuam para o desenvolvimento de uma atitude flexível, que provará ser útil na sua vida e em todas actividades relativas ao mundo do trabalho. Nesta fase, devem ser utilizadas formas autónomas e activas de aprendizagem. Além disso, este tipo de ensino proporcionará um conhecimento precoce e um contacto com o mundo empresarial, assim como a compreensão do papel desempenhado pelos empresários na comunidade. As actividades pedagógicas poderão incluir o trabalho em projectos, a aprendizagem através do jogo ou representação, a apresentação de casos de estudo e visitas a empresas locais;
- A nível do ensino secundário, o desenvolvimento das qualidades pessoais continuará a ser relevante. Além disso, o ensino para o desenvolvimento do espírito empresarial incluirá a sensibilização dos estudantes para o facto de o estatuto de trabalhador independente constituir uma eventual opção de carreira (a mensagem a passar seria de que é possível não só trabalhar por conta de outrem, mas também tornar-se empresário), a aprendizagem através da prática (aprender fazendo) – por exemplo, gerindo mini-empresas – e formação específica sobre como criar uma empresa (especialmente, nas escolas de formação profissional ou nas escolas técnicas).

- A nível do ensino superior, o ensino para o desenvolvimento do espírito empresarial proporcionará aos estudantes uma formação específica como criar e gerir uma empresa, incluindo a capacidade para elaborar um verdadeiro plano de empresa, bem como a aquisição das competências associadas a métodos de identificação e avaliação das oportunidades de negócios. Encorajará e apoiará igualmente ideias embrionárias de negócios (por exemplo, através da concessão de créditos especiais, de estruturas empresariais, tutoria, etc.), de modo que os projectos bem alicerçados num estudo prévio possam ser postos em prática e, por último, chegar ao mercado.

Ensinar e aprender a desenvolver o espírito empreendedor implica mudar as mentalidades e melhorar as competências para o crescimento, o emprego e a realização pessoal dos alunos de diferentes níveis:

- A nível do ensino básico, é necessária uma maior sensibilização para os benefícios da aquisição de noções básicas de empreendedorismo para a sociedade em geral e para os próprios aprendentes, mesmo a partir dos primeiros anos de ensino.
- A nível do ensino secundário, o ensino deve sensibilizar os alunos para o facto de que o emprego por conta própria e o empreendedorismo podem ser opções de carreira no futuro. A aprendizagem pela prática e a experiência concreta do empreendedorismo, graças a actividades e projectos práticos, constituem as melhores formas de promover o espírito empreendedor e as competências ligadas ao empreendedorismo.
- A nível do ensino superior, as escolas devem incorporar o empreendedorismo como elemento importante dos currículos, repartido por várias disciplinas.

Quadro n.º 24: Indicadores Quantitativos Sobre o Ensino Para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial.

	E	IRL	P	FIN
* Ensino Básico				
1-Programas do ensino básico que integram componentes relacionadas com o espírito empresarial	E	E	E	D
* Ensino Secundário				
2-Escolas polivalentes do ensino secundário com cursos sobre espírito empresarial	A	A	D	D
3-Formação profissional inicial de nível secundário com uma componente relacionada com o espírito empresarial	A	N.A.	C	B
* Formação de Docentes				
4-Docentes que recebem formação no domínio empresarial no âmbito do programa de estudos das escolas de formação de professores	D	E	E	D
5-Docentes que recebem formação profissional avançada no domínio do espírito empresarial	E	E	D	D
*Cooperação entre estabelecimentos de ensino e empresas				
6-Relações entre escolas e empresas ou associações empresariais com o objectivo de promover o espírito empresarial	C	B	B	B
7-Relações entre universidades e empresas ou associações empresariais com o objectivo de promover o espírito empresarial	N.A.	B	B	B
*Espírito Empresarial no Ensino Superior				
8-Instituições de ensino superior com cadeiras para o desenvolvimento do espírito empresarial	C	E	D	B

9-Instituições de ensino superior em que o espírito empresarial faz parte dos temas de ensino integrado em cursos da primeira fase do ensino superior de outras áreas	C	D	C	B
10-Instituições de ensino superior que propõem cursos de pós graduação no domínio do espírito empresarial	C	E	C	B

Fonte: Relatório da UE (Novembro/2002: 30)

A: Implementação Geral (ou seja, em 90 a 100% dos casos)

B: Implementação Frequente (ou seja, em 60 a 90% dos casos)

C: Nível Significativo de Implementação (ou seja, em 30 a 60% dos casos)

D: Implementação limitada ou pontual (ou seja, em 10 a 30% dos casos)

E: Implementação rara ou sem aplicação (ou seja, em 0 a 10% dos casos)

N.A.=sem informação disponível

Quadro n.º 25: Indicadores Quantitativos Sobre o Ensino Para o Desenvolvimento do Espírito Empreendedor.

	E	IRL	P	FIN
* Ensino Básico				
1-Programas do ensino básico que integram componentes relacionadas com o espírito empreendedor	E	E	E	D
* Ensino Secundário				
2-Escolas polivalentes do ensino secundário com cursos sobre espírito empreendedor	C	C	E	D
3-Formação profissional inicial de nível secundário com uma componente relacionada com o espírito empreendedor	C	N.A.	E	B

* Formação de Docentes				
4-Docentes que recebem formação no domínio empreendedor no âmbito do programa de estudos das escolas de formação de professores	D	E	E	D
5-Docentes que recebem formação profissional avançada no domínio do espírito empreendedor	E	E	E	D
*Cooperação entre estabelecimentos de ensino e empresas				
6-Relações entre escolas e empresas ou associações empresariais com o objectivo de promover o espírito empreendedor	C	B	E	B
7-Relações entre universidades e empresas ou associações empresariais com o objectivo de promover o espírito empreendedor	N.A.	B	E	B
*Espírito Empreendedor no Ensino Superior				
8-Instituições de ensino superior com cadeiras para o desenvolvimento do espírito empreendedor	C	D	E	B
9-Instituições de ensino superior em que o espírito empreendedor faz parte dos temas de ensino integrado em cursos da primeira fase do ensino superior de outras áreas	C	D	E	B
10-Instituições de ensino superior que propõem cursos de pós graduação no domínio do espírito empreendedor	D	E	E	B

Fonte: Elaboração Própria.

A: Implementação Geral (ou seja, em 90 a 100% dos casos)

B: Implementação Frequente (ou seja, em 60 a 90% dos casos)

C: Nível Significativo de Implementação (ou seja, em 30 a 60% dos casos)

D: Implementação limitada ou pontual (ou seja, em 10 a 30% dos casos)

E: Implementação rara ou sem aplicação (ou seja, em 0 a 10% dos casos)

N.A. (Não Aplicável) = sem informação disponível

Ensinar e aprender a desenvolver o espírito empreendedor implica criar e desenvolver conhecimentos, competências, atitudes e qualidades pessoais adequadas à faixa etária dos alunos em causa, continuando Portugal a deter a última posição.

O carácter empreendedor da escola reflecte-se na sua nova missão que consiste na criação ou no reforço de um ambiente institucional favorável ao surgimento de mecanismos de aprendizagem interactiva e de efeitos ao nível da qualificação da força de trabalho, da transmissão do conhecimento e de inovação, bem como no surgimento de mecanismos que promovam o empreendedorismo.

O papel das escolas perante uma sociedade assente num conhecimento em contínua transformação e divulgação, implica a necessidade de se adoptar um novo paradigma educacional que fomente no aluno (de qualquer idade) o desenvolvimento de um espírito independente, criativo e inovador. A escola deve preparar os alunos para a realidade exterior, em que as empresas estão voltadas para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, capazes de desenvolver um ambiente propício à disseminação da cultura empreendedora.

O sistema educativo português está estruturado em cinco grandes áreas: educação pré-escolar, ensino básico, ensino secundário, ensino pós-secundário e ensino superior. A educação pré-escolar é de frequência facultativa e compreende o período até à idade de ingresso no ensino básico (normalmente entre os cinco e seis anos de idade), tendo a família um papel fundamental na educação pré-escolar. O ensino básico, de carácter obrigatório, tem a duração de nove anos, sendo caracterizado por três ciclos sequenciais: 1.º ciclo (quatro anos de escolaridade), que promove um ensino globalizante; 2.º ciclo (dois anos de escolaridade), organizado por áreas pluridisciplinares de formação básica; 3.º ciclo (três anos de escolaridade), com um conjunto de disciplinas comuns e que integra também áreas vocacionais diversificadas. O ensino secundário tem a duração de 3 anos, estando o acesso condicionado à obtenção do ensino básico. No ensino secundário, podem ser seguidas três vertentes: Cursos Científico-Humanísticos (visando o prosseguimento de estudos superiores, conferindo um diploma de conclusão do nível secundário de educação); Cursos Tecnológicos e Cursos Profissionais. Estes dois últimos conferem uma dupla perspectiva de inserção no mercado de trabalho e prosseguimento de estudos superiores, bem como um diploma de conclusão do nível secundário de educação e um certificado de qualificação profissional de nível 3.

No ensino pós-secundário, os cursos de especialização tecnológica são um instrumento fundamental para o aprofundamento dos conhecimentos científicos e tecnológicos, contribuindo para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais adequadas ao exercício profissional qualificado, promovendo também percursos formativos que integrem os objectivos de qualificação e inserção profissional e permitam o prosseguimento de estudos. A conclusão com aproveitamento de um curso de especialização tecnológica confere um diploma de especialização tecnológica e qualificação de nível 4. No âmbito do Sistema de Aprendizagem, podem também ser desenvolvidos cursos de especialização tecnológica de formação pós-secundária, que atribuem igualmente um diploma de especialização tecnológica e qualificação profissional de nível 4.

Em Portugal, a temática do empreendedorismo deve ser introduzida no ensino secundário que é o elo de ligação entre o básico e o superior.

A Reforma do Ensino Secundário (Documento Orientador da Revisão Curricular do Ensino Secundário – versão definitiva de 10 de Abril de 2003) começou a ser aplicada no ano lectivo 2004/05 e transpõe para o território nacional os princípios básicos para a construção do espaço de educação e formação europeu:

- Melhoria da qualidade e da eficácia dos sistemas de educação e de formação, à luz das exigências da sociedade do conhecimento, garantindo a qualidade da formação de professores, assegurando o acesso às tecnologias de informação e comunicação, aumentando o número de diplomados em cursos técnicos e científicos e optimizando a utilização dos recursos;
- Promoção do acesso generalizado à educação e formação, tornando a aprendizagem mais atractiva e permitindo a flexibilização dos diferentes sistemas educativos;
- Abertura dos sistemas educativos e formativos ao mundo exterior, através do reforço das ligações com o mundo do trabalho, do incremento da mobilidade e da aprendizagem das línguas estrangeiras, entre outros.

No sentido de ligar os sistemas de educação e formação ao meio envolvente exterior, como é preconizado na “Estratégia de Lisboa” os objectivos estratégicos do “Documento Orientador da Revisão Curricular” são:

- Aumento da qualidade das aprendizagens: pressupõe o respeito pela pluralidade e equilíbrio de aquisição de conhecimentos – desenvolvimento das competências vocacionais – capacidade de pensar cientificamente os problemas – interiorização de uma cultura de participação e responsabilidade e a plena consciência das opções que potenciam a liberdade e o desenvolvimento dos alunos como indivíduos e como cidadãos. No caso do empreendedorismo a aplicação passa por dois canais de ligação. O primeiro refere-se ao aumento de competências para a área do empreendedorismo e a segunda liga-se com o empreendedorismo interno em que as pessoas têm de ser responsabilizadas pelo seu desempenho.
- Combate ao insucesso e abandono escolares: é necessário ajustar *curricula* e conteúdos programáticos, conferindo-lhes maior coerência e sequencialidade. As escolas devem diversificar as ofertas educativas de modo de irem ao encontro das aspirações e perfis de competências dos alunos.
- Resposta inequívoca aos desafios da sociedade da informação e do conhecimento: as ferramentas que utilizam os proveitos desta sociedade permitirão ao empreendedor estar mais consciente dos riscos que vai assumir e como poderá adaptar o seu projecto empresarial às oscilações do mercado.
- Articulação progressiva entre as políticas de educação e da formação: quanto mais autónomas e exclusivas forem as diferentes vias, menor será a liberdade de escolha e de reformulação das opções vocacionais.
- Reforço da autonomia das escolas: este reforço na óptica da afirmação da sua individualidade e da expressão social, económica e cultural das comunidades em que se inserem e que servem, permitirá termos escolas empreendedoras, como é o caso das escolas profissionais que oferecem cursos que vão de encontro às necessidades da zona de inserção.

No caso dos cursos profissionais, eles estão vocacionados para a qualificação inicial dos alunos, privilegiando a sua inserção no mundo do trabalho e permitindo o prosseguimento de estudos. A sua estrutura vai permitir o desenvolvimento de competências, visando uma boa inserção no mercado de trabalho. A mobilidade entre cada uma das modalidades deverá permitir concretizar um objectivo central: todos os alunos que abandonem o sistema de ensino disporão das competências básicas para o desempenho de uma profissão. Estes cursos têm três componentes de formação:

- Sociocultural, científica e técnica: visa contribuir para a construção da identidade pessoal, social e cultural dos jovens;
- Científica: visa a aquisição e o desenvolvimento de um conjunto de saberes e competências de base do respectivo curso;
- Técnica: visa a aquisição e o desenvolvimento de um conjunto de saberes e competências de base do respectivo curso, e integram formas específicas de concretização da aprendizagem em contexto de trabalho.

A formação do empreendedor será realizada através de conhecimentos que serão transmitidas por professores e empreendedores do exterior que possibilitarão o desenvolvimento da criatividade e da inovação. Segundo Eda Souza (2005: 202) *o desenvolvimento do perfil empreendedor é a capacidade do indivíduo para criar, conduzir e implementar o processo criativo; como a capacidade de elaborar novos planos de vida, de trabalho, de estudo, de negócio, tornando-se, com isso, responsável pelo seu próprio desenvolvimento e, conseqüentemente, pelo desenvolvimento da sua organização e da sua comunidade.*

Quadro n.º 26

Matriz Comum aos Percursos de Formação Sistemática Pós-Obrigatória em Portugal(1989 – 1992).

Percurso	Escolaridade / Acesso	Duração Anos/horas	Componentes da formação (% da carga horária total)		
			Geral ou Sócio-cultural	Específica ou científica	Técnica ou tecnológica (teor. E prat.)
Ensino Secundário					
A-Cursos gerais	9.º ano	3 anos (3270 h)	34	45	21
B-Cursos tecnológicos	9.º ano	3 anos (3270 h)	34	30	36
Escolas Profissionais	9.º ano	3 anos (3600 h)	25	25	50
Formação em alternância (nível III-EU)	9.º ano	3 a 4 anos (4800 h em média)	19	19	62 (com prática no posto de trabalho)

Fonte: Revista Portuguesa de Investigação Educacional – n.º2 / 2003

Notas:

1 – O nível III de que se fala é um nível de qualificação profissional, definido no âmbito da UE (decisão 85/368/EEC) e que corresponde ao que se chama habitualmente técnicos intermédios.

2 – No regime de aprendizagem, o peso da componente técnica inclui a “a prática simulada no posto de trabalho” pois esta constitui um elemento característico intrínseco deste modelo de formação.

Quadro n.º 27: Características das Escolas Secundárias e das Escolas Profissionais.

Parâmetros	Escolas secundárias	Escolas profissionais
Promotores das escolas	Estado	Instituições da sociedade civil e privados (1)
Modelo de administração e gestão	Directa do Estado	Autónoma
Administração do currículo	Centralizada	Descentralizada
Tipologias curriculares	Uniformes	Diversificadas
Componente curricular predominante	Geral e académica	50% Geral e científica 50% Técnica e tecnologia
Sistema de progressão anual	Por disciplinas	Por unidades/módulos
Contratação de docentes	Administração geral	Escola e administração geral
Certificação	Cursos gerais: diploma de ensino secundário Cursos tecnológicos: diploma de ensino secundário e diploma de técnico de..... (com exames nacionais)	Diploma de técnico de... (sem exames nacionais)
Dimensão: -número médio de alunos matriculados por escola, pela 1.ª vez, no 10.º ano (2)	265	65
-número médio de alunos matriculados no ensino secundário, por escola (3)	565	134
Financiamento	Estatal e directo	Estatal e UE

Fonte: Revista Portuguesa de Investigação Educacional – n.º 2 / 2003

Notas:

- (1) com algumas excepções, as escolas profissionais agrícolas são, em geral, estatais e resultam de uma reconversão de anteriores escolas secundárias agrícolas;
- (2) o número médio de alunos matriculados pela primeira vez no 10.º ano é calculado com base na amostra de escolas incluídas num estudo particular de investigação.
- (3) Fonte DAPP (www.dapp.min.edu.pt). Resultados do ano 1999/2000

Considerações sobre as escolas secundárias e profissionais:

- o modelo pedagógico: as escolas profissionais adoptaram um modelo de progressão modular, mais adaptado à evolução por tarefas por parte de cada aluno, e adoptaram também um tipo de planos de estudo e de conteúdos mais coerente e dirigido ao fim em vista, desenvolver e qualificar profissionalmente jovens técnicos nas escolas profissionais os objectivos são mais claros e é impossível um aluno arrastar-se, sem perspectivas de evolução, um ano após outro;
- o regime de certificação: na verdade, o diploma técnico que as escolas profissionais conferem equivale ao fim do nível secundário (e conseqüente equivalência ao 12.º ano) e permite que cada aluno, se assim o desejar, prosseguir os seus estudos, realizando para tanto, adicionalmente, a preparação para os exames nacionais às disciplinas específicas. Ora, nas escolas secundárias, os alunos dos cursos tecnológicos para completar a sua formação têm de realizar exames externos nacionais, sem o que não podem obter o diploma técnico;
- administração e gestão: as escolas profissionais funcionam num regime de bastante mais autonomia do que as escolas secundárias, autonomia que atinge, por exemplo, a contratação de docentes e de técnicos especialistas, ligados a diferentes actividades profissionais;
- ligação à comunidade e às empresas: as escolas profissionais, sendo de iniciativa local de diversas instituições da sociedade civil, geridas em ligação estreita com agentes sociais locais, têm tido uma forte integração no meio e uma íntima ligação com as empresas, o que tem permitido integrar estágios e experiências de trabalho ao longo dos cursos e facilitado a construção de projectos que sustentam as provas de aptidão profissional com que os cursos finalizam.

Nas escolas secundárias, pela sua tradição e pela sua acção, os alunos estão em geral mais afastados das comunidades envolventes e das empresas, além de não estarem envolvidos numa cultura escolar que valoriza o que é profissional, o que pode constituir um entrave à qualidade de uma formação profissionalmente qualificante.

O ensino superior engloba o ensino universitário e politécnico, abrangendo também o ensino pós-graduado (pós-graduações, mestrados e doutoramentos).

A Lei n.º 49/2005 de 30 de Agosto vem introduzir alterações de base à LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo - de 14 de Outubro de 1986, sendo de destacar os pontos que vão de encontro à construção de um espírito empreendedor:

- Artigo 11.º - Ponto 2: Objectivos do ensino superior

- Alínea a) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e empreendedor, bem como do pensamento reflexivo;
- Alínea d) Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, que constituem património da humanidade, e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- Alínea e) Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração, na lógica de educação ao longo da vida e de investimento geracional e intergeracional, visando realizar a unidade do processo formativo.

- Anexo LBSE – Capítulo I – Artigo 3.º: Princípios organizativos

- Alínea e) Desenvolver a capacidade para o trabalho e proporcionar, com base numa sólida formação geral, uma formação específica para a ocupação de um justo lugar na vida activa que permita ao indivíduo prestar o seu contributo ao progresso da sociedade em consonância com os seus interesses, capacidade e vocação.

- Anexo LBSE – Capítulo II – Artigo 11.º: Âmbito e objectivos do ensino superior

- Alínea a) do ponto 2.º Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e empreendedor, bem como do pensamento reflexivo.

Anexo LBSE – Capítulo II – Artigo 22.º: Formação profissional

Ponto 1 A formação profissional, para além de complementar a preparação para a vida iniciada no ensino básico, visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica.

Em Espanha o sistema educativo tem a seguinte estrutura:

- Educação Infantil: dos 0 aos 6 anos;
- Educação Primária dos 6 aos 12 anos;
- Educação Secundária Obrigatória: dos 12 aos 16 anos;
- *Bachillerato*: dos 16 aos 18 anos

ou

Formação Profissional de Grau Médio: dos 16 aos 18 anos;

- Ensino Universitário: dos 18 aos 24 anos

ou

Formação Profissional de Grau Superior: dos 18 aos 20 anos.

Em Espanha, também se evidenciou a necessidade de reformular a LOGSE – Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (1990) de modo a reflectir a convicção de que a educação é o meio adequado para construir a personalidade, desenvolver ao máximo as capacidades, identidade e configurar a compreensão da realidade por parte dos jovens, que deu origem ao Proyecto de Ley Orgánica de Educación de 15 de Dezembro de 2005 (não inclui o ensino superior, que é legislado pelo RD 55/2005 de 21 de Janeiro e RD 1509/2005 de 16 de Dezembro).

No capítulo I do título preliminar – Principios y fines de la educación – convém destacar:

- Artigo 1/Alínea d): a educação é concebida como uma aprendizagem permanente, que se desenvolve ao longo da vida;
- Artigo 2/Alínea f): o desenvolvimento da capacidade dos alunos para regular a sua própria aprendizagem, confiar nas suas aptidões

e conhecimentos, assim como para desenvolver a criatividade, a iniciativa pessoal e o espírito empreendedor;

No capítulo II do mesmo título, sobre a aprendizagem ao longo da vida é referido que:

- Artigo 5/Alínea 1): todas as pessoas devem ter a possibilidade de formar-se ao longo da vida, dentro e fora do sistema educativo, com o fim de adquirir, actualizar, completar e ampliar as suas capacidades, conhecimentos, habilidades, aptidões e competências para o seu desenvolvimento pessoal e profissional,
- Artigo 5/Alínea 2): o sistema educativo tem como princípio básico proporcionar a educação permanente. Para tal fim, deve preparar os alunos para aprender por si mesmo e facilitará às pessoas adultas a sua incorporação nos diferentes tipos de ensino, favorecendo a conciliação da aprendizagem com outras responsabilidades e actividades;

No capítulo I do título I são feitas referências directas ao empreendedorismo por tipo de ensino:

- Artigo 23.º/Alínea g) (Objectivos da educação secundária obrigatória): desenvolver o espírito empreendedor e a confiança em si mesmo, a participação, o sentido crítico, a iniciativa pessoal e a capacidade para aprender a aprender, planificar, tomar decisões e assumir responsabilidades;
- Artigo 33.º/Alínea k) (Objectivos do *bachillerato*): Enriquecer o espírito empreendedor com atitudes de criatividade, flexibilidade, iniciativa, trabalho em equipa, confiança em si mesmo e sentido crítico;
- Artigo 40.º/Alínea f) (Objectivos da formação profissional): Desenvolver o espírito empreendedor para o desempenho de actividades e iniciativas empresariais;

O Real Decreto 55/2005, de 21 de Janeiro, estabelece o processo de construção do Espaço Europeu de Educação Superior, iniciado com a Declaração de Bolonha de 1999, incluindo entre os seus objectivos a adopção de um sistema flexível de licenciaturas, compreensível e comparável, que promova oportunidades de trabalho para os estudantes, conferindo maior competitividade internacional no âmbito do sistema europeu de educação superior.

Apesar de haver melhorias registadas, o abandono escolar (segundo o INE) em Portugal em 2004, na população entre os 18 anos e os 24 anos foi de 40% contra 30% em Espanha. Já no investimento feito na educação, a percentagem do PIB canalizada para esta área foi maior em Portugal: 5.8% comparativamente a Espanha que foi de 4.4%. A nível do ensino superior a população feminina em Portugal (INE – 2003) parece mais dedicada aos estudos: 67.2% contra 57.2% em Espanha.

A formação profissional constitui um meio de transferência de saber, de qualificações e de competências, que apesar de se encontrar condicionada quer pela estrutura produtiva do país, quer pelo nível de educação, deve ser considerada e assumida como um factor estruturante por induzir alterações a vários níveis.

A formação não é um fim em si, não é uma actividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento. Segundo J. Fuller (2001: 25) *a formação tem como objectivo aumentar as competências e conhecimentos das pessoas.*

Quadro n.º 28: Correspondência Entre Objectivos de Formação da Empresa e Objectivos Individuais.

Objectivos da Empresa	Objectivos Individuais
A curto prazo 1. Desempenhos de unidade 2. Desempenhos individuais	A curto prazo 1. Contribuir para o desenvolvimento de uma equipa 2. Aperfeiçoamento na sua profissão
A médio/longo prazo 3. Investimentos 4. Mudanças de organização	A médio/longo prazo 3. Estar pronto para a modernização

5. Evoluções de carreira <ul style="list-style-type: none"> - integração - promoções - mobilidade interna - mobilidade externa 6. Evolução das profissões 7. Evolução das qualificações 8. Objectivos específicos	4. Desenvolver as suas responsabilidades 5. Evoluções de carreira <ul style="list-style-type: none"> - integração - promoções - mobilidade interna - mobilidade externa 6. Aprender/Abandonar/Mudar de profissão 7. Empregabilidade 8. Objectivos específicos
---	---

Fonte: Meignant (1999: 149)

Pela análise deste quadro poderemos destacar que:

- O aperfeiçoamento na profissão está dependente de melhoria dos desempenhos individuais;
- Para que haja desenvolvimento da empresa é necessário que os funcionários sejam responsabilizados pelo seu desempenho;
- O funcionário tem de desenvolver um processo constante de aprendizagem que passa por mudar de profissão, sendo de considerar a hipótese de criar o seu próprio posto de trabalho.

Para Fillion (1991, citado em Eda Souza, 2005: 209) *a formação dos empreendedores possui um diferencial significativo, visto que o treinamento para actividade empreendedora deve capacitar o empreendedor para imaginar e identificar visões, desenvolver habilidades para sonhos realistas.*

Na área do empreendedorismo, a educação e a formação são parte comum do processo de transmissão de conhecimentos.

A nível da formação profissional, as situações em Espanha e Portugal são as seguintes:

- A Espanha possui dois sistemas complementares de formação profissional: o primeiro está destinado à formação dos jovens para seu futuro ingresso no mercado de

trabalho e é gerido no âmbito do ministério da educação e o segundo tem como público-alvo a força de trabalho desempregado e é gerido pelo INEM (Instituto Nacional de Emprego).

- O sistema de formação português caracteriza-se por ter uma dupla tutela e duplo suporte institucional para os dois subsistemas da formação: a formação inserida no sistema de ensino é tutelada pelo ministério da educação e a formação inserida no mercado de trabalho é tutelada pelo ministério do trabalho e solidariedade social.

A educação e o empreendedorismo tornaram-se numa prioridade da maior parte dos países da OCDE (2004), já que o empreendedorismo tem sido reconhecido como factor crucial para o crescimento económico e reforço da competitividade a nível internacional numa economia global. Deve-se divulgar uma cultura empreendedora e desenvolver o espírito e valores do empreendedorismo. É possível aprender empreendedorismo, pois as características das pessoas podem ser adquiridas e desenvolvidas através de sistemas adaptados à lógica desta temática.

Educação e formação têm sido reconhecidos como os meios fundamentais para concretização do objectivo de implementação do empreendedorismo na sociedade. Podem ter um grande efeito sobre o desempenho dos empreendedores (Charney e Libecap, 2002) e a médio/longo prazo influenciam o nível do espírito e atitudes para o empreendedorismo na população e na sociedade. Segundo os mesmos autores as pequenas empresas fundadas por empreendedores ou que empreguem empreendedores alcançam maiores taxas de crescimento nas vendas e postos de trabalho.

Para Reynolds et al. (2001) as ambições pensadas para os negócios estão em linha directa com as suas capacidades e conhecimentos. Os EUA que têm uma longa tradição na educação empreendedora depararam-se com trinta anos de resistências do meio académico em aceitar o empreendedorismo como matéria académica. Hoje a realidade é que o empreendedorismo faz parte dos curricula do ensino básico, secundário e superior e são frequentes as iniciativas que encorajam o desenvolvimento de projectos empreendedores na escola.

Esta perspectiva é recente na UE que só em 2000, no seguimento da estratégia de Lisboa, considerou a educação para o empreendedorismo como essencial para a modernização da economia europeia. Ao contrário do que acontece nos EUA na

Europa tem sido dada pouca abertura à inclusão do empreendedorismo na educação em termos teóricos e práticos, variando muito por país.

Esta política de introdução gradual do empreendedorismo tem alguns obstáculos, como:

- Na cultura da educação o empreendedorismo não é ainda, muitas vezes, reconhecido, pois não é incluído no curriculum ou faz parte de um extra-curriculum, diminuindo o número de alunos abrangidos;
- Falta de apoios públicos que se traduzem em fracas infra-estruturas para promoção do empreendedorismo;
- Insuficiente formação de professores nesta matéria que nos primeiros anos deverá ser transversal.

O nível de conhecimentos do empreendedor condiciona o seu desempenho e explica o grau de sucesso dos projectos empresariais, assumindo a escola um papel pioneiro na preparação dos alunos ao ensinar-lhes a aprender a pensar, a analisar e a agir de forma autónoma e independente, com criatividade e por sua conta e risco. No ensino devemos incluir conhecimentos de gestão (que é a tradicional, daí a designação de gestão para empreendedores) e conhecimentos de recursos humanos e de outras matérias.

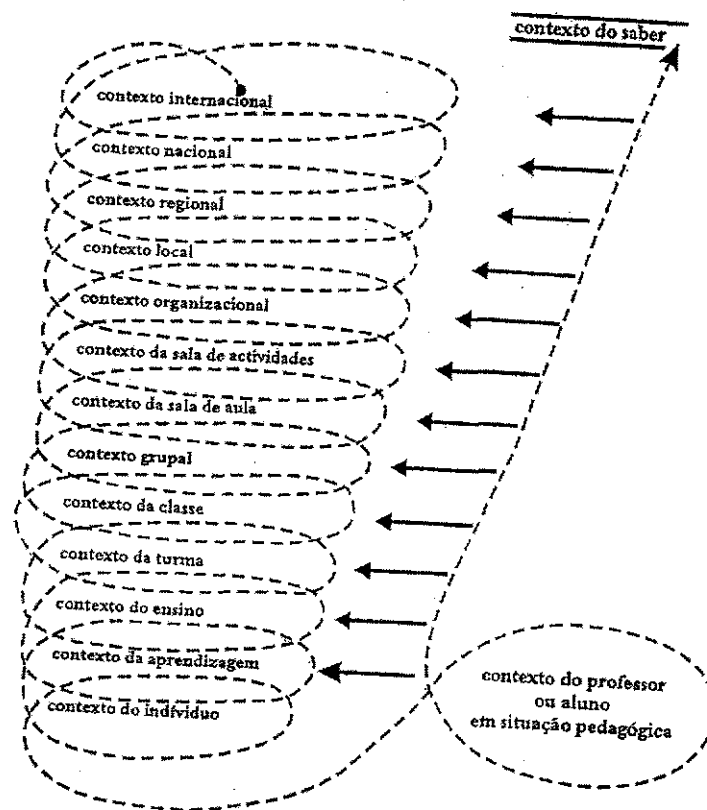
VEIGA SIMÃO e outros (2005) propõem uma Magna Carta da Educação que orienta a educação e formação ao longo da vida, que pretende eliminar as barreiras entre educação e formação, artificialmente sustentadas por interesses políticos e económicos, os quais revelam, no nosso país, uma notória capacidade de resistência. No quadro do Programa Mobilizador do Ensino Superior para a EFLV (Educação, Formação ao Longo da Vida) são definidos vários princípios orientadores, sendo de destacar:

- Princípio da Educação para a Mudança – a Escola e a Universidade ensinam a pensar, cultivam o saber e o saber-fazer, ensinando o fazer em tempo oportuno, de modo a que o educando participe na caminhada para o futuro. A formação contínua de professores e a identificação de competências a adquirir na aprendizagem dos jovens em cada momento, bem como o apoio inteligente e permanente do Estado, são prioridades indiscutíveis.

- Princípio da Educação Permanente – a Escola e a Universidade, reconhecendo que se torna hoje necessário, para cada cidadão, uma formação científica e cultural de base, cada vez mais sólida, por forma a permitir mudar de profissão ao longo da vida, e que o exercício de uma profissão obriga a uma Escola permanente, apostam e preparam cada indivíduo para a aprendizagem ao longo da vida.
- Princípio de Educação para o Empreendedorismo – a Escola e a Universidade desenvolvem o espírito empresarial no sentido mais amplo, que impulse a capacidade criativa e inovadora, a assunção do risco e se associe a iniciativas de incubação de empresas ligadas a comunidades locais e a plataformas de conhecimento emergentes.
- Princípio da Educação para a Empregabilidade – a Escola e a Universidade devem reforçar a ligação ao universo do trabalho, procurando ligações institucionais com a sociedade em geral e fomentando práticas cívicas, conducentes a uma vida digna de ser vivida por todos.
- Princípio da Educação para o Desenvolvimento – a Escola e a Universidade reconhecem que Portugal deve adoptar um modelo educativo que propicie um desenvolvimento criativo e inovador, eminentemente sustentado e sustentável, e que, sem perda do seu universalismo, dinamize e divulge valores regionais e tradicionais e lhes adicione as novas tecnologias, impondo-se como país de qualidade.

A construção deste saber, que se pretende adequado ao funcionamento da sociedade, é influenciado por várias vertentes do ambiente sustentável. Como já foi referido anteriormente, o contexto do saber é o reflexo da situação pedagógica que se estabelece entre professor/formador e aluno/formando.

Figura n.º 10: Influência do Meio Envolverte no Contexto do Saber.



Fonte: Luís Barbosa (2004: 165)

1.9 – Da Escola para o mercado de trabalho .

Em Fevereiro de 2001, o Conselho “Educação” aprovou um “Relatório sobre os Futuros Objectivos dos Sistemas Educativos”. Entre as áreas-chave nele identificadas, conta-se o reforço dos laços entre estabelecimentos de ensino e empresas e o desenvolvimento do espírito empresarial por meio dos sistemas de educação e formação.

O espírito empreendedor não deveria ser considerado apenas como um meio de criar novas empresas, mas sim como uma atitude geral que pode ser aplicada de forma útil por qualquer pessoa na vida quotidiana e em todas as áreas de actividade.

No sentido de desenvolver as qualidades pessoais que são importantes para a criação de um espírito empreendedor, que durante muitos anos passou pelo desenvolvimento do espírito empresarial, o fórum “Formação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial” (Nice/Outubro de 2000) considerou as seguintes capacidades:

- Capacidade de gestão: resolução de problemas através de domínio de conhecimentos nas áreas do planeamento, tomada de decisões, comunicação e assumir responsabilidades;

- Capacidade de intervenção social: saber cooperar, de criar redes e de trabalhar em rede;

- Capacidade de pensamento e actuação autónomas: desenvolver a autoconfiança e a motivação para terem um bom desempenho, aprender a pensar criticamente e de forma independente e, em especial, adquirir a vontade e a capacidade de aprender de modo autónomo;

- Capacidade de desenvolver uma cultura empresarial: ter iniciativa, uma atitude pró-activa e criatividade, bem como saber enfrentar riscos. .

Na economia do conhecimento (intensivo) podem-se distinguir quatro saberes.
(R. Carneiro, 2001: 355)

- *Saber o quê: uma forma de conhecimento codificado, construído sobre factos;*
- *Saber porquê: também conhecimento codificado, neste caso estruturado em torno da compreensão de princípios básicos, regras e ideias;*
- *Saber como: uma forma de conhecimento tácito, derivado da experiência;*
- *Saber quem: conhecimento tácito, traduzido na capacidade de comunicar e de criar relações de confiança.*

A aprendizagem ao longo da vida resulta de um processo longo (de pelo menos quatro décadas) em que as necessidades de expansão económica foram produzindo sucessivos conceitos como formação contínua, educação permanente, educação recorrente, formação em serviço ou aprender fazendo.

Podemos distinguir três dimensões na aprendizagem ao longo da vida:

- Desenvolvimento pessoal e cultural: criação de sentido para a vida e para o mundo;
- Desenvolvimento social e cívico: suporta o funcionamento das democracias avançadas e das comunidades coesas;
- Desenvolvimento da empregabilidade: melhora em permanência as competências produtivas e a adaptação a um mercado de trabalho em evolução acelerada.

A aprendizagem ao longo da vida obriga a escola a abrir-se a outras entidades que são fontes de conhecimento e de informação.

Além da duração da escolarização, teremos de aspirar a modelos pedagógicos que, em vez de secar o gosto pela aprendizagem e de suprimir a curiosidade natural do jovem, o incentive a continuar a aprender ao longo de toda a sua experiência como necessidade vital, em tudo equivalente a outras necessidades básicas como as de comer, dormir ou respirar. A democratização da aprendizagem ao longo da vida joga-se numa educação de base para todos, de qualidade, e em idade suficientemente

precoce para suscitar as atitudes, valores e comportamentos que sustentam aquelas aprendizagens permanentes.

No âmbito da Carta Europeia das PME (2004), o Plano de Acção: A Agenda Europeia para o Espírito Empresarial, são definidos os compromissos da Europa com o espírito empresarial e as competências empresariais a desenvolver em todos os graus de ensino, com particular incidência nos ensinos secundário e superior, tendo por objectivos:

- Estabelecer uma capacidade de resolução de problemas. Esta competência abrange o planeamento, tomada de decisões e responsabilização;
- Saber cooperar, actuar em rede e assumir novos papéis, nomeadamente a organização de actividades que permitam a concretização das próprias iniciativas;
- Desenvolvimento da auto-confiança e de motivação orientada para o desempenho, aprendendo a pensar criticamente e de uma forma independente e autónoma;
- Capacidade de desenvolver a iniciativa pessoal, demonstrando pro-actividade e criatividade, sendo capaz de assumir riscos na implementação das suas ideias.

O problema de desemprego começa a ser equacionado numa perspectiva de implementação de políticas activas de emprego, nas quais a formação surge como uma componente central, estratégica e indispensável.

Mas, para além do papel indiscutível que a formação representa na esfera produtiva, as acções de formação profissional têm vindo, progressivamente a reforçar a componente educacional que sempre esteve na sua base. De facto, embora a formação mantenha, predominantemente, uma ligação muito mais directa com os domínios da produção e do mercado de trabalho, do que especificamente com o contexto da escolarização, no momento actual o aspecto educacional inerente à formação tende a emergir, e isto enquanto resposta ao desafio de proporcionar estratégias de educação e formação ao longo da vida.

Um emprego é uma actividade profissional que requer um conjunto homogéneo de conhecimentos, saber fazer e de comportamentos.

Segundo a Organização Internacional de Trabalho – OIT (Recomendação 195 de 2004; recomendação sobre o desenvolvimento dos recursos humanos: educação, aprendizagem permanente) *A designação empregabilidade refere-se a competências e*

qualificações transferíveis que reforçam a capacidade das pessoas para aproveitar as oportunidades de educação e formação que são oferecidas com o objectivo de encontrar e conservar um trabalho decente, progredir na empresa ou mudar de emprego e adaptar-se à evolução da tecnologia e das condições do mercado de trabalho.

Em Portugal, pretende-se criar um emprego sustentável que seja reflexo de um crescimento duradouro e nesse sentido instituiu-se o Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego 2005/08 que se baseia numa estratégia de diferenciação sustentada através de:

- Programa de Estabilidade e Crescimento;
- Programa Tecnológico;
- Plano Nacional de Emprego;
- Outros programas e planos de acção.

O Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (2005/2008) é um programa integrado e pragmático que Portugal vai desenvolver no contexto da União Europeia, face aos desafios colocados pela economia e pela sociedade globalizada em que tem que competir e se quer afirmar. O programa é um guia para a concretização duma estratégia nacional de reformas e modernização concebida no quadro das referências e prioridades da Estratégia de Lisboa. Enquadra em particular o Programa de Estabilidade e Crescimento na dimensão macroeconómica, o Plano Tecnológico na dimensão de competitividade e qualificação e o Plano Nacional de Emprego na dimensão emprego.

Assumindo o objectivo de integrar e dar resposta às linhas de orientação do Conselho Europeu e às prioridades identificadas pela Comissão Europeia para Portugal, o Plano Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (2005/2008) tem como principais desafios identificar e implementar soluções para os problemas críticos que decorrem da aplicação dessas orientações no contexto sócio-económico do país e tendo em conta a estratégia e agenda de modernização pretendem-se atingir entre outros os seguintes objectivos:

- Compatibilizar a necessidade de focalizar as políticas de referência em projectos e programas com elevado impacto no crescimento e na produtividade da

economia, com o objectivo de combater as assimetrias regionais e fomentar a coesão social e territorial;

- Reforçar a cooperação entre o tecido empresarial e as universidades, os centros de investigação e as instituições culturais;

- Desenvolver parcerias para a inovação e o emprego, de base sectorial ou regional e fomentar o empreendedorismo e as competências de gestão das PME de forma a esbater as desvantagens competitivas associadas à dimensão e à localização periférica em relação aos mercados internacionais tradicionais e a construir massa crítica para a exploração de mercados emergentes;

- Apostar na qualificação dos portugueses, com avaliação e certificação, promovendo uma cultura de aprendizagem ao longo da vida que reduza o déficit de qualificações existentes, que reforce a equidade, estimule e responda à necessidade de reforçar a inovação e o empreendedorismo e reduza as disparidades de competências no mercado de trabalho;

- Aumentar a eficiência do sistema educativo e reduzir drasticamente as taxas de saída precoce e insucesso escolar, através duma cultura de rigor e de exigência e duma melhor adequação do sistema de ensino ao contexto social, envolvendo de forma acrescida a comunidade, as famílias e os educadores na definição dos projectos escolares específicos, e dum acréscimo de eficácia dos sistemas de protecção social e de promoção da saúde;

- Conciliar a promoção do emprego e o combate ao desemprego com a melhoria da produtividade e da qualidade do trabalho e o reforço da coesão social e territorial num contexto de deslocalizações e reestruturações profundas.

Em Espanha as diferentes entidades criadoras da Declaração para o Diálogo Social, governo – organizações empresariais – organizações sindicais, reconhecem que o mercado de trabalho tem um duplo problema; insuficiente volume de emprego e alto nível de sazonalidade. Quando se faz referência ao insuficiente volume de emprego, é preciso não esquecer que desde o meio dos anos noventa do século passado, foram criados muitos postos de trabalho, o que permitiu reduzir o déficit de emprego da economia espanhola comparativamente com outros países europeus, mas a proporção da população espanhola em idade de trabalho que tem um posto de trabalho remunerado, é inferior á média da UE – 15 e está muito longe de satisfazer os objectivos da Estratégia Europeia de Emprego. A intensa criação de empregos tem de

ser relacionada também com maior participação das mulheres no mercado de trabalho e aceleração dos fluxos de imigrantes. Entre 1992 e 2003, em Espanha a população em idade de trabalhar (dos 16 aos 64 anos) passou de 25.8 milhões para 27.8 milhões de pessoas, a que corresponde uma taxa média anual de crescimento de 0.7%, que é o dobro da correspondente na UE – 15. A percentagem da população emigrante residente em Espanha na década de noventa era de 1% e actualmente é de 10% da população total. Mais de 60% dos imigrantes que actualmente residem em Espanha chegaram ao país depois de 1995 e cerca de 60% têm entre 20 e 44 anos.

No que diz respeito à sazonalidade, é preciso ter em consideração que ele está relacionado com os sectores da agricultura, construção e turismo. A taxa de emprego temporário, em 2003 na UE – 15 era de 17.1% (15.6% excluindo a Espanha).

Quadro n.º 29: Peso do Auto-Emprego Sobre o Emprego Total.

	1992	1995	2000	2003
UE – 15	16.1	16	14.8	14.8
Alemanha	9.6	10.3	10.3	10.8
Espanha	19.3	18.7	16.7	15.3
Irlanda	23.5	21.6	18.4	17.4
Holanda	15.5	15.7	14.2	14
Portugal	27.2	28.8	26.3	26.9
Finlândia	13.8	13.7	12.2	11.8
Reino Unido	5.9	7.2	6.9	6.1

Fonte: Eurostat

Portugal e Espanha apresentam valores elevados devido ao peso da agricultura nas respectivas economias, já que a maior parte dos agricultores trabalham por conta própria.

O espírito empreendedor é actualmente reconhecido como uma competência básica, podendo mesmo ser incluída de maneira explícita no programa de estudos nacional, consoante a estrutura do sistema de ensino em questão.

Durante o século XX as relações entre formação e trabalho adquiriram três tipos de configurações diferentes:

- Um primeiro tipo que se desenvolveu entre os finais do século XIX e os começos do século XX, é marcado pela institucionalização da escolaridade obrigatória cujas preocupações dominantes são as de assegurar um conformismo ideológico, bem como o acesso ao sufrágio universal e o reconhecimento social de novas qualificações intimamente relacionadas com as novas modalidades de organização do trabalho;
- Um segundo tipo desenvolveu-se entre a década de quarenta e o princípio da década de setenta, em que se assiste à explosão da escola de massas, ao aumento do consumo, e a relação entre formação e trabalho é pautada pela preocupação de planificar os sistemas de formação, de forma a que os fluxos de saída destes fossem funcionalmente adaptados aos fluxos de entrada no emprego;
- Um terceiro tipo tem-se desenvolvido desde a década de oitenta do século passado em que devido à rápida transformação do mundo não é possível prever com antecedência as evoluções futuras do emprego e agir em conformidade sobre os sistemas de formação, que aparece muito ligado ao ensino como fazendo parte do sistema de aprendizagem.

A importância dos recursos humanos no crescimento económico e na inovação é cada vez mais evidente. Depois da ênfase no passado em capital físico e em emprego, ou seja, no montante de recursos e no esforço, a visão do processo de crescimento transformou-se, colocando no centro a inovação e o capital humano. O capital humano não é mais que as capacidades, o conhecimento e as competências incorporadas nos indivíduos e está intimamente associado ao capital social, o conjunto de redes de relações que facilitam a cooperação dentro e entre grupos, como sublinhado na OCDE (2001). A grande diferença entre o capital humano e o emprego é a possibilidade de acumulação, ou seja, de aumentar a quantidade no futuro quando

se colocam de parte alguns dos recursos do presente. Por outras palavras, as nações e os indivíduos precisam de investir para aumentar o nível de capital humano. Se além disso pretendem evitar a sua depreciação e capacidade para gerar riqueza, obrigam-se a um investimento contínuo e sustentado. O capital humano incorporado nas pessoas sob a forma de qualificações, experiência e capacidades é essencial para facilitar o processo de aprendizagem e de adaptação a um contexto económico em mutação. A centralidade do capital humano no bem-estar das pessoas e das nações e a sua natureza de investimento sugere-o como prioridade na definição das políticas de educação e de formação, numa óptica de aprendizagem ao longo da vida. Novos factos – o aumento da esperança média de vida, o prolongamento dos anos que as pessoas dedicam ao mercado de trabalho e as novas exigências de competências para a sociedade do conhecimento – exigem uma contínua actualização das qualificações e do saber.

Segundo a Comissão Europeia (2003), os fracos resultados da Europa quanto à evolução para a sociedade do conhecimento, especialmente se comparados com os dos Estados Unidos, devem-se a investimentos baixos no que toca aos recursos humanos. Este investimento tem impactos significativos a nível do crescimento e do emprego. Actualmente, 20% dos jovens europeus não possuem as competências básicas para a sociedade do conhecimento. Isto inclui as competências tradicionais – como a leitura, a escrita e o cálculo – e outras competências adicionais – como as línguas, o espírito empreendedor e na área das tecnologias da informação e de comunicação.

Em 2000, o Conselho Europeu de Lisboa estabeleceu o objectivo de tornar a Europa um espaço dinâmico e competitivo capaz de gerar mais e melhores empregos. O emprego é um dos eixos centrais para atingir os objectivos de Lisboa, sendo certo que mais que uma ênfase no número de empregos, o foco deve ser na empregabilidade dos cidadãos, a sua capacidade de contribuir para a criação de valor através do trabalho.

O Conselho Europeu de 2004 estabeleceu as prioridades políticas em matéria de emprego, no seguimento das conclusões do relatório coordenado por Wim Kok (*Facing the Challenge – The Lisbon Strategy for Growth and Employment* – Novembro 2004), apontando como prioridades o aumento da capacidade de adaptação dos trabalhadores e empresas, o fomento do trabalho como uma opção para todos, o

investimento no capital humano e na educação e formação ao longo da vida e a implementação de reformas para uma melhor governação.

Os sistemas de emprego estão em fase de forte desestruturação criando nos indivíduos situações de grande instabilidade e a necessidade de novos conhecimentos e de novos comportamentos sociais. As pessoas que se encontram no sistema de emprego terão de reaprender novas regras e aos que frequentam ainda o sistema de ensino-formação dever-se-á transmitir conhecimentos que os tornem aptos a lidar com as novas tipologias dos sistemas de emprego.

A tendência actual é para a descentralização e maior responsabilização dos indivíduos enquanto pessoa ou integrados em grupos, existindo alterações na estrutura das tarefas e das funções e na forma de as executar, implicando novos perfis profissionais e novas exigências de qualificação de mão de obra. Para que a flexibilidade exista no sistema de produção são necessárias chefias de nível intermédio que promovam e intensifiquem as ligações dentro da estrutura de trabalho e chefias de comando que tenham conhecimento como funciona a organização e como se faz a ligação desta ao meio envolvente.

Quadro n.º 30: Mudança nos Perfis Profissionais das Chefias.

Sistema de produção tradicional	Sistema de produção flexível
Qualificação das chefias de nível intermédio	
. comando hierárquico	. animação, coordenação de responsabilidades
. preparação, coordenação e controlo do trabalho dos operadores	. delegação de decisões
. transmissão de informações	. conhecimentos técnicos amplos
. conhecimentos burocráticos	. conhecimento de relações humanas
. intermediário direcção-operadores	. capacidade de gestão
	. capacidade em articular serviço
Qualificação das funções de direcção	
. capacidades administrativas	. capacidades de gestão estratégica
. conhecimentos financeiros e económicos	. conhecimentos em novas tecnologias
. imposição de decisões	. desenvolvimento de relações humanas
. controle e centralização da informação	. informação partilhada
. imposição da disciplina	. negociação com os trabalhadores

Fonte: António Maria Martins (1999: 85)

A inserção na vida activa tem-se processado de formas distintas. Ainda não há muito tempo, as crianças-adolescentes passavam directamente do meio primário/família para o sistema de emprego. Na fase seguinte a entrada é retardada pela passagem pela escola, sendo a inserção na vida activa cada vez mais tarde, por três razões:

- Princípio filosófico-humanista, que atribui ao ensino um papel importante na formação global da pessoa, relacionando-se este facto com a qualidade e o tempo de ensino;
- Maior complexidade da economia e do sistema tecnológico que passam a exigir mais preparação escolar, para o qual o factor tempo de aprendizagem é importante;
- Existência de elevadas taxas de desemprego, entre os jovens, que cada vez entram mais tarde na vida activa.

Como diz António Maria Martins (1999: 104) *as escolhas de metas pelos indivíduos e a sua inserção na vida activa têm sido explicadas por diferentes teorias:*

- *Raymond Boudon (1977), na linha da escola do Capital Humano, refere que as metas escolhidas pelo indivíduo, e sua família, são ponderadas segundo o princípio do custo-benefício, isto é, estuda-se até ao limite para lá do qual estudar mais traria pouco valor acrescido;*
- *Segundo a teoria do fracasso antecipado, defendida entre outros por Pierre Bourdieu (1979), a escolha de metas tem que ver com a percepção, pelos indivíduos, das suas condições e dos limites que se lhes opõem;*
- *Um modelo económico limitado pela oferta de mão-de-obra, isto é, defende-se que a inserção dos jovens na vida activa depende das suas escolhas, considerando-se que o mercado de trabalho tem capacidade para aceitar toda a mão-de-obra disponível do ponto de vista qualitativo e quantitativo (Coleman, 1990);*
- *Um modelo económico limitado pela procura de mão-de-obra. Neste modelo, o sistema económico não permite a inserção dos jovens na vida activa, de forma cíclica ou num processo que se torna contínuo na actualidade. A inexistência de saídas profissionais leva a que os jovens alterem as suas metas e se mantenham no sistema educativo, conduzindo a uma forte proliferação de diplomas de nível superior e a elevadas taxas de desemprego entre os jovens. Se no modelo económico limitado pela oferta de mão-de-obra, a educação é vista como um bem de produção, nesta ela é encarada como um bem de consumo (Coleman, 1990).*

Além dos jovens, deverão ser igualmente considerados todos aqueles que após muitos anos de inserção na vida activa chegam ao desemprego e que têm de ser inseridos novamente no mercado de trabalho. Para ultrapassar esta situação de demora em entrar no mercado laboral, deve ser montado um sistema de ensino-formação de forma articulada com o sistema das ocupações sociais e profissionais e, em cada grau, ampliar o volume e articular os saberes dos requisitos exigidos pela nova ordem tecnológica e de organização dos processos produtivos.

O sistema educativo tem funcionado mais com a pretensão de dar uma preparação universal e integral do homem do que em prepará-lo para o desempenho de papéis profissionais na estrutura de emprego.

Seguindo o pensamento de Rumberger (1989) existem um conjunto de competências que a escola deve fomentar no sentido de dar resposta às exigências do contexto tecnológico e das novas organizações do trabalho:

- As pessoas têm de aprender a ter iniciativa, ao pensarem e agirem por si de forma autónoma;
- Integração dos objectivos individuais com os objectivos comuns;
- Capacidade para apreciar e certificar a qualidade do produto ou serviço resultante do trabalho;
- Desenvolvimento das capacidades de escutar, ler e interpretar;
- Capacidade de produzir argumentos lógicos através de processos indutivos e cognitivos em vez de se recorrer à memorização;
- Capacidade de identificar problemas e de contribuir para a sua resolução;
- Aprender a procurar, seleccionar e utilizar a informação necessária em cada situação;
- Tomada permanente de decisões no local de trabalho, para o que é preciso proporcionar conhecimentos e desenvolver a autoconfiança dos alunos;
- Devido à grande mutabilidade do conhecimento, o aluno deve começar na escola a aprender e por sua iniciativa.

E necessário introduzir alterações nos princípios, currículos e métodos pedagógicos, a fim de articular a escola com a vida extra-escolar, particularmente com o sistema de emprego.

As empresas terão de ter uma organização flexível que fomente a interdisciplinaridade e a circulação-partilha de informação entre todos os sectores e, conseqüentemente, uma nova política de recursos humanos, quanto à sua organização, formação/requalificação e selecção. A formação além da especialização e polivalência, (Mourão, 1990, citado em António Maria Martins, 1999: 57) *terá de conter uma componente generalista que permita uma visão integrada dos problemas e facilite o diálogo.*

A organização do trabalho está em constante transformação, devido às pressões resultantes da interacção e dependência dos outros subsistemas organizacionais, particularmente do tecnológico, e das respostas globais que a organização tem de dar aos sistemas social, económico, cultural e político-ideológico onde está inserida.

A concretização da organização do trabalho depende (António Maria Martins, 1999: 58) *da natureza específica do sistema de produção (Woodward, Joan, 1977: 77) e de como o sistema de trabalho se organiza, de acordo com João Freire (1993: 61), em sistema oficial, fabril ou empresarial. Cada um destes sistemas caracteriza-se pela natureza diferenciada das suas componentes (técnica, económica, organizacional, profissional e social), com realce para a natureza dos saberes dos diferentes agentes e para a tipologia das relações prevalecentes em cada sistema.*

Quadro n.º 31: Características dos Diferentes Sistemas de Emprego.

Dimensões	Sistemas de Trabalho		
	Oficial	Fabril	Empresarial
Técnica			
- Modo de produção	Produção unitária	Produção em série	Produção flexível e de séries curtas
- Tecnologia de base	Ferramentas	Máquinas	Sistemas tecnológicos integrados
Económica			
- Entidade de produção	Oficina	Fábrica	Empresa

- Objectivo da actividade	Prod. de bens para mercados restritos	Produção de bens em grande escala	Produção de bens ou serviços de qualidade subordinada ao marketing
Organizacional - Estrutura	Simples	Centralizada	Diversificada e flexível
- Funcionamento	Informal	Formal	Negocial
Profissional - Princípio da qualificação	Saber fazer e habilidade	Cumprimento dos modos operatórios saber ser e estar	Formação para o exercício de funções polivalentes e para a inovação constante
- Aprendizagem/progressão	Carreira artesanal	Dependente da adaptação ao posto de trabalho	Dependente da capacidade profissional e de aprender por si
Mov. Social - Figuras simbólicas	Produtor	Patrão/Trabalhador	Gestor/Técnico/Empregados
- Processos sociais de referência	Cooperação	Conflito	Compatibilização de interesses

Fonte: Freire (1993: 61, citado em António Maria Martins, 1999: 58)

O modelo empresarial, característico da actualidade, aposta na complexidade que cada vez mais faz apelo à criatividade e inovação, que são variáveis incorporadas pelo empreendedor e tende para uma maior simplicidade e flexibilidade das suas estruturas e regras de funcionamento.

Este sistema de trabalho requer profissionais que tenham conhecimentos ao nível do saber-fazer que introduzem alterações ao conceito de trabalho e emprego, ao

introduzirem responsabilização do profissional, quer trabalhe por conta própria ou por conta de outrém.

O processo de mudança e o quadro de incerteza que caracterizam o ambiente das organizações exigem destas respostas rápidas e eficientes, em termos da maximização dos efeitos e minimização dos custos.

Portugal atravessa um momento de viragem na sua história. Nos últimos trinta anos o país fez uma convergência significativa face aos países europeus mais desenvolvidos, nomeadamente em factores estruturais do seu desenvolvimento.

O crescimento do passado esgotou-se, na medida em que foi feito à custa, em grande parte, dos chamados sectores intensivos em trabalho, ou seja, produziu-se mais, não porque se introduziu inovação, mas porque se utilizou mais trabalho não diferenciado, o que se deve ao facto de ser barato e apresentar qualificações muito baixas. Não existe outra solução para sairmos da crise, que não seja o desenvolvimento do espírito empreendedor que trará mais riqueza e, portanto, mais emprego.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

2.1 – Montagem da Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade: OFEE.

Neste trabalho pretendeu-se, com base no empreendedorismo, fazer a ligação entre ciências da educação e ciências empresariais, tendo por base um processo de aprendizagem fundamentado num modelo pedagógico empreendedor (apresentado no Quadro n.º 21).

No quadro do actual nível de desenvolvimento da economia mundial, além das ciências empresariais, também as outras ciências foram entendendo que o empreendedorismo deve fazer parte do seu processo de formação. O fomento do espírito empreendedor junto dos jovens é uma condição indispensável para fazer progredir o emprego – criação e estabilização, o crescimento, a competitividade e a inovação, pelo que a educação pode contribuir para criar uma cultura mais empreendedora.

O modo de funcionamento das empresas hoje é diferente, requerendo capital humano empenhado, responsável e autónomo. As pessoas entendem que têm de adquirir mais competências – competências empreendedoras/CE – de forma a acompanhar a evolução do tecido económico e social e não se sentirem excluídas pela sociedade quando perdem o seu posto de trabalho e têm dificuldade em inserirem-se no mundo produtivo. O empreendedorismo em Portugal ainda está bastante relacionado com a criação de empresas. No futuro, todas as pessoas têm de aprender a serem empreendedoras em todas as suas funções, pois se o seu desempenho melhorar, as organizações, onde trabalham ou colaboram, também apresentarão progressos e terão mais hipóteses de permanecer no mercado.

As ciências da educação visam a montagem de um processo de aprendizagem vocacionado para a transmissão de conhecimentos ao aluno, que tem por base uma pedagogia própria que seja o reflexo das vivências internas e externas às organizações educativas.

Do ponto de vista internacional, é de referir duas organizações, que tendo influência em Portugal, têm elaborado vários estudos sobre a difusão do ensino do

empreendedorismo. Primeiro a UE, que em 2003 publicou o *Livro Verde do Empreendedorismo* em que se define empreendedorismo como o processo para criar e desenvolver a actividade económica através de uma gestão integrada de avaliação do risco, criatividade e/ou inovação, dentro de uma organização existente ou através do arranque de uma nova organização.

A Comissão Europeia, em 2006, com base nas situações e boas práticas observadas na Europa, elaborou um conjunto de recomendações (2006: 11):

As propostas têm como objectivo contribuir para a definição de abordagens mais sistemáticas da educação para o empreendedorismo e potenciar o papel do ensino na criação de uma cultura mais empreendedora nas sociedades europeias:

- Quadro Geral

- *As autoridades nacionais e regionais devem estabelecer relações de cooperação entre os diversos serviços, no intuito de desenvolver uma estratégia com objectivos claros e que abranja todas as etapas do ensino no contexto dos programas nacionais relativos ao processo de Lisboa;*
- *Os programas das escolas de todos os níveis devem incluir explicitamente o empreendedorismo como um objectivo de ensino e prever orientações para a sua concretização;*

- Apoio às escolas e aos professores

- *As escolas devem beneficiar de apoio prático e incentivos destinados a encorajar a organização de actividades e programas de empreendedorismo, através de um conjunto de instrumentos diferentes;*
- *Deve dedicar-se particular atenção à formação dos professores, mediante uma formação inicial e contínua e pela experiência prática, bem como à sensibilização dos directores de escolas e dos conselhos executivos;*

- Participação de intervenientes externos e de empresas

- *Deve encorajar-se a cooperação entre os estabelecimentos de ensino e a comunidade local, em especial as empresas. Estas devem entender a participação no ensino formal e não formal como um investimento e uma componente da sua responsabilidade social;*
- *Deve fomentar-se o recurso a mini-empresas estudantis na escola. Neste contexto, a actividade das organizações que promovem estes programas, por exemplo ONG, deve ser reconhecida, e as suas iniciativas devem receber apoio mais sistemático;*

- Promover o empreendedorismo no ensino superior

- *Os estabelecimentos de ensino superior devem integrar o empreendedorismo de modo transversal em diversas disciplinas e cursos, designadamente no contexto dos estudos científicos e técnicos;*

- *É necessário apoio dos poderes públicos, sobretudo a fim de assegurar uma formação de alto nível para os docentes e estabelecer redes que permitam o intercâmbio de boas práticas;*
- *Deve encorajar-se a mobilidade dos professores entre a universidade e o mundo empresarial, bem como a participação dos profissionais no ensino.*

Em segundo lugar, a OCDE que enfatiza a contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento local através da criação de valor acrescentado num contexto económico, social, físico e tecnológico próprio.

É de salientar que se fala em organizações e não em empresas, já que através da evolução da sociedade toda e qualquer organização entendeu que existe uma troca recíproca na adaptação dos vários princípios, sendo que produtividade, eficiência e outros conceitos existem, mas são interpretados de outra forma, já que os objectivos de criação e desenvolvimento são outros.

Estes novos conceitos fazem com que também Luís Barbosa (2004) refira a escola como organização em que o ensino do empreendedorismo pressupõe uma grande integração entre formação e educação no sentido de concepção de uma outra atitude que remova obstáculos culturais, sociais, políticos e estruturais à emergência de massa crítica empreendedora. A escola tem de instigar nos estudantes um espírito empreendedor, em lugar de os fazer reféns do comodismo, de rotinas e as entidades de formação têm de reciclar pessoas que aprendem a perspectivar a evolução como algo natural e a não resistirem ao seu processo de desenvolvimento. Num só pensamento, todos têm de aceitar correr riscos e saber assumir responsabilidades.

Do ponto de vista pedagógico e, lembrando a pedagogia empreendedora/PE analisada na revisão de literatura, qualquer curso de empreendedorismo, dentro ou fora da escola, deve atender a:

- Identificação e percepção das habilidades do empreendedor;
- Formação e aplicação da inovação;
- Construção do processo empreendedor,
- Contribuição do empreendedorismo para um desenvolvimento sustentável, que se traduza em mais qualidade de vida;
- Obtenção e selecção de diferentes recursos.

Esta PE incentiva que a escola e as organizações de formação estabeleçam parcerias com outras organização no sentido de montar cursos de formação em

empreendedorismo que permitam comparar e apreender os diferentes saberes. Nesta ligação, Zay (1994, citado em Barroso, 1996: 154) afirma que o conceito de escola em parceria *está no centro de propostas ou de reformas em diversos países, inspirando novos dispositivos institucionais e organizativos*, o que poderá traduzir uma mudança de paradigma da escola que assenta na passagem de um ponto de vista endógeno para um ponto de vista exógeno; de uma lógica burocrática para uma lógica de parceria; de um paradigma linear e causal para um paradigma sistémico. A parceria traduz o relacionamento de organizações diversas em volta de um projecto comum, existindo abertura recíproca, permitindo dar maior coerência ao percurso daquele que se forma em fases alternadas, de cursos em instituições de formação e experiência profissional em várias organizações, como é o caso da educação/formação em empreendedorismo. Significa uma nova cultura de aproximação das organizações educativas e profissionais, sendo vista como um modo de colaboração que se situa na interface do campo consensual e do campo relacional dos parceiros. Esta escola/entidade formadora, em parceria, reforça a sua existência e a sua pertinência na construção de pessoas e profissionais competentes, com capacidades críticas, reflexivas, de questionamento sobre si e os outros, tendente à obtenção de um equilíbrio no desenvolvimento do nosso mundo que pertence a todos.

As diferentes organizações estabelecem situações de cooperação em que (Nuno Santos, 2001: 27) *os indivíduos articulam a sua singularidade, as suas percepções de si próprios enquanto pessoas únicas, com as suas pertenças aos colectivos. Isto é, aos grupos ou categorias sociais.*

Construir um sistema de educação e de formação adaptados para o empreendedorismo pressupõe integrar as organizações das escolas enquanto observatórios de educação e formação com um funcionamento idêntico às outras organizações através de parcerias orientadas para o desenvolvimento de estratégias de construção de acordos, de promoção de sinergias no espaço colectivo, onde se desenvolve a formação.

Foram estas preocupações que determinaram a metodologia de investigação deste trabalho. Foi feita a integração em três categorias que são adaptadas de Jamieson (1984), para o enquadramento da educação/formação na área do empreendedorismo:

- Educação sobre a organização: o objectivo principal foi incrementar a consciência do porquê de constituição das diferentes organizações. A

nível de exemplo, citemos as ONG's que desenvolvem uma actividade que tem de ser empreendedora para resolver questões sociais;

- Educação para a organização: tentou-se preparar os futuros empreendedores para uma carreira como trabalhadores por conta própria ou empregados por conta de outrem;
- Educação na organização: desenvolvimento de competências empreendedoras adequadas à gestão da função desempenhada.

É de salientar que quando se refere a organização, inclui-se a escola, a empresa e todas as outras organizações.

O modelo de ensino do empreendedorismo proposto está centrado na aprendizagem do aluno/formando em que a VE – Vocação Empreendedora incide sobre:

- Construção colaborativa dos conhecimentos;
- Diversificação dos instrumentos pedagógicos;
- Novo papel do docente Tutor;
- Aumento da interacção no âmbito da disciplina;
- Acompanhamento personalizado pelo docente;
- Avaliação contínua;
- Maior peso do trabalho autónomo;
- Possibilidade de autoavaliação e autoreflexão;

Esta forma de ensino do empreendedorismo tem vantagens e desvantagens:

Vantagens

- Cria hábitos regulares de estudo
- Promove a autonomia
- Concilia o que se ensina com o que se aprende e o que se avalia
- Monitoriza dificuldades em tempo útil
- Diversifica as formas de aprender

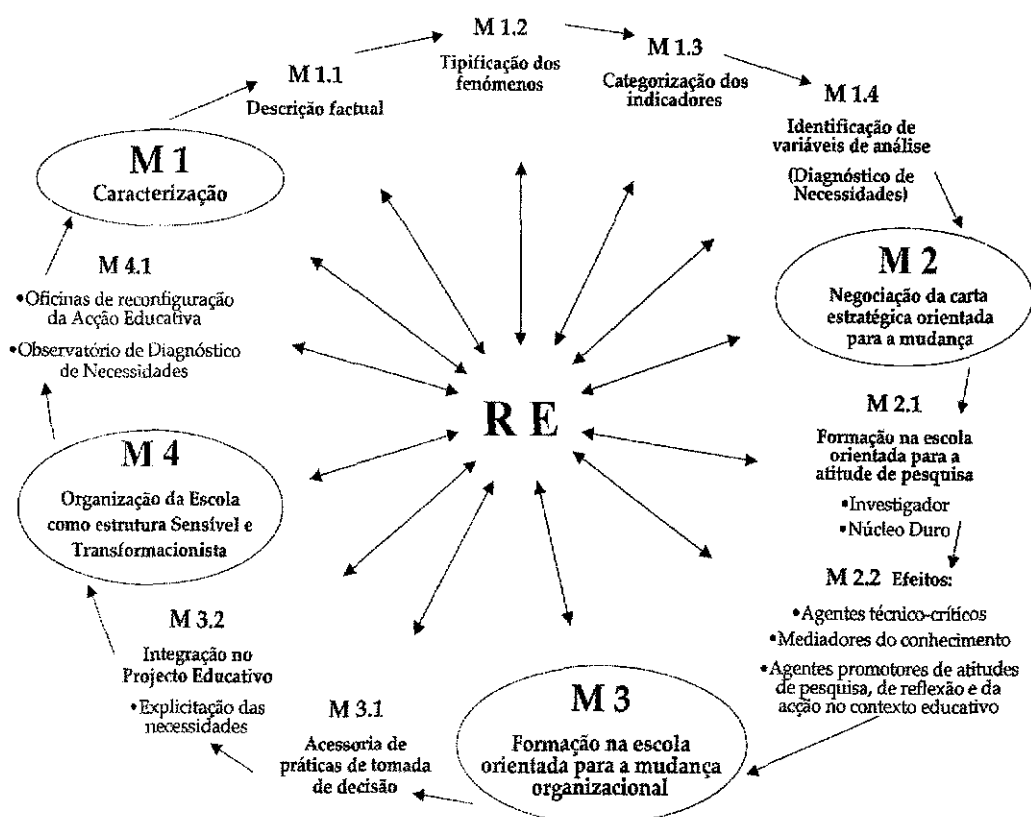
Desvantagens

- Resistência por parte dos alunos a novas metodologias
- Problemas na recolha e análise de informação
- Dificuldade de aplicação em turmas grandes

Estas metodologias activas exigem muito mais dos docentes (tempo, formação técnica em empreendedorismo e outras matérias transversais) que deverão ser preparados para esta nova forma de actuação que não deve implicar maior esforço, mas realizar a aprendizagem de outra forma.

O esquema utilizado teve por base o proposto por Luís Barbosa (2004: 260).

Figura n.º 11: Processo de Investigação.



Esta sequência fundou-se em conceitos-chave, oriundos de diferentes universos científicos:

- Da SocioPedagogia: segundo Alain Meignant (1984) que desenvolve o princípio das necessidades latentes;
- Da SocioTécnia: de acordo com Michel Liu (1983) que refere que na organização grupal ocorrem as mudanças;
- Das Necessidades Educativas/Formativas (Luís Barbosa: 2004) levantadas após um diagnóstico aos diferentes grupos (alunos, professores, etc.);
- Da Escola Sensível e Transformacionista (Luís Barbosa: 2001) no sentido de ser uma Escola Empreendedora que divulgue uma cultura de meritocracia, aplicável a alunos e professores. Só uma cultura de mérito, de recompensa do esforço, de estímulo ao risco, de aceitação inteligente do sucesso e insucesso de quem se esforça em promover mudanças, estimulará a capacidade empreendedora de todos, mais jovens e menos jovens;
- Das Necessidades de Formação de Professores (Luís Barbosa: 2004): para ensinar alunos é fundamental formar professores capazes de responderem às solicitações de um mundo em mudança;
- Da Investigação:Acção/Formação. A investigação vai produzindo resultados que vão possibilitando a introdução de alterações na sua concepção, que de acordo com Luís Barbosa (2004: 257) *levou a poder alicerçar a própria investigação nos processos formativos dos actores em presença.*

Pela análise do processo proposto, verificámos que a investigação projectou os seus efeitos sobre o factor humano por forma a que os agentes de ensino alterassem as suas práticas de intervenção e que as organizações fossem-se adaptando à mudança e incorporando-a na sua cultura. Os momentos M1, M2, M3 e M4 são entendidos como pontos não só de chegada a que o investigador acede após tarefas diversas, como também lugares de partida para novas fases de pesquisa. Podem os diversos momentos ser entendidos como placas giratórias onde o investigador e a sua equipa sedimentam informação que lhes é útil na análise dos fenómenos para, ao mesmo

tempo, se lançarem, de novo, noutras actividades de pesquisa exigidas pelo processo metodológico.

Iª Fase – Caracterização dos contextos de actuação.

A investigação desenvolveu-se em :

- Três escolas que dão formação terminal, no sentido em que preparam os futuros profissionais – uma escola secundária profissional da área agrícola (EPDRA: Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes) – uma escola superior do ensino politécnico da área das ciências empresariais (ESCE: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal) e uma escola superior de ciências empresariais da Universidade de Vigo (EUEE: Escola Universitária de Estudos Empresariais):
- Um centro de incubação de empresas em Setúbal (CACE: Centro de Apoio à Criação de Empresas).

Verificaram-se quatro tarefas típicas de caracterização:

M1.1 – Descrição de factos.

M.1.2 – Tipificação de Fenómenos.

M.1.3 – Categorização de Indicadores.

M.1.4 – Identificação de Variáveis de Análise.

Nesta fase foram levantados indicadores de diagnóstico através dos quais se identificaram pontos fortes e fracos de todo o conjunto.

Depois deste trabalho empírico, passou-se para uma fase mais experimental que ultrapassou a mera constatação de factos e fenómenos.

IIª Fase: Negociação da Carta Estratégica de Intervenção Orientada para a Mudança

Pretendeu-se tornar transparentes os factos sobre os quais era necessário agir para que sobre eles se centrasse a atenção dos professores e formadores e para que através de sistemáticas reflexões se mobilizasse a vontade destes para agir sobre disfuncionamentos, tanto nas estratégias de ensino quanto nas de aprendizagem, se

remedeiem intervenções que a médio prazo têm de ser alteradas ou se dê continuidade aos processos de trabalho que vão decorrendo de forma harmoniosa. As reflexões partilhadas pressupõem, então, o espelhamento dos actores.

Foram constituídos os seguintes núcleos duros:

- Grupo de três professores da ESCE, de várias áreas;
- Grupo de três professores da EUEE, de várias áreas;
- Grupo de três professores da EPDRA, de várias áreas;
- Grupo de quatro empreendedores do CACE, de várias áreas.

Também aqui se verificaram dois momentos:

- M.2.1: Formação na Escola orientada para a atitude de pesquisa;
- M.2.2: Efeitos

Durante M2 os actores dos núcleos duros acompanharam o investigador nas análises técnicas e científicas. Reconfigurando experiências, espelharam-se desempenhos e os agentes em formação, agora actores integrantes do processo de investigação, foram deixando progressivamente de tratar os fenómenos de uma forma meramente empírica.

IIIª Fase: Formação na Escola Orientada para a Mudança Organizacional

Nesta fase, verificou-se um salto significativo tanto nas práticas de investigação como de formação. Continuando as práticas de renomeação de experiência e o espelhamento mediatizado partiu-se sempre da prática para a teoria e é sobretudo deixando transcorrer a teoria que emerge dessa mesma prática que o investigador, agora também formador, pautou a sua intervenção. Os formadores foram também agora entendidos os elementos do núcleo duro que trabalharam com o investigador, não só porque com ele desenharam a carta de intervenção estratégica mas, também, porque já sensibilizados para a utilização de instrumentos de investigação, estes agentes educativos passaram a actuar com a preocupação de se assumirem mediadores do conhecimento. Estes elementos começaram, por sua vez, a introduzir a mudança junto de outras áreas permitindo novas práticas de desempenho

e implementou-se um processo de formação orientado para a mudança, a partir das necessidades humanas e organizacionais que a própria investigação foi permitindo que fossem explicitadas.

Com os resultados de M.3.1. foi possível que a escola incorporasse o espírito empreendedor ao consubstanciar uma estratégia de desenvolvimento no seu projecto educativo ou plano de acção, conforme o tipo, o que se fez em M.3.2..

Ao participar nos grupos de análise e ao fazê-lo como directo dinamizador da dinâmica grupal, o investigador induziu nos actores não só as práticas de caracterização como os princípios da SocioPedagogia e da SocioTecnia. Os efeitos desta forma de intervenção foram sempre directos uns, colaterais outros. Os primeiros foram os que se obtiveram quando se registaram mudanças nas práticas de acção que os actores com quem o investigador trabalhou efectivamente conseguiram, após a formação recebida; os segundos verificaram-se sempre que, em função das anteriores alterações, algo teve também de mudar noutros contextos onde o investigador não fez intervenção directa, mas onde tendo havido também influências por simpatia noutros agentes educativos, estes acabaram por manifestar interesse em se aproximarem da investigação que estava a ser desenvolvida no contexto vizinho.

A investigação descrita anteriormente foi complementada com a construção de uma oficina de reconfiguração de conhecimento: Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade – OFEE – adaptada da Oficina de Integração na Vida Activa (Luís Barbosa, 2004: 361) em que *problemáticas como o empreendedorismo, a empregabilidade e a economia sócio-educativa encontram aqui espaço de reflexão*. A primeira organização em que se aplicaram as fichas de apoio ao funcionamento da OFEE foi a EPDRA, que possibilitou o espelhamento no seguimento da caracterização do público alvo. Seguidamente as fichas foram trabalhadas na ESCE, EUEE e CACE, segundo as características de cada organização.

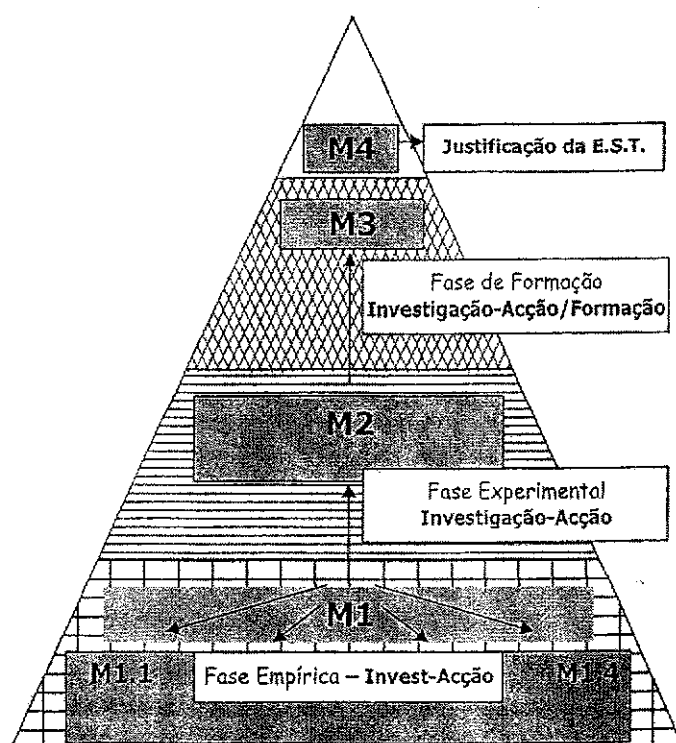
IVª Fase: Organização da Escola como Estrutura Sensível e Transformacionista (M4)

Esta fase não está contemplada no presente trabalho, mas será útil fazer uma pequena descrição.

Em M4 o investigador poderá testar quatro indicadores:

- A assunção da atitude de pesquisa dos agentes educativos (daqueles com quem directamente trabalhou e dos outros que foram indirectamente influenciados);
- A emergência de uma atitude não apenas reflexiva, mas também crítica face aos fenómenos analisados;
- O aparecimento de competências de mediação de conhecimento que se espelham na intenção de ajudar outros agentes educativos a fazer caminhada formativa semelhante, mas orientando os seus desempenhos;
- A intenção de passar a agir com base nas necessidades expressas pelos alunos com quem trabalha.

Figura n.º 12 : Esquema do Desenvolvimento do Processo Metodológico da Investigação.



Fonte: Luís Barbosa /2004: 276)

2.1.1 – Instrumentos de caracterização.

A Escola Sensível e Transformacionista orienta o seu trabalho de modo que cada instituição se estruture enquanto observatório de diagnóstico de necessidades educativas dos alunos e formativas de agentes de ensino. Assim sendo, no caso concreto em que esta Escola Sensível e Transformacionista deve ser uma Escola Empreendedora, os instrumentos de caracterização utilizados foram:

– Análise documental.

De acordo com Chaumier (citado em Bardin, 1995: 45) a análise documental *é uma operação que visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num sentido ulterior, a sua consulta e referência.*

A análise de vários documentos foi encarada como adicional e como meio de aprofundar a investigação. Tendo-se observado o que Philips (1974: 187) entende como documentos possíveis de análise *quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano.* Entre outros, foram analisados os seguintes documentos: actas, normas sobre inscrição, transição de ano e precedências, normas sobre avaliação do desempenho escolar, regime geral, estatutos e planos estratégicos.

– Notas de Campo.

Os vários actores que asseguram o funcionamento das organizações contribuem directamente ou indirectamente para a realização de objectivos que devem dar resposta aos desafios colocados externamente (ex. meio envolvente) e internamente (ex. funcionamento fluido).

A estratégia concebida para a escola e cada organização deve ser entendida por todos, sendo o resultado da auscultação das várias tendências que existem, de modo a que a instituição seja um local de realização para todos.

No dia a dia, nas conversas que se geram entre os vários actores, vamo-nos apercebendo das suas opiniões, anseios e perspectivas sobre a escola e a organização, como entidade presente e futura. Este contacto informal permitiu apurar factos que foram considerados na elaboração dos questionários distribuídos aos vários intervenientes.

– Questionários.

Os questionários são um instrumento de recolha de informação sobre a organização e comunicação entre as pessoas.

Foram construídos vários questionários de acordo com os vários actores que constituem o público alvo e tendo em atenção que o êxito de um questionário depende da sua construção foi efectuado um pré-teste com o objectivo de verificar a adequação das perguntas e das escalas de resposta. Foram contempladas três etapas;

1. O questionário foi entregue a cada um dos grupos, tendo sido explicado o porquê do trabalho de investigação;
2. Após preenchimento do questionário, os participantes foram sondados sobre problemas ou alterações que achassem úteis;
3. O investigador fez uma análise simples dos dados obtidos pelos questionários.

Após estas etapas, procurou-se elaborar um “bom” questionário que fornecesse dados para testar adequadamente as hipóteses da investigação.

Como vantagens deste instrumento foram consideradas:

- 1. A possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação;*
- 2. O facto de a exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto dos entrevistados poder ser facilmente satisfeita através deste método. É preciso sublinhar, no entanto, que esta representatividade nunca é absoluta, que está sempre limitada por uma margem de erro e que só tem sentido em relação a um certo tipo de perguntas; as que têm sentido para a totalidade da população em geral.*

(Quivy e Campenhoudt, 1992: 191).

– Entrevistas.

Nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interacção humana.

Como principais vantagens deste instrumento foram consideradas:

1. *O grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos;*
2. *A flexibilidade e a fraca directividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os seus próprios quadros de referência – a sua linguagem e as suas categorias mentais.*

(Quivy e Campenhoudt, 1992: 195).

Na entrevista, a pergunta, apesar de ser a principal ferramenta de trabalho do entrevistador, coexiste com a observação, que funciona para balanço de:

1. Reacção às perguntas;
2. Comportamento durante a entrevista.

A entrevista utilizada foi a semi-directiva de modo a obter uma informação variada e bastante completa sobre os diversos assuntos.

As entrevistas foram tratadas com a técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1995: 42) *é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição de conteúdos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.*

– Práticas de Espelhamento.

Independentemente dos métodos e técnicas, a primeira condição para que haja aprendizagem é o interesse ou curiosidade de aprender. Para que isso se materialize é fundamental que o estudante tenha um projecto para desenvolver, atendendo não só aos seus potenciais e limites, como ao contexto onde se realiza a aprendizagem. Decorrente desta, a segunda condição terá de passar pela utilização de métodos pedagógicos facilitadores da aprendizagem, onde haja espaço para o diálogo permanente entre os actores pedagógicos, num clima de horizontalidade e de desenvolvimento da relação cooperativa entre os pares, tão defendido na literatura da especialidade, a fim de que haja partilha de projectos, expectativas, sucessos e insucessos.

Assim, a técnica do espelhamento imprime um acentuado dinamismo nos que a utilizam, na medida em que orienta os estudantes numa reflexão profunda e sistematizada perante duas dimensões fundamentais:

- Correctiva: o estudante ao recriar a acção toma consciência dos pontos fortes e fracos, introduzindo medidas correctivas;
- Preventiva: o estudante, ao tomar consciência das dificuldades, passa a elaborar planos mais exigentes, por forma a programar tempo de reflexão sobre as actividades diárias.

A Esquematização Teórica da Técnica de Espelhamento consiste em:

- Observação - Procedimentos de acordo com as necessidades do estudante.
 - Os gestos técnicos e a sua sucessão.
 - Os procedimentos realizados e as suas características.
 - Ênfase na relação estabelecida com os outros actores (empreendedores, professores, formadores)
- Acção – 1ª Fase: Exploração da acção técnica e relacional
 - Levantamento das características;
 - Diagnóstico do meio envolvente.
- 2ª Fase: Controlo da acção
 - Validação da ideia;
 - Levantamento e adequação de recursos.
- 3ª Fase: Recriação do saber/saber-ser/saber-fazer empreendedor
 - Elaborar e testar um projecto empresarial.

Fonte: Adaptado de Luís Barbosa (1994).

Sendo as Competências a atingir pelo espelhamento as seguintes:

-Saber: Renomear as experiências/Descrever e caracterizar factos pedagógicos/Construir indicadores de análise/Analisar e sintetizar.

-Saber Fazer: Reflexão/Espírito crítico/Percepção e indicação de sinais de quebra ou não aplicação.

-Saber Estar: Linguagem sem juízos de valor/Fazer críticas construtivas/Ouvir o outro.

-Saber Aprender: Abertura a novas formas de conhecimentos/Espaço para a introdução da inovação.

Foi necessário também estudar os alunos em acção de aprendentes, pelo que foi necessário preparar os agentes educativos para que fizessem a análise da acção do professor enquanto alguém que, ensinando o faz aprendendo permanentemente com os alunos. Importa construir a relação educativa/pedagógica como micro universo de análise e de espelhamento, sobretudo para que cada um dos profissionais compreenda como essa relação é, ou pode ser, a fonte de sabedoria de onde tem de emergir o Saber no seu entendimento mais lato.

O espelhamento foi ancorado em duas ideias filosóficas, as naturalistas de cariz hegliano, que sustentam que o espírito dialoga com o ser e as fenomenológicas, desenvolvidas por Husserl, as quais permitem visualizar uma das formas mais particulares em que o pensamento se assume fabuloso descritor da realidade. Em Husserl (Luís Barbosa, 2004: 323) *é bem evidente que a consciência é o lugar onde o Ser se dissolve e sempre agradou que o filósofo tenha entendido que esta redução a que se chama fenomenologia se executa por retorno do Homem à sua consciência, ou seja, se na prática da vida existir a preocupação de analisar e criticar os actos e factos que constituem as múltiplas mundivivências.*

O espelhamento é uma técnica utilizada para introduzir junto dos profissionais práticas de reflexão sistemática, fazendo-os passar, em tempo controlado, da mera

descrição factual dos fenómenos para a utilização da análise naturalista e procurando depois que cheguem à análise crítica.

De acordo com Carthy (citado em José Manuel Freire, 2005: 21) *o fenómeno pedagógico só poderá ser apreendido através de uma observação rigorosa e exaustiva, gradativamente mais complexa nos meios utilizados e mais fina nos resultados obtidos, ou seja, através da utilização de metodologias de observação sistematizada e, simultaneamente, naturalista, muito ao jeito de Wittrock, M. C. , que possibilitem a construção dos factos a partir da inserção de situações e comportamentos nos seus respectivos contextos.*

Neste contexto, os propósitos da observação deverão ser os de descrever e caracterizar fenómenos a fim de construir deles imagens mentais tal como refere Peter Senge, que constituam seguras representações de acontecimentos, processos de trabalho, actividades e tarefas, bem como os desempenhos que as mesmas implicam. Trata-se de um processo interactivo em que os espelhados evoluem da observação para a acção e desta para a avaliação, do dito e do feito, para refazerem a experiência, de acordo com informações continuamente assimiladas.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO e DISCUSSÃO de DADOS

Atendendo ao objectivo deste trabalho de investigação, a selecção das organizações teve em conta o seu contributo numa lógica global de envolvimento na sociedade através da construção de uma nova mentalidade expressa no espírito empreendedor através da relevância e eficácia:

- Aceitar que o seu contributo adquire validade e relevância quando articulado com as estratégias de desenvolvimento europeu, nacional, regional e local;
- Aceitar que existem várias fontes em que o saber pode ser criado e difundido e mostrar abertura para a cooperação e estabelecimento de parcerias;
- Aceitar que o espírito empreendedor deve ser um conhecimento transversal que permitirá enriquecimento (em sentido alargado) do indivíduo e do colectivo.

Neste espírito, além das escolas o trabalho de investigação foi alargado ao CACE de modo a percebermos como aquele que cria uma empresa concebe o empreendedorismo.

Traduzindo esta opção de que o saber pode emergir em escolas e em outras organizações, foram seleccionadas:

- EPDRA: Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes;
- ESCE: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal;
- EUEE: Escola Universitária de Estudos Empresariais da Universidade de Vigo;
- CACE: Centro de Apoio de Criação de Empresas (de Setúbal).

Como foi referido no capítulo II, a 1ª fase (M1) compreendeu a caracterização, de modo a entendermos as organizações.



3.1 – Intervenção em contexto nacional

3.1.1 – MOURISCAS: Freguesia do Concelho de Abrantes

Como foi referido na introdução, foi-me dada a possibilidade de participar numa parceria entre a universidade de Évora, a junta de freguesia das Mouriscas, a ADIMO (Associação de Desenvolvimento Integrado das Mouriscas) e a EPDRA (Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes), com o objectivo de realizar um diagnóstico de necessidades educativas e culturais visando a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento sustentável para a zona, pelo que é interessante divulgar alguns dos aspectos referidos no trabalho efectuado.

A freguesia de Mouriscas apresenta uma densidade populacional algo reduzida tendo em conta a grande extensão e dispersão que a caracterizam, ainda que esta disponha de uma boa localização e de bons acessos externos. A sua população é maioritariamente idosa, facto que é reflexo de uma progressiva desertificação de que tem sido vítima, sendo fundamental o reforço da capacidade de atracção para o rejuvenescimento da população.

Relativamente a factores sócio-económicos verifica-se que a população activa da freguesia está maioritariamente empregada, ainda que por vezes tenham de se deslocar para fora da freguesia, pois o seu índice de empregabilidade é bastante baixo.

A criação de riqueza nesta zona passa por uma aposta na qualificação dos recursos humanos existentes, tentando desenvolver uma política de incentivos à fixação de população em idade activa concomitantemente com uma política de incentivos à fixação de elementos que potenciem a criação de postos de trabalho.

A introdução do empreendedorismo na educação e na formação poderá complementar o esforço de desenvolvimento económico e social no sentido em a valorização dos recursos humanos como capital humano contribuirá para a implementação de um espírito de abertura e incorporação da mudança.

Dando seguimento à necessidade de existência de capital humano foi efectuado o diagnóstico de recursos humanos:

Pontos Fortes:

- Presença da escola profissional ligada ao âmbito rural;

Pontos Fracos:

- Pouca população jovem e em idade activa;
- Encerramento das escolas.

Oportunidades:

- Aposta na educação, formação e qualificação;
- Possibilidade de parceria com a escola profissional;
- Possibilidade de alargamento e introdução de novos cursos e programas de formação por parte da escola profissional.

Ameaças:

- Desinteresse;
- Migração e desertificação continuadas;
- Envelhecimento contínuo da população.

Esta análise específica foi complementada com uma análise de carácter geral:

Pontos Fortes:

- Localização geográfica da freguesia, como zona de fronteira entre Ribatejo, Alentejo e Beira Baixa;
- Características ambientais e físicas do território;
- Proximidade com o rio Tejo e barragem de Belver;
- Existência dentro dos limites da freguesia da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes.

Pontos Fracos:

- População bastante envelhecida;
- Fraca qualificação da população activa;
- Dispersão da freguesia;
- Inexistência de uma rede de saneamento básico;
- Deficientes acessos internos;
- Reduzida capacidade de cooperação por parte da população;
- Sub-dotação de serviços e equipamentos de apoio à população.

Oportunidades:

- Boas acessibilidades rodoviárias de nível nacional;
- Procura de mudança por parte de algumas pessoas e organizações;
- Projecto desenvolvido pela ADIMO em protocolo com a universidade de Évora;
- Criação de novas políticas de acção social.

Ameaças.

- Desertificação e abandono continuados;
- PDM demasiado restrito;
- Reduzido grau de cooperação e articulação institucional;
- Fraca dinâmica empresarial;
- Má utilização das potencialidades e recursos da zona.

A EPDRA pode constituir um foco de desenvolvimento que deverá partilhar o seu conhecimento com o das outras organizações de modo a elaborarem uma estratégia de desenvolvimento sustentável.

3.1.2 – EPDRA: Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes

Esta escola é uma escola profissional que abrange 10.º, 11.º e 12.º anos, estando orientada para a área agrícola e as suas instalações são no distrito de Santarém.

3.1.2.1 - Distrito de Santarém

O distrito de Santarém é muitas vezes identificado com o vale do Tejo, sendo identificadas duas sub-regiões: a sul ou da Lezíria do Tejo e a norte ou do Médio-Tejo.

Em termos de ordenamento do território o distrito ganha a sua preponderância económica no contexto das regiões portuguesas. Genericamente, estamos na presença de um vasto e heterogéneo território que, ao longo das margens do rio Tejo, prolonga as dinâmicas e o poder de capitalidade da grande região de Lisboa, pelo importante corredor geo-estratégico que encosta e se estende por uma das principais portas do sul da Europa. Daí a complementaridade das duas sub-regiões, na afirmação das suas afinidades e na superação das carências.

Na caracterização do tecido económico, as mais relevantes são as indústrias agro-alimentar, têxtil, vestuário e couro, metalomecânica, produtos minerais não metálicos, material de transporte, agricultura e turismo, nomeadamente o rural. Também, as indústrias da madeira, do papel e artes gráficas e dos materiais de construção têm vindo a experimentar crescentes dinamismos, especialmente o sector da construção e obras públicas, motivado pelas oportunidades geradas pelo mercado.

Mas tal como o país em geral, também o tecido empresarial da região do Vale do Tejo tem sofrido o reflexo das vicissitudes que, nos últimos anos, têm afectado a economia nacional. São, por isso, hoje reconhecidas no tecido empresarial da região, algumas dificuldades de modernização tecnológica, uma baixa qualificação dos agentes económicos, pouca apetência pela inovação, uma reconhecida dificuldade na fixação de capital humano na região, etc. , ou seja, um conjunto de factores que na sua conjugação originam eventuais problemas de perda de competitividade e limitam a revitalização do sistema a médio prazo.

No sector primário temos duas realidades: o sul do distrito é uma zona plana em que predominam as grandes/médias propriedades e o norte, com grandes manchas florestais em que predominam as pequenas/médias propriedades. Em termos de competitividade, tem sido difícil a incorporação do espírito empresarial nas explorações agrícolas, resultando no abandono de relevância deste sector.

Também, no sector terciário, tem vindo a verificar-se um crescimento relativamente acentuado, sem que isso signifique que a terciarização da economia seja só por si um sinal positivo de modernização, já que o acréscimo do peso relativo deste sector tem sido o resultado de falta de oportunidades de emprego em outras actividades produtivas. Detectam-se, fundamentalmente, tendências diferenciadas na evolução do peso em certas actividades terciárias, normalmente diminuição de emprego na actividade dos transportes, armazenagem e comunicação e evolução positiva do mesmo das actividades de comércio, restauração, hotelaria, serviços colectivos e individuais de apoio à actividade produtiva.

3.1.2.2 – Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes

A EPDRA foi criada em 2000, com o objectivo de ministrar cursos de nível III UE, com equivalência ao 12.º ano de escolaridade. Sendo uma escola direccionada para a área agrícola, a sua localização foi orientada para uma zona predominantemente agrícola, como é a região de Abrantes, nomeadamente na localidade de Mouriscas.

Actualmente, quando falamos de economia agrícola, entendemos não só a exploração directa da terra, mas também a exploração de outros sectores indirectamente ligados à agricultura, ou seja, falamos de diversificação económica.

Os cursos existentes são cinco, sendo o perfil profissional o seguinte:

- Técnico de Gestão Equina (GE); dominar perfeitamente os princípios que são bases fundamentais da doutrina equestre; conhecer e utilizar correctamente, em toda a sua extensão, as bases psicológicas do ensino de cavalo e ter aptidão didáctica e sensibilidade suficiente para a utilização racional do cavalo em todas as suas vertentes.

- Técnico de Gestão Agrícola (GA); planear a execução das operações tecnológicas das diversas actividades agrícolas; orientar as tarefas inerentes à produção vegetal e animal; fomentar o espírito associativo e aumentar o nível escolar e profissional do futuro empresário agrícola, contribuindo para uma gradual e sistemática substituição da velha geração de agricultores, por uma jovem e dinâmica classe de gestores agrícolas.
- Técnico de Turismo Ambiental e Rural (TAR); aquisição de competências técnicas e tecnológicas no âmbito do turismo rural.
- Técnico Florestal (TL); intervir no domínio da actividade florestal, pela produção, valorização e comercialização de bens e serviços e proceder a acções de vulgarização e assistência técnica de modo a promover o desenvolvimento regional e a melhoria das condições de vida, de acordo com as potencialidades e programas de desenvolvimento florestal definidas para a região.
- Técnico de Gestão e Recuperação de Espaços Verdes (GEV); orientar e participar nas tarefas de jardinagem conducentes à conservação e recuperação de jardins; aplicar os princípios correctos de gestão de empresas, promovendo uma gestão aberta e inovadora, permitindo uma adaptação permanente às inovações tecnológicas, às condições de mercado e às transformações sócio-económicas e fomentar a utilização racional dos recursos naturais, tendo em conta o equilíbrio ecológico.

Dos cinco cursos referidos, só os três primeiros têm alunos, o que reflecte o funcionamento do mercado.

Quadro n.º 32: Número de Alunos Inscritos no Ano Lectivo 2003/2004.

Curso	1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	Total
G E	20	15	11	46
G A	12	14	16	42
T A R	22	24	20	66
Total	54	53	47	154

Apesar da escola estar inserida numa região predominantemente agrícola, o número de alunos naturais de Mouriscas é nove, sendo os distritos de Santarém e Lisboa os que têm maior peso na origem dos alunos.

Todos os cursos têm uma componente lectiva de 3600 horas que se distribui por três áreas: Sociocultural, Científica e Técnica-Tecnológica-Prática.

Quadron.º 33: Distribuição Horária da Componente Escolar.

Comp. Escolar	G E	G A	T A R	F L	G E V	Total
Scultural	900	900	900	900	900	4500
Científica	900	600	900	600	900	3900
TTPrática	1800	2100	1800	2100	1800	9600
Total	3600	3600	3600	3600	3600	18000

3.1.2.3 – Levantamento Estratégico

O primeiro objectivo de uma escola é o de formar pessoas, em termos absolutos, ou seja, dar-lhes qualificações, independentemente da zona onde as mesmas são obtidas. Cada escola deve dar o seu contributo para o sistema, podendo disponibilizar cursos mais directamente relacionados com a região de inserção.

Para tal, as estratégias das escolas devem traduzir o posicionamento destas no mercado, sendo o tratamento da informação importante de modo a identificar e seleccionar as oportunidades que irão acrescentar valor, devendo-se conceber estratégias flexíveis e dinâmicas adequadas ao local e global.

Do ponto de vista estratégico, podemos realçar os seguintes aspectos:

A – Pontos Fortes:

Localização.

Aumento do poder económico da região.

B – Pontos Fracos:

População envelhecida.

Pouca componente prática dos cursos.

Fraca ligação com as empresas.

Não existência de parcerias com outras escolas.

C – Oportunidades:

Criação de cursos de menor duração.

Criação de uma quinta pedagógica.

Fomentar o empreendedorismo ao nível de micro-empresas.

Ligação a uma escola superior.

Diversificar cursos nas áreas existentes e em outras áreas como a social, contabilidade e informática, que englobem a qualificação.

Aperfeiçoamento e reconversão.

D – Ameaças:

Fraca atracção do sector primário.

Diminuição da população escolar.

Avaliação da Envolvente de Abrantes/Mouriscas

	Pouco Significativo	Significativo	Muito Significativo
Área Geográfica		X	
Contexto Sócio-Económico	X		
Qualidade de Vida	X		
Recursos Humanos	X		
Infra-Estruturas de Apoio	X		
Parcerias	X		
Desemprego	X		
Localização Estratégica		X	

3.1.3– ESCE: Escola Superior de Ciências Empresariais

3.1.3.1 – Distrito de Setúbal

Este distrito faz parte da grande Lisboa, pelo que do ponto de vista demográfico é uma zona que continua a atrair população. Do ponto de vista económico, o distrito apresenta duas realidades: o norte, apesar de ocupar menor área geográfica é o mais populoso e aquele onde dominam os sectores industrial e terciário; o sul é mais extenso, mas apesar da população do distrito ser de 735.985 (INE-2003), só um quarto da população reside no sul onde predomina a actividade agrícola, com excepção de um pólo industrial em Sines que tem alguns problemas de revitalização.

Na década de sessenta do século passado, Setúbal foi uma zona que conheceu um rápido desenvolvimento industrial (construção e reparação naval, indústria automóvel, material electrónico, indústria química pesada e ligeira, siderurgia, pasta de papel) que apesar de continuar a ser predominante, tem vindo a ceder, a partir da década de oitenta, lugar ao sector dos serviços. Neste sector terciário, encontramos os subsectores que respondem às necessidades básicas das populações e das actividades

económicas, sendo que um dos traços mais interessantes da evolução das actividades terciárias, no âmbito das actividades de comunicação/informação, tem sido a multiplicação de pequenas empresas na área do *software*, a que não é estranha a localização de duas escolas do ensino superior com cursos nestas áreas.

3.1.3.2 – Escola Superior de Ciências Empresariais

Esta escola da área das ciências empresariais faz parte do Instituto Politécnico de Setúbal, tendo sido fundada em 1996. Quando da sua criação, os institutos politécnicos tinham a missão de formar técnicos superiores a nível do bacharelato (3 anos), com maior componente prática, cuja carência era muito sentida a nível local. Contudo a diferenciação dos ensinamentos politécnico e universitário tem-se esbatido ao longo dos últimos anos, o que poderá representar um retrocesso no sistema educativo.

A ESCE tem em funcionamento cinco cursos: Contabilidade&Finanças (C&F), Gestão de Recursos Humanos (GRH), Marketing (MK), Gestão da Distribuição e Logística (GDL) e Gestão de Sistemas de Informação (GSI), que são frequentados por 1800 alunos. A nível da inovação é de referir o quarto curso (GDL) que representa uma área em que Portugal tem grandes potencialidades de crescimento, como é recomendado pela UE para a Península Ibérica, cujos dois países poderão ser plataformas de entrada e saída.

Uma das vantagens da organização curricular destes cursos é a existência de aulas teóricas e práticas e um estágio final.

3.1.3.3 – Levantamento Estratégico

A – Pontos Fortes

Localização.

Oferta diversificada de sectores económicos.

Várias escolas de ensino superior (público e privado).

Proximidade de Lisboa.

B – Pontos Fracos

Fraca ligação com empresas.

C – Oportunidades

Potencialidades de vários tipos de turismo.

Existência de portos que poderão atrair vários sectores.

Sector automóvel.

Fomentar o empreendedorismo a nível das micro-empresas.

Diversificar cursos a nível da licenciatura (turismo) e pós-graduações.

Aperfeiçoamento e reconversão.

D – Ameaças

No sector automóvel dependência de uma só empresa que é muito importante nas exportações e PIB.

Sectores que ainda utilizam mão-de-obra pouco qualificada.

Avaliação da Envolvente de Setúbal

	Pouco Significativo	Significativo	Muito Significativo
Área Geográfica		X	
Contexto Sócio-Económico		X	
Qualidade de Vida		X	
Recursos Humanos		X	
Infra-Estruturas de Apoio		X	
Parcerias		X	
Desemprego		X	
Localização Estratégica		X	

3.1.4 – CACE: Centro de Apoio à Criação de Empresas

Esta organização pretende apoiar os empreendedores/empresários nos três primeiros anos de vida da empresa. Pareceu relevante trabalhar com quatro empreendedores instalados nesta organização, já que são pessoas com formações académicas, profissionais e de vida diferentes e com o objectivo comum de lutar pela sobrevivência da sua empresa.

As incubadoras como centros de fomento e apoio do espírito empreendedor apareceram em Portugal, no início da década de noventa do século passado. No distrito de Setúbal, no sentido de apoiar a reestruturação económica e na sequência da Operação Integrada de Desenvolvimento, foi criado o primeiro Núcleo de Apoio à

Criação de Empresas (NACE) em 1993, estando integrado no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Em 1997, após avaliação da actividade desenvolvida, a designação foi alterada para Centros de Apoio à Criação de Empresas (CACE). O objectivo é o fomento do aparecimento de novas empresas na respectiva área geográfica, existindo infra-estruturas que possibilitam a incubação de organizações empresariais e de capital humano facilitador de apoio técnico aos promotores recebidos, consagrado ao desiderato primeiro da criação de emprego. Os princípios orientadores assentam primordialmente na capacidade de gerar emprego ou de incrementar as qualificações utilizadas, de reconverter economicamente uma região e mais genericamente de se colocarem ao serviço do desenvolvimento local e regional, procurando melhorar o nível de vida das populações, envolvendo os agentes económicos, como autarquias, associações empresariais e outros.

Este parceiros locais estão representados nas Comissões de Acompanhamento que integram os parceiros sociais reconhecidos e entidades propostas e que variam desde instituições de ensino superior, até instituições financeiras, passando por autarquias e organismos públicos.

No âmbito de formação de competências, os CACE's desempenham papéis a três níveis. Num primeiro, consagra-se-lhes a missão de prestação de apoio na elaboração do projecto empresarial ou plano de negócios. Numa segunda vertente, atribui-se-lhes a prestação de apoio técnico para desenvolvimento empresarial das empresas incubadas. Finalmente, possibilita-se-lhes a organização de planos de formação orientados para suprir as carências dos empresários e/ou empregados das organizações instaladas.

Se se pode argumentar que não existe uma formação prévia dirigida para a criação de empresas, as estruturas físicas desempenham esse papel de atracção, a que se junta uma mais valia resultante do *coaching* na preparação do plano de negócios. No entanto, a aposta no apoio técnico, alicerçado na permanência de técnicos qualificados para monitorizar, alertar e auxiliar as micro-empresas existentes, a par da possibilidade de organização de acções de formação de diferente índole, remete-nos, claramente, para o campo da formação de competências, tendo como objectivo, se bem que não explícito, aumentar a probabilidade de sucesso das empresas incubadas na fase em que a taxa de mortalidade é mais elevada.

Os públicos alvo são pessoas singulares, com idade igual ou superior a 18 anos e entidades privadas com fins lucrativos. Os promotores devem apresentar a sua

proposta devidamente fundamentada e, para serem aprovadas, de forma a se instalarem nos Ninhos, devem reunir, cumulativamente, as seguintes condições:

- Demonstrar viabilidade económica-financeira e técnica;
- Garantir a criação de emprego estável e qualificado;
- Adequar o projecto aos objectivos do CACE e às instalações disponíveis.

Pela análise dos vários relatórios de actividade poderemos referir que:

- O número de novas empresas criadas de 2000 a 2004 foi:

2000 – 5; 2001 – 6; 2002 – 4; 2003 – 7; 2004 – 6.

O total de 28 empresas criadas é relevante quando comparado com os valores de outros CACE's, estando em segundo lugar o da Beira Interior com 22 empresas.

- Emprego líquido criado de 2000 a 2004

No CACE de Setúbal foram criados 59 postos de trabalho, o que dá uma média de 2,6 por empresa. Este valor foi ultrapassado pelo do Algarve (4) e da Beira Interior (2,9).

- Caracterização do emprego em 31.12.2004

Do universo dos empreendedores, 50% têm o ensino secundário e 46.7% são detentores de uma licenciatura.

Quanto à razão para a criação da empresa, podemos referir três grupos:

- O primeiro grupo inclui pessoas que estão numa situação de desemprego e têm percepção que é difícil a inserção ou reinserção profissional, pelo que são empurrados para a criação do seu posto de trabalho e da sua empresa;
- O segundo grupo inclui aqueles que sempre sonharam ter uma empresa e que concretizaram essa ambição para alcançar mais autonomia e melhorar a realização pessoal;
- No terceiro grupo detectamos projectos empresariais em que a identificação de uma oportunidade se revestiu como o factor essencial para o arranque da empresa.

Estamos perante uma nova geração de empresários que têm menos de 35 anos e que possuem qualificações profissionais a nível da licenciatura.

Em vários anos tem-se mantido a metodologia de acompanhamento técnico às empresas instaladas, o que tem contribuído a médio e longo prazo para o aumento da viabilidade dos projectos apoiados. Para além do apoio de consultoria e aconselhamento técnico, têm sido disponibilizados diversos instrumentos de gestão concebidos e desenvolvidos à medida das necessidades das empresas.

Durante o ano de 2004 o movimento de entrada e saída de empresas foi o seguinte:

Quadro n.º 34: Variação de Empresas em 2004.

Caracterização	Total	Indústria	Serviços
Empresas incubadas ao longo do ano	18	3	15
Projectos instalados para instalação	9	0	9
Empresas desinstaladas	4	1	3
Novas empresas instaladas no ninho	6	0	6
Projectos aprovados que desistiram da incubação	1	0	1
Empresas que transitaram do ano anterior	12	3	9
Empresas instaladas em 31.12.2004	14	2	12

Fonte: Relatório de Actividades de 2004

Relativamente às 14 empresas instaladas a sua antiguidade era a seguinte:

- 1 empresa instalada em 2001;
- 1 empresa instalada em 2002;
- 6 empresas instaladas durante 2003;
- 6 empresas instaladas durante 2004.

Relativamente às seis empresas instaladas em 2004 é de referir que criaram 35 postos de trabalho, tendo o investimento sido de €345.000, podendo fazer-se a seguinte caracterização da procura e tipologia dos projectos instalados:

Faixa etária:

- 56% dos promotores com idade =< a 30 anos;
- 78% dos promotores com idade =< a 40 anos;
- 17% dos promotores com idade => a 41 anos.

Formação escolar:

- 44% dos promotores com formação média/superior;
- 83% dos promotores com formação de pelo menos com secundário.

Distribuição do género:

- 94% dos promotores eram do sexo masculino.

Situação face ao emprego:

- 83% dos promotores estavam desempregados.

Tipologia dos projectos:

- Maior parte dos projectos nas áreas de serviços.

Em resumo poderemos afirmar que os promotores na sua maioria são jovens, do sexo masculino, com formação escolar de nível médio ou superior, desempregados e com preferência pelas áreas de prestação de serviços.

Não obstante a diferença entre os graus de execução dos diversos projectos, relativamente ao previsto em sede de candidatura, não se registam casos de insucesso nas empresas actualmente instaladas. Verifica-se, todavia que as probabilidades de sucesso aumentam, nos casos em que se verificam as seguintes condições (facto demonstrado pelo grau de execução dos próprios projectos):

- Projectos bem fundamentados em estudos de mercado;
- Competências técnicas específicas dos promotores;
- Competências de gestão ou disponibilidade para aquisição dessas competências;
- Maior dinamismo empresarial e espírito empreendedor por parte dos promotores;

Relativamente à taxa de sucesso das empresas incubadas, desde 1994, regista-se a seguinte situação:

Quadro n.º 35: Taxa de Sucesso.

Situação	Total	Casos de Sucesso		Casos de Insucesso	
		N.º	%	N.º	%
Empresas já no exterior	42	34	81	8	19
Empresas actualmente instaladas	14	14	100	0	0
Total de empresas apoiadas	56	48	86	8	14

Fonte: CACE de Setúbal

Entre as diversas causas de insucesso encontram-se fundamentalmente:

- Dificuldades de penetração no mercado;
- Falta de competências técnicas ou de gestão;
- Falta de dinamismo empresarial e espírito empreendedor;
- Desentendimento entre os sócios.

Comprova-se que é mais importante o nível de competências e dinamismo dos promotores do que as potencialidades da ideia ou do projecto, pelo que é primordial saber estabelecer programas de ensino das competências empreendedoras.

3.2 – Intervenção em contexto internacional

3.2.1– EUEE: Escola Universitária de Estudos Empresariais

3.2.1.1 – Região de Vigo

A região de Vigo conheceu um rápido desenvolvimento económico (século XX) após a instalação de uma fábrica de automóveis, tendo para o efeito sido criada uma zona aduaneira livre. Além deste sector é de destacar reparação de embarcações, sector de pesca e respectiva transformação, indústria ligeira, turismo e agricultura. Durante muitos anos, esta região foi a mais desenvolvida da Galiza, que no seguimento das transformações políticas da década de setenta do século passado em Espanha, passou de uma das regiões mais pobres para o grupo das cinco mais desenvolvidas, tendo tal taxa de crescimento sido fundamentada no crescimento das exportações. No caso da região de Vigo, tem sido feita uma grande aposta no sector da educação virado para a actividade da região o que possibilitou qualificação de mão-de-obra.

3.2.1.2 – Escuela Universitária de Estudios Empresariales

A EUEE foi criada em 1972 por aplicação da Lei n.º 14/1970 de 4 de Agosto que integrou as escolas profissionais de comércio de Espanha nas respectivas universidades. Esta instituição que foi primeiro integrada na Universidade de Santiago de Compostela e depois na Universidade de Vigo teve a sua génese em 1920 na Escola de Comércio de Vigo. O objectivo desta incorporação foi possibilitar o acesso a um diploma (Diplomado) que permitia o exercício da profissão ou a continuação de estudos no segundo ciclo – Licenciatura de Ciências Empresariais – que, actualmente, engloba as licenciaturas em Organização e Administração de Empresas; Direcção

Comercial e Marketing; Finanças; Recursos Humanos e Contabilidade e Auditoria, frequentadas por cerca de 2000 alunos.

De acordo com o processo de Bolonha, a escola reformulou os seus cursos atendendo às novas exigências, no sentido de formar profissionais e colaborar na resolução dos problemas das empresas, organismos e instituições do meio envolvente, que é a parte sul da região autónoma da Galiza.

3.2.1.3 – Levantamento Estratégico

A – Pontos Fortes

Localização.

Infra-estruturas.

Proximidade do norte de Portugal (EuroRegião).

Empresas de alta competitividade.

Bom sistema educativo

Boa ligação entre as diferentes organizações, nomeadamente escola/empresa.

B – Pontos Fracos:

População envelhecida.

C – Oportunidades

Fomentar o empreendedorismo ao nível de micro-empresas.

Trabalho indirecto de empresas de menor dimensão para grandes empresas.

Boas plataformas logísticas.

D – Ameaças

Diminuição da população escolar.

Conflitos poder central/poder autónomo.

Avaliação da Envolverte de Vigo

	Pouco Significativo	Significativo	Muito Significativo
Área Geográfica		X	
Contexto Sócio-Económico		X	
Qualidade de Vida		X	
Recursos Humanos			X
Infra-Estruturas de Apoio		X	
Parcerias		X	
Desemprego	X		
Localização Estratégica			X

3.3 – Preparação dos instrumentos de trabalho no âmbito da Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade: OFEE

Como foi referido no capítulo II, a escola sensível e transformacionista considera como parte primordial saber fazer o diagnóstico das diferentes instituições educativas no sentido de preparar uma estratégia adequada à realidade de cada uma. Nesse sentido, empreendedorismo *versus* escola empreendedora *versus* organização empreendedora pressupõe que se realize o levantamento de cada uma das instituições face à acção educativa de empreendedorismo em cada uma, pois desta forma é possível desenvolver uma investigação acção/formação orientada para teoria – prática – teoria.

Em cada escola constituiu-se um núcleo de professores de várias áreas (núcleo duro) que foram parceiros na análise efectuada.

De acordo com as suas características, as três escolas podem ser divididas em dois grupos, incluindo o primeiro a EPDRA e o segundo a ESCE e a EUUE, pois a primeira é do ensino secundário e as outras duas são da área das ciências empresariais do ensino superior.

EPDRA – Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes

Como escola do ensino profissional que segue o modelo do sistema educativo português não inclui o empreendedorismo na parte curricular, pelo que o primeiro passo foi realizar um questionário de carácter geral para enquadrar a situação dos alunos. Foram passados 79 questionários (anexo I) o que equivale a 51% do total de alunos, tendo-se obtido os seguintes resultados:

- A) Alunos que responderam aos questionários foram
 - GE – 30
 - GA – 12
 - TAR – 37

B) Escolha inicial

GE – Sem influência de ninguém (97%)

GA – Sem influência de ninguém é menor que a anterior, atingindo o valor de 67%

TAR – Neste curso a não existência de influência é 78%

C) Notas do 9.º ano (%)

	3	4	5	Não Sabe
GE	13	17	7	63
GA	25	42	8	25
TAR	22	27	16	35

D) Razão da escolha (%)

	Gestor	Facilidade em Arranjar Emprego	Curso Fácil	Não Sabe
GE	20	20	33	27
GA	42	25	25	8
TAR		57	5	38

E) Grau de Satisfação da Formação Anterior

GE – 80% acham satisfatória

GA – 58% acham satisfatória

TAR – 81% acham satisfatória

F) Problemas na Escola

GE – 83% diz que não tem e 17% não sabe

GA – 67% diz que não tem e 33% não sabe

TAR – 65% diz que não tem e 35% não sabe

G) Carga Horária Global

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	3	10	2	7	9	30	8	27	5	17	27
N. S.											3

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	6	50	2	17	1	8	2	17	1	8	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	10	27	6	16	5	14	1	3	9	24	31
N. S.											6

H) Disciplinas Teóricas

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	1	3	4	13	12	40	8	27	2	7	27
N. S.											3

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	3	25	1	8	4	34	3	25	1	8	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	2	5	8	22	9	24	9	24	3	8	31
N. S.											6

I) Disciplinas Práticas

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	1	3	2	6	6	19	10	34	8	27	27
N. S.											3

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	2	17	1	8	5	42	2	17	2	16	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	8	22	9	24	6	16	2	5	6	16	31
N. S.											6

J) Acompanhamento pelos Docentes

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	2	7	2	7	9	30	10	33	4	14	27
N. S.											3

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	3	25	2	17	1	8	3	25	3	25	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	6	11	1	3	5	14	13	35	5	14	31
N. S.											7

K) Regime de Avaliação

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	2	7	2	7	9	30	10	33	4	14	27
N. S.											3

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	4	34			2	16	3	25	3	25	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	1	3	4	11	12	33	9	24	7	19	33
N. S.											4

L) Aspectos a Melhorar

GE – Não Sabe (57%); Refeições (17%); Infra-estruturas (10%); Diversos (16%)

GA - Não Sabe (61%); Refeições (17%); Diversos (22%)

TAR – Refeições (38%); Não Sabe (24%); Carga Horária (19%); Diversos (19%)

M) Correspondência do curso às expectativas (%)

	Sim	Não	Não Sabe
GE	67	10	23
GA	58	25	17
TAR	70	21	19

N) Relações entre Alunos do Mesmo Ano

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	3	10	2	7	4	13	11	36	7	23	27
N. S.											3

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	2	17			3	25	2	17	5	41	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	4	11	8	22	5	13	8	22	8	22	33
N. S.											4

O) Relações entre Alunos de Anos Diferentes

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	1	3	4	13	6	20	12	40	4	13	27
N. S.											3

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	1	8	2	17	4	33	4	34	1	8	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	10	27			12	32	12	32			34
N. S.											3

P) Relações entre Alunos do Mesmo Curso

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	2	7	1	3	3	10	9	30	12	40	27
N. S.											3

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	1	8			5	42	3	25	3	25	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	9	24	8	22	6	16	9	24	2	5	34
N. S.											3

Q) Relações entre Alunos de Cursos Diferentes

GE

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe			2	7	6	21	16	53	4	14	28
N. S.											2

GA

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	1	8	4	34	2	17	3	25	2	16	12
N. S.											

TAR

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Sabe	2	5	10	27	10	27	8	22	4	11	34
N. S.											3

Pela análise dos resultados podemos referir que:

- Os alunos concluíram o 9.º ano com baixas expectativas face ao futuro escolar e profissional. O ensino profissional está mais vocacionado para o ensino através da prática e estes alunos demonstram maiores dificuldades em absorver os conceitos teóricos, no seguimento da estrutura de ensino definida até ao 9.º ano;
- Deficiências na formação base dos alunos;
- As aprendizagens deverão estar mais ligadas ao contexto de trabalho, razão principal da escolha deste tipo de cursos. A maior parte dos alunos é de origem exterior à freguesia das Mouriscas, o que exige uma certa capacidade financeira do núcleo familiar.

Um dos grupos de actores essenciais numa escola são os professores e, em Portugal, quando falamos da análise da acção educativa, estes são muito ofuscados pelos alunos. No caso da EPDRA e no âmbito do diagnóstico foram realizadas entrevistas, aos professores (três docentes) do núcleo duro (anexo II) sendo de referir:

Categoria: Concretização dos Objectivos Iniciais.	
Sub-Categorias.	Indicadores.
-objectivos.	-formação ao nível das regiões.
-sentido da formação.	-levar formação inicial e contínua às pessoas.

Categoria: Reforço da Imagem da Escola no Exterior.	
Sub-Categorias.	Indicadores.
-divulgação.	-comunidade deve conhecer o trabalho da escola.

Categoria: Revisão Curricular.	
Sub-Categorias.	Indicadores.
-maior aposta em cursos de especialização.	-proporção de disciplinas teóricas e práticas.

Categoria: Empreendedorismo	
Sub-Categorias.	Indicadores.
-saber.	-desconhecimento do tema.

Categoria: Empregabilidade	
Sub-Categorias.	Indicadores.
-desemprego	-taxa não elevada
-qualidade de mão de obra	-desconhecimento do tema
-acompanhamento do aluno após escola	-não existe

- ESCE e EUEE:

Estas duas escolas têm incorporada a disciplina de Criação de Empresas cujos programas são muito semelhantes (anexos VII e VIII) o que demonstra que nesta área do empreendedorismo o trabalho realizado é semelhante, havendo que reforçar a vertente do empreendedor por conta de outrem. No trabalho desenvolvido nestas duas escolas, as duas vertentes (empreendedorismo externo e empreendedorismo interno) foram juntas, ou seja, o empreendedorismo foi analisado de forma global. As seis

fichas da Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade –OFEE– foram espelhadas ao longo do desenvolvimento dos respectivos programas, tendo as respectivas temáticas sido trabalhadas ao longo das aulas.

Uma questão polémica já referida, é se o empreendedorismo é inato ou se é o resultado de um processo de aprendizagem e quando se discute esta relação, outra relação subjacente é a da ligação entre ciências da educação e ciências empresariais através do empreendedorismo.

Esta questão está ligada à Vocação Empreendedora – VE:

- Como se desenvolve?
- O que desenvolve?
- Quem se desenvolve?
- Quando se desenvolve?
- Em que condições se desenvolve?

A formação da VE é o resultado do espelhamento em cada indivíduo, pois a sua dimensão varia na ordem directa do nível de características absorvidas.

Com este enquadramento, completou-se o momento M1 e estamos em condição de iniciar a descrição do que foi realizado em M2

O empreendedor é um indivíduo de iniciativa que promove o empreendedorismo a partir de um comportamento criativo e inovador, que sabe transformar contextos, estimular a colaboração, criar relacionamentos pessoais, gerar resultados, fazendo o que gosta de fazer, com entusiasmo, dedicação, autoconfiança, optimismo e necessidade de realização. O empreendedor é uma pessoa que não se abate ao encontrar problemas. Antes, fica entusiasmado, pois sabe que se há algum problema, também há solução.

Como foi referido, o empreendedorismo que foi desenvolvido na investigação atendeu às especificidades das organizações e dos diferentes actores: alunos, professores, empresários, funcionários, autarquias e outros, pelo que concebeu-se uma carta estratégica de intervenção que se possa adaptar a todas as organizações.

Depois da caracterização, concebemos uma carta estratégica que contempla as perspectivas diferentes de concepção do empreendedorismo, sendo a seguinte:

Quadro n.º 36: Carta Estratégica da Intervenção Orientada para a Mudança Através do Empreendedorismo.

Tema	Categoria	Subcategoria
Elementos do desempenho empreendedor	Alvo Objectivos	Indivíduo Organização Cultura empreendedora Atitude empreendedora Aprendizagem empreendedora
Objectivos da educação/formação	Saber Saber-fazer Saber-ser	Conhecimento teórico Capacidade técnica Capacidade de controlar o risco Capacidade de tomada de decisão Capacidade de concretização Capacidade de consenso e mobilização Capacidade de relacionamento Capacidade de fazer acreditar Capacidade de desenvolver atitudes

<p>As estratégias de aprendizagem</p>	<p>Seleção de aprendizagens</p> <p>Processos de formação</p>	<p>Continuidade do projecto formativo</p> <p>Integração da teoria com a prática</p> <p>Validação da construção de conhecimento em várias organizações</p> <p>Aulas teóricas e práticas</p> <p>Aulas em contexto</p> <p>Análise e compreensão</p> <p>Aulas abertas</p> <p>Seminários/Workshops</p> <p>Estágios</p> <p>Visitas a organizações</p> <p>Feiras</p>
<p>Parceiros da Formação</p>	<p>Professor</p> <p>Empresário</p> <p>Empreendedor</p> <p>Indivíduo</p>	<p>Atitude pedagógica</p> <p>Atitude de transmissão de conhecimentos teóricos e práticos</p> <p>Atitude relacional</p> <p>Atitude de motivar os outros</p> <p>Atitude de apreender novas realidades</p> <p>Atitude de cidadania</p> <p>Atitude empreendedora</p>

Após a elaboração da carta estratégica (M2), passámos para o momento M3 – Formação na Escola e Outras Organizações Orientadas para a Mudança.

Luís Barbosa, em 2004, propõe a constituição de várias oficinas de modo a espelhar toda a pedagogia aplicada, que no caso do empreendedorismo resultou na constituição da Oficina de Iniciativas de Empreendedorismo e Empregabilidade – OFEE - que teve por base um curso desenvolvido com o recurso a seis fichas de trabalho.

Estas fichas foram aplicadas em primeiro lugar na EPDRA, tendo sido relevantes as contribuições de alunos (que tiveram conhecimento do tema empreendedorismo pela primeira vez) e de professores. Esta organização pretende ter um ensino mais técnico no sentido de se aproximar mais da prática, pelo que a construção das fichas reflecte a atitude dos actores perante o empreendedorismo. Nesta escola e nas outras três organizações aplicou-se a SocioTecnia de Michel Liu (1983) que refere ser na organização grupal que ocorrem as mudanças.

A primeira ficha refere-se aos diferentes tipos de empreendedorismo/empreendedores de modo a que os aprendentes compreendam qual a projecção do empreendedorismo na sociedade.

FICHA N.º1

EMPREENDEDORISMO

- INTERNO
- EXTERNO

Objectivo Geral	Diagnóstico das necessidades
Objectivo Específico	Identificar os diferentes tipos de empreendedores
Temática	Percepção das características dos diversos empreendedores
Técnica	Dinâmica de grupo
Método	Discussão aberta
Processo de Avaliação	Formativa e Descontínua

O empreendedor – interno e externo – deve contribuir com o seu desempenho para a criação de riqueza, pelo que a sua atitude deve ser de adesão ao esforço de *modificação de todos-para-todos*.

FICHA N.º2

ATITUDE para EMPREENDEDORISMO

ATITUDE de EMPREENDEDOR

Objectivo Geral	Diagnóstico das necessidades
Objectivo Específico	Identificar comportamentos perante diversas situações de risco (económico, social, etc.)
Temática	Desenvolvimento integrado geral, local e regional
Técnica	Dinâmica de grupo
Método	Discussão aberta
Processo de Avaliação	Formativa e Descontínua

Aquele que demonstra ter uma atitude de incorporação do espírito empreendedor tem de aprender a ser empreendedor.

FICHA N.º3

SABER

SABER SER

SABER FAZER

Objectivo Geral	Diagnóstico das necessidades
Objectivo Específico	Transmissão de mensagens sobre saber empreender, saber ser empreendedor e saber fazer com que o facto ocorra
Temática	Aquisição de informação sobre os modos de ser empreendedor
Técnica	Dinâmica de grupo
Método	Discussão aberta
Processo de Avaliação	Formativa e Descontínua

Através do aprofundamento das relações entre os diferentes países, constata-se que o desenvolvimento da atitude empreendedora através da demonstração do saber conduz a diferentes resultados, já que as culturas existentes em cada país são diferentes e próprias, o que explica o modo como o meio envolvente actua no desenvolvimento das estratégias. No meio envolvente existem diferentes ambientes, como é o caso do físico, social, económico, cultural, tecnológico, político religioso e outros, que nos permitem analisar o porquê das diferenças a nível de resultados. A cultura que é um processo que se inicia com o nascimento do ser humano, organização, empresa, etc. , a nível do empreendedorismo implica que em alguns países o sucesso é bem visto e o

insucesso é punido e noutros países, o sucesso e insucesso são apoiados, pois o insucesso é encarado como um processo de desenvolvimento.

FICHA N.º 4

CULTURA EMPREENDEDORA

Objectivo Geral	Diagnóstico das necessidades
Objectivo Específico	Aprender a mensurar as influências do meio envolvente
Temática	Cultura empreendedora centrada na dimensão humana
Técnica	Dinâmica de grupo
Método	Discussão aberta
Processo de Avaliação	Formativa e Descontínua

O empreendedorismo deve ser ensinado desde os primeiros anos do sistema educativo e deve ser continuado nos programas de actualização. Quem nunca teve contacto com este tema na escola, deve apreender a razão da sua importância, através de cursos fomentados por várias entidades, que deverão constituir parcerias de modo a potenciar o *know-how* de cada.

FICHA N.º 5

EDUCAÇÃO

FORMAÇÃO

Objectivo Geral	Diagnóstico das necessidades
Objectivo Específico	Diagnosticar as diferentes formas de educação para o empreendedorismo e de formação específica e geral no empreendedorismo, tendo em conta as diferentes fases de evolução do ser humano
Temática	Pedagogia Empreendedora - PE
Técnica	Dinâmica de grupo
Método	Discussão aberta
Processo de Avaliação	Formativa e Descontínua

Todo o ser humano, como ser em formação, vai desenvolvendo e adquirindo competências, que são específicas. No caso do empreendedor, é importante que ele consiga incorporar conhecimentos que lhe vão permitir ter Competências Empreendedoras – CE que estarão equiparadas às competências de gestão e técnicas.

FICHA N.º 6

- COMPETÊNCIAS GESTÃO
- COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS
- COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Objectivo Geral	Diagnóstico das necessidades
Objectivo Específico	Avaliar em que medida foram adquiridas competências orientadas para o empreendedorismo através da educação/formação
Temática	Avaliar o impacto dos conceitos teóricos e sua aplicação em situações práticas
Técnica	Dinâmica de grupo
Método	Discussão aberta
Processo de Avaliação	Formativa e Descontínua

A aprendizagem das OFEE abrangeu um trabalho desenvolvido durante 18 horas:

Ficha n.º	Tema	Duração (horas)
1	Empreendedorismo (Interno-Externo)	4
2	Atitude (Para Empreendedorismo De Empreendedor)	2
3	Saber/Saber Ser/Saber Fazer	4
4	Cultura Empreendedora	2
5	Educação-Formação	2
6	Competências (Gestão Empreendedoras Técnicas)	4

Neste momento estávamos em condições de desenvolver a formação de modo a avaliar o impacto no resultado final, sendo a pedagogia desenvolvida de acordo com a caracterização feita para cada organização:

EPDRA – Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes

Como esta escola não tem qualquer disciplina orientadora de empreendedorismo, foram trabalhadas as seis fichas com alunos e professores e, no início e fim do espelhamento, foram passados os questionários de VE (anexo III) e em face da avaliação dos três cursos que têm alunos (GE – GA – TAR) optou-se por trabalhar com os alunos do curso de TAR, visto tratar-se de uma área de inovação no sector primário e que permitirá desenvolver bastante as atitudes empreendedoras.

Através da diversificação de actividades ligadas à exploração agrícola é possível viabilizar economicamente e financeiramente a sua existência. Estamos a falar de um sector com baixa atractividade e por isso o curso de GA não teve alunos no 1.º ano no ano lectivo 2005/06. Estamos, no entanto, perante um sector que poderá ser lucrativo se a gestão for realizada de uma forma mais eficiente.

Após se debaterem os conceitos de empreendedorismo interno e externo e respectiva atitude, passaram-se os questionários da vocação empreendedora – VE – para registar o nível de aderência dos jovens. Ao longo do período de educação/formação dos alunos desenvolveu-se também um processo idêntico com os três docentes do núcleo duro mediante a utilização das seis fichas. Após este processo que foi desenvolvido durante os anos lectivos de 2004/05 e 2005/06 correspondentes ao 2.º e 3.º anos de TAR, passaram-se novamente os questionários de VE e analisaram-se os resultados.

No que diz respeito à análise e desenvolvimento das fichas, apresentam-se as orientações evidenciadas pelos alunos e professores:

Fichas	Temática: Alunos
N.º 1	Empreendedorismo ligado a criação de empresas
N.º 2	Atitude pouco voltada para empreendedorismo
N.º 3	Fundamental adquirir o saber fazer
N.º 4	Pouca aceitação social de quem falha e portanto receio de ser mal considerado pelo meio envolvente
N.º 5	A educação empreendedora deve começar nos primeiros anos do sistema de ensino
N.º 6	Pouca sensibilização para outras competências que não sejam as técnicas, pois existe apetência por terminar os estudos e começar a trabalhar

Fichas	Temática: Professores
N.º 1	Empreendedorismo ligado a criação de empresas e criação de postos de trabalho
N.º 2	Atitude de fomentar o empreendedorismo nos professores através de cursos de formação para professores diferenciados por anos e áreas de ensino
N.º 3	Aplicação dos três saberes será introduzida de forma integrada através do saber analisar
N.º 4	Pouca divulgação dos empreendedores locais
N.º 5	A educação empreendedora deve começar nos primeiros anos do sistema de ensino
N.º 6	As competências empreendedoras devem ser conjugadas com as competências técnicas, pois os seus conteúdos inter-ligam-se

De modo a conjugar o resultado do trabalho realizado com as fichas com o resultado dos questionário da VE, a seguir apresentamos os resultados destes questionários antes e após utilização das fichas.

Nota: O I questionário passado no início da educação/formação e o II questionário, no final.

Idade

	I Questionário		II Questionário	
	Respostas	%	Respostas	%
Até 16 anos	6	38		
17 a 19 anos	9	56	8	47
20 a 25 anos	1	6	8	47
26 a 35 anos			1	6
Total	16		17	

Sexo

	I Questionário		II Questionário	
	Respostas	%	Respostas	%
Masculino	9	56	9	53
Feminino	7	44	8	47
Total	16		17	

Variável: Iniciativa Própria

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	3	19	4	25	6	37	3	19			16
II Q			1	5.9	4	23.5	6	35.3	6	35.3	17

Variável: Facilidade de Relacionamento

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	2	12.5	3	19	6	37	3	19	2	12.5	16
II Q			1	5.9	2	11.7	7	41.2	7	41.2	17

Variável: Aceitar as Opiniões dos Outros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	2	12.5	3	18.8	5	31.1	5	18.8	3	18.8	16
II Q					2	11.8	8	47.1	7	41.2	17

Variável: Assumir Responsabilidades

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	2	12.5	4	25	5	31	5	31.5			16
II Q					2	11.8	8	47.1	7	41.2	17

Variável: Tomada de Decisões/Família

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	2	12.5	3	19	5	31	6	37.5			16
II Q			1	5.9	3	17.6	4	23.6	9	52.9	17

Variável: Tomada de Decisões/Amigos

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	2	12.5	2	12.5	4	25	4	25	4	25	16
II Q			2	11.8	3	17.6	4	23.5	8	47.1	17

Variável: Trabalhar/Reacção à Pressão

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	3	19	4	25	6	37	3	19			16
II Q	1	5.9	2	11.8	2	11.8	7	41.2	5	29.3	17

Variável: Ser Persistente

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	3	19	2	12.5	5	31	6	37.5			16
II Q	1	5.9	1	5.9	1	5.9	8	47.1	6	35.2	17

Variável: Persuadir os Outros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	3	19	3	19	4	25	5	31	1	6	16
II Q	1	5.9	1	5.9	6	35.3	8	47.1	1	5.8	17

Variável: Pessoa Organizada

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	1	6	2	12.5	4	25	5	31.5	4	25	16
II Q	1	5.9	1	5.9	5	29.4	6	35.3	4	23.5	17

Variável: Encarar o Futuro

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			3	19	5	31	4	25	4	25	16
II Q			2	11.8	4	23.5	5	29.4	6	35.3	17

Variável: Criar uma Empresa

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	2	12.5	3	19	5	31	4	25	2	12.5	16
II Q			2	11.8	4	23.5	5	29.4	6	35.3	17

Relativamente ao trabalho desenvolvido na oficina e aos questionários da VE poderemos referir:

- Desconhecimento inicial da temática – empreendedorismo – por parte dos alunos, o que reflecte uma fraca cultura de desenvolvimento nessa área dos seus educadores mais próximos;
- Grande interesse no aprofundamento e alargamento dos conhecimentos relacionados com este tema;
- Consciência da conjectura actual que imprime uma necessidade imperiosa de uma atitude empreendedora para vencer no futuro;
- Disponibilidade para iniciativas neste âmbito;
- Os alunos percebem que têm de ter mais iniciativa própria, pelo que devem assumir mais responsabilidades;
- O sucesso da empresa e/ou organização depende de saber trabalhar em grupo, conciliando decisões individuais com decisões colectivas, aprendendo a trabalhar sobre pressão. Estes indicadores melhoraram em virtude dos alunos estarem despertos que através de um processo de aprendizagem terão de proceder de outra forma;
- Empreendedorismo não é só criar empresas, mas os alunos aceitam que criar uma empresa, muitas vezes passa por criar uma micro-empresa com um só posto de trabalho.

No trabalho realizado com os professores (incluindo as entrevistas) a temática do empreendedorismo/empregabilidade também é muitas vezes desconhecida e aqui se percebe que a estratégia de formação de professores tem que ser alterada no sentido de incluir outras matérias. Apesar do desconhecimento parcial, os professores reconhecem que o empreendedorismo a incutir nos alunos pode conduzir à melhoria do nível de resultados.

Seguidamente realiza-se o cruzamento de dados obtidos através do 2.º questionário da VE nos níveis mais elevados, após a realização do processo de ensino, de modo a identificar outros sinais:

Variável	Nível 4	Nível 5	Total
Iniciativa Própria	35.3	35.3	70.6
Facilidade de Relacionamento	41.2	41.2	82.4
Aceitar as Opiniões dos Outros	47.1	41.2	88.3
Assumir Responsabilidades	47.1	41.2	88.3
Tomada de Decisões/Família	23.6	52.9	76.5
Tomada de Decisões/Amigos	23.5	47.1	69.6
Trabalhar/Reacção à Pressão	41.2	29.3	70.5
Ser Persistente	47.1	35.2	82.3
Persuadir os Outros	47.1	5.8	52.9
Pessoa Organizada	35.3	23.5	58.8
Encarar o Futuro	29.4	35.3	64.7
Criar uma Empresa	29.4	35.3	64.7

Pela análise dos valores anteriores, podemos formar três grupos:

- Nível cinco é superior
- Tomada de Decisões/Família
- Tomada de Decisões/Amigo
- Encarar o Futuro
- Criar uma Empresa

- Nível quatro é superior
 - Assumir responsabilidades
 - Trabalhar/Reacção à Pressão
 - Ser Persistente
 - Persuadir os outros
 - Pessoa Organizada
 - Aceitar as Opiniões dos Outros

- Nível quatro igual ao nível cinco
 - Iniciativa Própria
 - Facilidade de Relacionamento

As respostas que atingem maior valor no nível 4 reflectem uma maior preocupação com o conhecimento que cada um tem enquanto ser humano e as de maior valor no nível cinco reflectem uma tomada de posição com a realização de médio prazo e como isso poderá ser conseguido através da aprendizagem no momento actual.

Em face do trabalho realizado podemos referir aspectos positivos e negativos e propor algumas sugestões:

- Aspectos positivos
 - Conteúdo programático adequado.
 - Contribuição das experiências de empreendedores.
 - Debate das características dos empreendedores.
 - Análise do sucesso e do insucesso.

- Aspectos negativos
 - Pretensão do ministério em alargar a carga horária.
 - Fraca contribuição dos empreendedores locais no trabalho da EPDRA.

- Sugestões

- Realizar visitas às empresas.
- Reforço da avaliação intermédia.
- Utilização de jogos de gestão.

Com a introdução do espírito empreendedor na escola, que não passa só pela alteração curricular que é estruturada pelo ministério, a própria organização educativa deve incorporá-lo na sua cultura, pelo que se propõem as seguintes medidas:

- Apostar numa formação dinâmica e diversificada dos jovens;
- Incluir nas matérias pedagógicas a gestão de mini-empresas como acontece em alguns países da UE, onde poderão ser melhorados os conhecimentos de disciplinas como inglês, matemática, etc. ;
- Fomentar o relacionamento institucional e as parcerias locais e regionais;
- Apostar na construção de uma cultura da escola;
- Apoiar o desenvolvimento de micro-empresas em áreas como a social e o turismo que correspondem a sectores de grande potencial na zona.

Em face destas referências, podemos estabelecer três tipos de estratégias para a EPDRA:

- Curativas: incidem no reforço da relação teoria/prática. Através de maior contacto com a forma de realizar, é possível perceber a utilidade dos conceitos teóricos;
- Remediativas: reorientação da escola para os vários segmentos de mercado. A escola deve estar atenta a que os seus alunos serão profissionais que irão incorporar valor acrescentado nas várias actividades existentes no mercado;
- Preventivas: montagem de um Observatório de Empreendedorismo e Empregabilidade (OEE) que no caso da região das Mouriscas permite

detectar quais as áreas económicas mais atractivas para os alunos e acompanhá-los no decurso do percurso, funcionando a escola como entidade assessora.

No caso da ESCE e EUEE, estas duas escolas têm a disciplina de criação de empresas que na sua estrutura inclui os conteúdos das fichas da OFEE, pelo que as mesmas foram trabalhadas com os professores do núcleo duro (três para a ESCE e três para a EUEE).

ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais

A disciplina de Criação de Empresas é transversal nos diferentes cursos (ver programa no anexo VII) pretendendo-se desenvolver o espírito empreendedor e fornecer as ferramentas para testar a ideia e a validação do projecto empresarial. O trabalho foi desenvolvido no ano lectivo 2005-06 com 251 alunos do 3.º ano dos cursos de GRH, MK, GDL e GSI.

O trabalho desenvolvido abrangeu os seguintes passos:

- O primeiro instrumento passado foi o questionário da VE a 140 alunos (56% do total);
- Nas aulas teóricas (trabalho individual) foram explicados diferentes conceitos e foram discutidos certos temas como cultura empreendedora – competências empreendedoras e outros.
- Nas aulas práticas (trabalho em grupos de quatro a cinco estudantes) procedeu-se à revisão de conceitos dados em outras disciplinas e que são fundamentais. Foram analisados artigos de revistas e jornais, biografias de empreendedores e foi elaborado um plano de negócios (é uma das formas dos alunos através do espelhamento saberem ultrapassar dificuldades e controlar os riscos inerentes à criação de uma empresa)
- Foi passado o questionário de avaliação do processo de aprendizagem a 140 alunos (56% do total) no final do ano lectivo;

- No final do ano lectivo o questionário da VE foi passado a 127 alunos (51% do total);
- Durante o período, o processo foi analisado com o núcleo duro de três professores da ESCE.

Relativamente ao questionário da VE foram obtidos os seguintes dados:

Idade

	I Questionário		II Questionário	
	Respostas	%	Respostas	%
Até 16 anos				
17 a 19 anos				
20 a 25 anos	118	84	107	86
26 a 35 anos	22	16	20	14
Total	140		127	

Sexo

	I Questionário		II Questionário	
	Respostas	%	Respostas	%
Masculino	38	27	33	26
Feminino	102	73	94	74
Total	140		127	

Variável: Iniciativa Própria

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	1	1	104	74	34	24	1	1			140
II Q					25	20	86	67	16	13	127

Variável: Facilidade de Relacionamento

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			33	24	103	74	4	2			140
II Q			1	1	17	14	85	67	24	18	127

Variável: Aceitar as Opiniões dos Outros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	1	1	21	15	112	80	6	4			140
II Q			1	1	23	18	91	72	32	9	127

Variável: Assumir Responsabilidades

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	3	2	109	78	26	19	2	1			140
II Q					13	10	67	53	47	37	127

Variável: Tomada de Decisões/Família

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	2	1	31	22	99	71	8	6			140
II Q			4	3	16	12	68	54	39	31	127

Variável: Tomada de Decisões/Amigos

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	1	1	33	24	99	71	7	4			140
II Q			5	4	26	20	69	54	27	22	127

Variável: Trabalhar em Pressão

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	6	4	108	77	25	18	1	1			140
II Q			2	2	24	19	80	63	21	16	127

Variável: Ser Persistente

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	5	4	105	75	29	20	1	1			140
II Q					20	16	86	67	21	17	127

Variável: Persuadir os Outros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	1	1	93	66	44	31	2	2			140
II Q			6	5	34	27	70	55	17	13	127

Variável: Pessoa Organizada

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	1	1	19	14	51	36	58	41	11	8	140
II Q	1	1			14	11	58	46	54	42	127

Variável: Encarar o Futuro

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			17	12	25	18	97	69	1	1	140
II Q					30	24	58	46	39	30	127

Variável: Criar uma Empresa

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q	15	11	82	59	41	29	2	1			140
II Q	3	2	4	3	21	17	57	45	42	33	127

Relativamente ao trabalho desenvolvido nas aulas e aos questionários da VE poderemos referir:

- Como o empreendedorismo tem sido bastante referido na comunicação social, os alunos apercebem-se do interesse deste tema para a sua formação;
- Grande interesse no aprofundamento e alargamento dos conhecimentos relacionados com este tema;
- Consciência da conjectura actual que imprime uma necessidade imperiosa de uma atitude empreendedora para vencer no futuro;
- Disponibilidade para iniciativas neste âmbito;
- Os alunos percebem que têm de ter mais iniciativa própria, pelo que devem assumir mais responsabilidades;
- O processo de decisão deve incluir a opinião de família e amigos;
- Aquisição de diversas competências que lhes vão permitir trabalhar sob pressão, não diminuindo a sua eficácia
- Desenvolver o espírito empreendedor, adquirindo hábitos e procedimentos de forma autónoma, através do desenvolvimento das capacidades empreendedoras;
- Empreendedorismo não é só criar empresas, mas os alunos aceitam que criar uma empresa, muitas vezes passa por criar uma micro-empresa com um só posto de trabalho.

Seguidamente realiza-se o cruzamento de dados obtidos através do 2.º questionário da VE nos níveis mais elevados, após a realização do processo de ensino, de modo a identificar outros sinais:

Variável	Nível 4	Nível 5	Total
Iniciativa Própria	67	13	80
Facilidade de Relacionamento	67	18	85
Aceitar as Opiniões dos Outros	72	9	81
Assumir Responsabilidades	53	37	90
Tomada de Decisões/Família	54	31	85
Tomada de Decisões/Amigos	54	22	76
Trabalhar/Reacção à Pressão	63	16	79
Ser Persistente	67	17	84
Persuadir os Outros	55	13	68
Pessoa Organizada	46	42	88
Encarar o Futuro	46	30	76
Criar uma Empresa	45	33	78

Pela análise dos valores anteriores, constatamos que o nível quatro é sempre superior ao nível cinco, o que poderá ser consequência destes alunos terem alguns conhecimentos destas matérias e portanto saberem que é difícil atingir o nível mais elevado.

Os alunos são conscientes de que o empreendedorismo é o resultado do cruzamento de várias variáveis.

As alterações dos índices de VE são consequência do processo de aprendizagem, pelo que relativamente ao questionário de avaliação do processo de aprendizagem (APA- anexo V), foram passados 140 (56% do total) e os dados são:

Caracterização Pessoal

Idade

	Questionário	
	Respostas	%
Até 25 anos	118	84
+ 26 anos	22	16
Total	140	

Sexo

	Questionário	
	Respostas	%
Masculino	38	27
Feminino	102	73
Total	140	

Solteiro: 125 (89%) Casado: 12 (9%) Divorciado: 1 (1%) Outro: 1 (1%)

Relativamente ao que Aprendeu em Empreendedorismo, qual a Contribuição dos Seguintes Itens?

Variável: Inovação

Q	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
			4	3	25	18	41	29	70	50	140

Variável: Auto-Confiança

Q	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
			12	9	48	34	48	34	32	23	140

Variável: Formação

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			15	11	36	26	61	43	28	20	140

Variável: Gestão das Ideias

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			7	5	23	16	85	61	25	18	140

Variável: Persistência

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			11	8	30	21	42	30	57	41	140

Já Criou ou Pensa Criar uma Empresa Após a Conclusão Deste Curso?

Variável: Quando Pensa Criar uma Empresa

Ainda não criaram – 134 (96%)

Daqui a 1 ano – 16%

Daqui a 3 anos – 14%

Daqui a 5 anos – 42%

Não Sabe – 28%

Já criaram uma empresa – 6 (4%)

Variável: Tipo de Empresa

Criar uma empresa de raiz – 130 (93%)

Adquirir uma empresa existente – 3 (2%)

Continuar um negócio de família – 2 (1%)

Não Respondeu – 5 (4%)

Variável: Sector

Serviços – 81 (58%)

Têxtil – 2 (1%)

Turismo – 39 (28%)

Industrial – 3 (2%)

Não Respondeu – 15 (11%)

Razão de Criação de Uma Empresa

Variável: Posto de Trabalho

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	1	1	1	4	3	60	43	74	52	140

Variável: Realização Pessoal

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	4	3	6	4	14	10	23	17	93	66	140

Variável: Melhores Rendimentos Financeiros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	1	20	14	85	61	33	24	140

Variável: Ser Reconhecido

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	10	7	39	28	38	27	47	33	6	5	140

Razão de Criação de Uma Empresa

Variável: Posto de Trabalho

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3			7	18	19	49	12	30	39

Variável: Realização Pessoal

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					5	13	10	26	24	61	39

Variável: Melhores Rendimentos Financeiros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			1	3	8	21	16	41	14	35	39

Variável: Ser Reconhecido

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	2	8	4	10	12	31	10	26	11	28	39

Projecto Pessoal

Variável: O Projecto Empresarial Faz Parte do Projecto de Vida?

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	6	11	28	14	36	12	30	39

Variável: Apenas Interessa o Sucesso Financeiro da Empresa?

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	10	26	6	15	10	26	7	18	6	15	39

Variável: Considera-se um Sobrevivente?

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	8	21	11	28	8	21	12	30			39

Variável: Consegue Reconhecer Quando Precisa de Ajuda?

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			1	3	12	31	14	35	12	31	39

Conhecimento de Algum Empresário

Variável: Conhecimento de Algum Empresário

Pai – 17 (44%)

Mãe – 1 (3%)

Outro Familiar – 12 (31%)

Amigo – 7 (17%)

Não – 2 (5%)

Quantificação das Oportunidades

Variável: Número de Oportunidades na Região

Muitas Oportunidades – 7 (18%)

Algumas Oportunidades – 27 (69%)

Poucas Oportunidades – 4 (10%)

Não Respondeu – 1(3%)

Região

Galiza – 32 (82%)

México – 5 (15%)

Madrid – 1 (3%)

Ensino Empreendedorismo

Qual a Contribuição Deste Curso Para o Desenvolvimento de Capacidades em:

Variável: Validação da Ideia

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3			12	31	18	46	8	20	39

Variável: Criação do Plano de Negócio

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					6	15	21	54	12	31	39

Variável: Plano de Financiamento

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	5	14	36	17	44	6	15	39

Variável: Controlar os Riscos

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3	5	13	14	36	17	44	2	4	39

Variável: Desenvolver Capacidades Pessoais

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3	3	8	5	13	17	44	13	32	39

Variável: Passos Legais para Criar a Empresa

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	5	4	9	13	33	20	53	39

Variável: Processo de Tomada de Decisões

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			3	8	6	17	18	46	12	29	39

Variável: Capacidade de Gerir Conflitos

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			6	15	9	23	15	38	9	24	39

Variável: Capacidade de Negociação

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3	3	8	11	26	14	38	10	25	39

Variável: Criar Parcerias

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3	3	8	10	25	16	41	9	23	39

Pontuação da Contribuição das Práticas de Ensino para Compreensão do Empreendedorismo

Variável: Aulas Teóricas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	2	5	4	10	13	33	14	36	6	16	39

Variável: Aulas Práticas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3			5	13	10	26	23	58	39

Variável: Aulas Abertas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3			8	21	16	42	14	34	39

Variável: Seminários

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	2	5			8	21	17	42	12	32	39

Variável: Visitas às Empresas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	3	8	2	5	6	15	12	31	16	41	39

Variável: Fóruns de Ideias

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	3	8	3	8	8	21	14	36	11	27	39

Variável: Realização de Estágio

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	10	26	5	13	8	21	11	27	5	13	39

Variável: Jogos de Gestão

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3	10	26	7	18	14	36	7	17	39

O Empreendedorismo Poderá Ser Ensinado em Diferentes Graus de Ensino?

Variável: Ensino Primário (6 a 12 anos)

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	10	26	13	33	13	33	3	8			39

Variável: Ensino Secundário (13 a 16 anos)

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	4	10	7	18	16	41	11	28	1	3	39

Variável: Bacharelato (17 e 18 anos)

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			1	3	10	26	20	52	8	19	39

Variável: Licenciatura

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					1	3	7	21	31	76	39

Variável: Pós-Graduação

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					1	3	7	21	31	76	39

Variável: Curso Profissional

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					2	5	1	3	36	92	39

O Empreendedorismo é Resultado de:

Variável: Aptidão Pessoal

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					3	7	7	18	29	75	39

Variável: Aprendizagem

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					6	14	16	41	17	45	39

Variável: Influência Familiar

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	5	11	28	17	44	9	23	39

Variável: Importância da Cultura

Não Respondeu – 6 (15%)

Importante – 33 (85%); a maior parte referiu que é importante que a cultura seja dinâmica através de um processo de aprendizagem que inclua o empreendedorismo.

Relativamente à avaliação do processo de aprendizagem é de referir os seguintes aspectos:

- A inovação, formação e gestão de ideias são áreas que são importantes para o sucesso ou insucesso do empreendedor (nas duas vias), pelo que é fundamental espelhá-los na pedagogia empreendedora - PE;
- Após a conclusão dos estudos, os estudantes preocupam-se em adquirir experiência profissional no sentido de atingirem um bom nível de execução e cinco anos depois, se existir oportunidade, criar uma

empresa de raiz no sector de serviços em que o capital é menor e exige menos risco;

- Devido ao nível de desemprego e instabilidade de empregos existentes, quando se pensa na criação de uma micro-empresa e/ ou pequena empresa o objectivo é a criação do posto de trabalho e atingir mais valorização pessoal, existindo muita integração entre projecto de vida e projecto empresarial;
- Atendendo que a escola está na região de Galiza, a maior parte dos alunos gostaria de ficar na zona de residência, apesar de não reconhecerem muitas oportunidades;
- Quando falamos de empreendedorismo, é reconhecida a importância da aptidão para este tema, mas mais importante é o processo de aprendizagem, ou seja, o empreendedorismo poder ser ensinado.
- Para os alunos o ensino do empreendedorismo deve começar no ensino primário com reforço para os cursos profissionais (em Espanha têm a designação de Vocação Profissional)) e os professores são da mesma opinião, sendo crucial despertar a criança para as vantagens em aprender a ser empreendedora ao longo da sua vida como estudante;
- Uma boa percentagem tem pais empresários e pretende continuar a desenvolver o negócio familiar, o que demonstra o peso da micro/pequena empresa;
- A maioria dos inquiridos refere a importância da cultura para aprendizagem do empreendedorismo, já que esta vai-se formando e evoluindo de acordo com a evolução da sociedade e através da aprendizagem ela é o resultado das contribuições de todos;
- É fundamental os alunos aprenderem a adquirirem competências empreendedoras – CE – para o desenvolvimento do espírito empreendedor.

No que diz respeito à análise e desenvolvimento das fichas, apresentam-se as orientações evidenciadas pelos professores:

Fichas	Temática: Professores
N.º 1	Os alunos devem aprender a ser empreendedores nas duas situações (interna e externa)
N.º 2	Atitude de fomentar o empreendedorismo nos professores através de cursos de formação para professores diferenciados por anos e áreas de ensino
N.º 3	A prática é muito importante para a absorção do espírito empreendedor
N.º 4	Pouco conhecimento dos empreendedores locais
N.º 5	A educação empreendedora deve começar nos primeiros anos do sistema de ensino, devendo os currículos programáticos incluir esta temática, que deve orientar os alunos para contacto com o meio exterior
N.º 6	As competências são apreendidas através de um esforço de mudança de mentalidade que não é opcional, mas é imposta pela sociedade

Em face do trabalho realizado podemos referir aspectos positivos e negativos e fazer algumas sugestões:

- Aspectos positivos

Aquisição e desenvolvimento de competências empreendedoras – CE
– através de uma aprendizagem transversal;

Os alunos trabalham em contexto criativo e lúdico;

Ligação entre a escola e a empresa, principalmente a grande e a média.

Adquirem hábitos de comportamento autónomo (trabalho individual e em grupo) na ligação ao trabalho e orientados para as relações interpessoais;

Desenvolvimento de hábitos de consciência empreendedora para com a empresa ou outro tipo de organização;

Fomento da criatividade para a validação de ideias e resolução de problemas;

- Aspectos negativos

Não existência de estágios

Reduzida existência de aulas abertas

- Sugestões

- Criação de estágios no segundo e terceiro ano;
- Oferecer cursos de pequena duração sobre empreendedorismo (um semestre a um ano);
- Conceber cursos de formação em empreendedorismo para professores de outros níveis do sistema educativo, pois é importante formar quem ensina

Em face destas referências poderemos estabelecer três tipos de estratégia para a EUEE:

- Curativas: incidem no reforço da relação teoria/prática;
- Remediativas: reorientação da escola para os outros segmentos do mercado, nomeadamente actualização de conhecimentos de pessoas que já trabalham;
- Preventivas: montagem de um Observatório de Empreendedorismo e Empregabilidade (OEE) que acompanhe os alunos após a sua saída da escola

Com a introdução do espírito empreendedor na escola, a própria organização educativa deve incorporá-lo na sua cultura, pelo que se propõem as seguintes medidas:

- Apostar numa formação dinâmica e diversificada dos jovens;

- Fomentar o relacionamento institucional e as parcerias locais e regionais;
- Apoiar o desenvolvimento de micro-empresas em áreas como o turismo e prestação de serviços a grandes empresas, que correspondem a sectores de grande potencial na zona.
- Estabelecer parcerias com as outras Regiões Autónomas, como é o caso das Astúrias, em que o ensino de empreendedorismo abrange vários graus de ensino, a nível de alunos e professores.

CACE – Centro de Apoio à Criação de Empresas de Setúbal

No caso desta organização estamos perante empreendedores que criaram a sua empresa, pelo que foi passado o questionário de VE no fim e foram trabalhadas (durante 2005 e 2006) as fichas da OFEE (com quatro empreendedores) de modo a tentar-se perceber qual o perfil destes empreendedores (não fazendo sentido passar o questionário em dois momentos).

Em 31 de Dezembro de 2004 estavam instaladas 14 empresas sendo o número de sócios de 38, tendo-se obtido 11 respostas (29% do total, mas que representavam 65% das empresas instaladas), tendo sido obtidos os seguintes dados:

	Questionário	
	Respostas	%
Até 16 anos		
17 a 19 anos		
20 a 25 anos		
26 a 35 anos	7	64
+ de 35 anos	4	36
Total	11	

Projecto Pessoal

Variável: O Projecto Empresarial Faz Parte do Projecto de Vida?

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	2	1	3	2	15	11	84	60	36	26	140

Variável: Apenas Interessa o Sucesso Financeiro da Empresa?

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	4	3	8	6	23	16	74	53	31	22	140

Variável: Considera-se um Sobrevivente?

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			7	5	47	34	68	49	18	12	140

Variável: Consegue Reconhecer Quando Precisa de Ajuda?

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	6	4	13	9	56	41	37	26	28	20	140

Conhecimento de Algum Empresário

Variável: Conhecimento de Algum Empresário

Pai – 12 (9%)

Mãe – 3 (2%)

Outro Familiar – 38 (27%)

Amigo – 35 (25%)

Não – 52 (37%)

Quantificação das Oportunidades

Variável: Número de Oportunidades na Região

Muitas Oportunidades – 24

Algumas Oportunidades – 81

Poucas Oportunidades – 35

Região

Setúbal – 118 (84%)

África – 8 (6%)

Lisboa – 2 (1%)

Alentejo – 2 (1%)

Mafra – 1 (1%)

Coimbra – 1 (1%)

Não Respondeu – 8 (6%)

Ensino Empreendedorismo

Qual a Contribuição Deste Curso Para o Desenvolvimento de Capacidades em:

Variável: Validação da Ideia

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	1	59	41	63	48	16	10	140

Variável: Criação do Plano de Negócio

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			1	1	46	33	69	49	24	17	140

Variável: Plano de Financiamento

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			13	9	34	24	57	41	36	26	140

Variável: Controlar os Riscos

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			29	21	52	37	56	40	3	2	140

Variável: Desenvolver Capacidades Pessoais

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			12	9	57	41	49	35	22	15	140

Variável: Passos Legais para Criar a Empresa

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	2	1	18	13	48	34	53	38	19	14	140

Variável: Processo de Tomada de Decisões

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					50	36	84	60	6	4	140

Variável: Capacidade de Gerir Conflitos

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	1	98	70	34	24	6	5	140

Variável: Capacidade de Negociação

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	1	7	5	55	39	63	45	14	10	140

Variável: Criar Parcerias

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	3	2	5	3	92	66	28	20	12	9	140

Pontuação da Contribuição das Práticas de Ensino para Compreensão do Empreendedorismo

Variável: Aulas Teóricas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			3	2	15	11	86	61	36	26	140

Variável: Aulas Práticas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			7	5	8	6	117	84	8	5	140

Variável: Aulas Abertas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	1	9	6	108	78	21	15	140

Variável: Seminários

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	2	1	4	2	52	37	64	46	18	14	140

Variável: Visitas às Empresas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	1	5	4	20	14	59	42	55	39	140

Variável: Fóruns de Ideias

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	7	5	4	2	47	34	61	44	21	15	140

Variável: Realização de Estágio

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					4	3	8	6	128	91	140

Variável: Jogos de Gestão

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			3	2	63	45	51	36	23	17	140

O Empreendedorismo Poderá Ser Ensinado em Diferentes Graus de Ensino?

Variável: Ensino Primário

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	6	4	31	22	37	26	42	30	24	18	140

Variável: Ensino Básico

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	8	6	35	25	41	29	38	27	18	13	140

Variável: Ensino Secundário

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			3	4	8	6	95	67	34	23	140

Variável: Licenciatura

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			2	1	10	7	47	34	81	58	140

Variável: Pós-Graduação

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			1	1	16	11	45	32	78	56	140

Variável: Curso Profissional

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	1	3	2	5	4	58	41	73	52	140

O Empreendedorismo é Resultado de:

Variável: Aptidão Pessoal

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	2	1	9	6	8	6	111	80	10	7	140

Variável: Aprendizagem

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			4	2	5	4	97	69	34	25	140

Variável: Influência Familiar

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	6	4	12	9	83	59	21	15	18	13	140

Variável: Importância da Cultura

Não Respondeu – 36 (26%)

Importante – 104 (74%); a maior parte referiu que é importante que a cultura seja dinâmica através de um processo de aprendizagem que inclua o empreendedorismo.

Relativamente ao APA é de referir os seguintes aspectos:

- A inovação, formação e gestão de ideias são áreas que são importantes para o sucesso ou insucesso do empreendedor (nas duas vias), pelo que é fundamental espelhá-los na pedagogia empreendedora;
- Após a conclusão dos estudos, os estudantes preocupam-se em adquirir experiência profissional no sentido de atingirem um bom nível de execução e cinco anos depois, se existir oportunidade, criar uma empresa de raiz no sector de serviços em que o capital é menor e exige menos risco;
- Devido ao nível de desemprego e instabilidade de empregos existentes, quando se pensa na criação de uma micro-empresa e/ ou pequena empresa o objectivo é a criação do posto de trabalho e atingir mais valorização pessoal, existindo muita integração entre projecto de vida e projecto empresarial;
- Atendendo que a escola está no distrito de Setúbal, a maior parte dos alunos gostaria de ficar na zona de residência, apesar de não reconhecerem muitas oportunidades;
- Quando falamos de empreendedorismo, é reconhecida a importância da aptidão para este tema, mas mais importante é o processo de aprendizagem, ou seja, o empreendedorismo poder ser ensinado. Na concepção da pedagogia empreendedora – PE – devem ser ensinadas competências empreendedoras – CE – que deverão preparar os alunos/formadores a serem eficazes no posto de trabalho. Na construção da estrutura curricular devem ser incluídas as áreas de validação de ideias, elaboração do plano de negócios, processo de tomada de decisões, e capacidade de decisão. O processo de transmissão de conhecimentos deve conciliar aulas teóricas, que poderão revestir a figura de aulas abertas com pessoas de outras organizações com aulas práticas, sendo importante os alunos poderem

efectuar estágios ao longo do curso e não só no fim, de modo a se aproximarem do mundo real,

- Para os alunos o ensino do empreendedorismo deve começar no ensino secundário com reforço para os cursos profissionais (que deverão ser mais práticos), mas os professores são de opinião que eles deverão começar no ensino primário, sendo crucial ir despertando a criança para as vantagens em aprender a ser empreendedora ao longo da sua vida como estudante;
- A maioria dos inquiridos refere a importância da cultura para aprendizagem do empreendedorismo, já que esta vai-se formando e evoluindo de acordo com a sociedade e através da aprendizagem ela é o resultado das contribuições de todos.

No que diz respeito à análise e desenvolvimento das fichas, apresentam-se as orientações evidenciadas pelos professores:

Fichas	Temática: Professores
N.º 1	Os alunos devem aprender a ser empreendedores nas duas situações (interna e externa)
N.º 2	Atitude de fomentar o empreendedorismo nos professores através de cursos de formação para professores diferenciados por anos e áreas de ensino
N.º 3	Aplicação dos três saberes será introduzida de forma integrada através do saber analisar
N.º 4	Pouca divulgação dos empreendedores locais
N.º 5	A educação empreendedora deve começar nos primeiros anos do sistema de ensino, devendo os currículos programáticos incluir esta temática, que deve orientar os alunos para o contacto com o meio exterior
N.º 6	As competências empreendedoras devem ser conjugadas com as competências técnicas, pois os seus conteúdos interligam-se

Em face do trabalho realizado podemos referir aspectos positivos e negativos e propor algumas sugestões:

- Aspectos positivos

Aquisição e desenvolvimento de competências empreendedoras – CE

– através de uma aprendizagem transversal;

Os alunos trabalham em contexto criativo e lúdico;

Ligação entre a escola e a empresa;

Adquirem hábitos de comportamento autónomo (trabalho individual e em grupo) na ligação ao trabalho e orientados para as relações interpessoais;

Desenvolvimento de hábitos de consciência empreendedora para com a empresa ou outro tipo de organização;

Fomento da criatividade para a validação de ideias e resolução de problemas;

- Aspectos negativos

Pouca atenção das outras escolas do Instituto Politécnico para a temática do empreendedorismo;

- Sugestões

- Reforçar o número e a frequência de estágios;

- Oferecer cursos de pequena duração sobre empreendedorismo (um semestre a um ano);
- Conceber cursos de formação em empreendedorismo para professores de outros níveis do sistema educativo, pois é importante formar quem ensina

Em face destas referências poderemos estabelecer três tipos de estratégia para a ESCE:

- Curativas: incidem no reforço da relação teoria/prática;
- Remediativas: reorientação da escola para os outros segmentos do mercado, nomeadamente actualização de conhecimentos de pessoas que já trabalham e uma licenciatura na área do turismo, pois a região tem grandes potencialidades que se deverão concretizar em novos empreendedores a médio prazo;
- Preventivas: montagem de um Observatório de Empreendedorismo e Empregabilidade (OEE) que acompanhe os alunos após a sua saída da escola

Com a introdução do espírito empreendedor na escola, que não passa só pela alteração curricular que é aprovada pelo ministério, a própria organização educativa deve incorporá-lo na sua cultura, pelo que se propõem as seguintes medidas:

- Apostar numa formação dinâmica e diversificada dos jovens;
- Fomentar o relacionamento institucional e as parcerias locais e regionais;
- Apoiar o desenvolvimento de micro-empresas em áreas como o turismo e prestação de serviços a grandes empresas, que correspondem a sectores de grande potencial na zona.

EUEE – Escola Universitária de Estudos Empresariais

A disciplina de Criação de Empresas faz parte da estrutura curricular do curso de Organização e Administração de Empresas (ver programa no anexo VIII) e pretende-se desenvolver o espírito empreendedor e fornecer as ferramentas para testar ideia e validação do projecto empresarial. O trabalho foi desenvolvido no ano lectivo 2005-06 com alunos do 3.º ano, cujo universo era de 50.

O trabalho desenvolvido abrangeu os seguintes passos:

- O primeiro instrumento passado foi o questionário da VE a 35 alunos (70% do total);
- Nas aulas teóricas (trabalho individual) foram explicados diferentes conceitos e foram discutidos certos temas como cultura empreendedora – competências empreendedoras e outros.
- Nas aulas práticas (trabalho em grupos de quatro a cinco estudantes) procedeu-se à revisão de conceitos dados em outras disciplinas e que são fundamentais. Foram analisados artigos de revistas e jornais, biografias de empreendedores e foi elaborado um plano de negócios (é uma das formas dos alunos através do espelhamento saberem ultrapassar dificuldades e controlar os riscos inerentes à criação de uma empresa);
- Foi passado o questionário de avaliação do processo de aprendizagem (APA) a 39 alunos (78% do total) no final do ano lectivo;
- No final do ano lectivo o questionário da VE foi passado a 34 alunos (68% do total);
- Durante o período, o processo foi analisado com o núcleo duro de três professores da EUEE.

Relativamente ao questionário da VE foram obtidos os seguintes dados:

Idade

	I Questionário		II Questionário	
	Respostas	%	Respostas	%
Até 16 anos				
17 a 19 anos				
20 a 25 anos	18	51	18	51
26 a 35 anos	17	49	16	49
Total	35		34	

Sexo

	I Questionário		II Questionário	
	Respostas	%	Respostas	%
Masculino	16	46	16	47
Feminino	19	54	18	53
Total	35		34	

Variável: Iniciativa Própria

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			15	43	20	57					35
II Q	1	3	3	9	10	27	14	43	6	18	34

Variável: Facilidade de Relacionamento

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			5	14	28	80	2	6			35
II Q			2	5	7	20	18	52	8	23	34

Variável: Aceitar as Opiniões dos Outros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			3	9	32	91					35
II Q					9	27	13	38	12	35	34

Variável: Assumir Responsabilidades

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			22	63	13	37					35
II Q			2	6	7	20	11	33	14	41	34

Variável: Tomada de Decisões/Família

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			4	11	31	89					35
II Q	1	3	6	17	12	34	9	24	8	22	34

Variável: Tomada de Decisões/Amigos

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			6	17	27	77	2	6			35
II Q	1	3	2	6	17	50	11	32	3	9	34

Variável: Trabalhar em Pressão

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			29	83	5	14	1	3			35
II Q			5	15	9	26	14	41	6	18	34

Variável: Ser Persistente

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			25	71	10	29					35
II Q					10	29	22	65	2	6	34

Variável: Persuadir os Outros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			22	63	13	37					35
II Q	2	6	4	12	10	29	13	38	5	15	34

Variável: Pessoa Organizada

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			3	9	13	37	19	54			35
II Q			1	3	6	18	19	56	8	23	34

Variável: Encarar o Futuro

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			3	9	13	37	19	54			35
II Q			1	3	9	26	15	44	9	27	34

Variável: Criar uma Empresa

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
I Q			27	77	8	23					35
II Q			5	15	1	3	15	44	13	38	34

Relativamente ao trabalho desenvolvido nas aulas e aos questionários da VE poderemos referir:

- Desenvolver a reflexão e a capacidade crítica para realizar a tomada de decisões;
- Grande interesse no aprofundamento e alargamento dos conhecimentos relacionados com este tema;
- Consciência de que a conjectura actual imprime uma necessidade imperiosa de uma atitude empreendedora para vencer no futuro;
- Disponibilidade para iniciativas neste âmbito;
- Desenvolver uma atitude empreendedora;
- Aquisição de diversas competências que lhes vão permitir trabalhar sob pressão, não diminuindo a sua eficácia

- Desenvolver o espírito empreendedor, adquirindo hábitos e procedimentos de forma autónoma, através do desenvolvimento das capacidades empreendedoras;
- Através da preparação inerente ao empreendedorismo, os alunos encaram o futuro com mais optimismo;
- Empreendedorismo não é só criar empresas, mas os alunos aceitam que criar uma empresa, muitas vezes passa por criar uma micro-empresa com um só posto de trabalho.

Seguidamente realiza-se o cruzamento de dados obtidos através do 2.º questionário da VE nos níveis mais elevados, após a realização do processo de ensino, de modo a identificar outros sinais:

Variável	Nível 4	Nível 5	Total
Iniciativa Própria	43	18	61
Facilidade de Relacionamento	52	23	75
Aceitar as Opiniões dos Outros	38	35	73
Assumir Responsabilidades	33	41	74
Tomada de Decisões/Família	24	22	46
Tomada de Decisões/Amigos	32	9	41
Trabalhar/Reacção à Pressão	41	18	59
Ser Persistente	65	6	71
Persuadir os Outros	38	15	53
Pessoa Organizada	56	23	79
Encarar o Futuro	44	27	71
Criar uma Empresa	44	38	82

Pela análise dos valores anteriores, podemos formar três grupos:

- Nível cinco é superior
- Assumir Responsabilidades

- O somatório dos níveis quatro e cinco não atingem 50%
- Tomada de Decisões (Família e Amigos)
- Nível quatro é superior
- Todas as restantes variáveis

Atendendo que os alunos espanhóis conhecem mais empreendedores do que os alunos portugueses, aqueles acham que o processo de tomada de decisões é um processo individual.

As alterações dos níveis de VE são consequência do processo de aprendizagem, pelo que relativamente ao questionário de avaliação do processo de aprendizagem (APA – anexo VI) foram passados 39 (94% do total) e os dados são:

Caracterização Pessoal

Idade

	Questionário	
	Respostas	%
Até 25 anos	24	62
+ 26 anos	15	38
Total	39	

Sexo

	Questionário	
	Respostas	%
Masculino	18	46
Feminino	21	54
Total	39	

Solteiro: 38 (97%) Casado: - Divorciado: 1 (3%) Outro: -

Relativamente ao que Aprendeu em Empreendedorismo, qual a Contribuição dos Seguintes Itens?

Variável: Inovação

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3	3	7	17	44	15	38	3	8	39

Variável: Auto-Confiança

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3	1	3	11	29	18	47	8	20	39

Variável: Formação

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3	1	3	9	23	22	56	6	15	39

Variável: Gestão das Ideias

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	3			12	31	17	44	9	22	39

Variável: Persistência

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			3	7	11	28	15	38	10	27	39

Já Criou ou Pensa Criar uma Empresa Após a Conclusão Deste Curso?

Variável: Quando se Pensa Criar uma Empresa

Ainda não criaram – 31 (79%)

Daqui a 1 ano – 7%

Daqui a 3 anos – 35%

Daqui a 5 anos – 58%

Não Respondeu – 10%

Já criaram uma empresa – 4 (10%)

Variável: Tipo de Empresa

Criar uma empresa de raiz – 30 (77%)

Adquirir uma empresa existente – 1 (3%)

Continuar um negócio de família – 5 (13%)

Não Respondeu – 3 (7%)

Variável: Sector

Serviços – 17 (44%)

Têxtil – 1 (3%)

Turismo – 5 (13%)

Não Respondeu – 16 (40%)

	Questionário	
	Respostas	%
Masculino	8	72
Feminino	3	28
Total	11	

Variável: Iniciativa Própria

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q							6	55	5	45	11

Variável: Relacionamento com Outras Pessoas

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q							6	55	5	45	11

Variável: As Opiniões dos Outros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					3	27	6	55	2	18	11

Variável: Assumir Responsabilidades

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q							5	45	6	55	11

Variável: Tomada de Decisões/Família

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	10			5	45	3	27	2	18	11

Variável: Tomada de Decisões/Amigos

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	9	2	19	4	36	3	27	1	9	11

Variável: Trabalhar/Reacção à Pressão

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			1	9	2	19	3	27	5	45	11

Variável: Ser Persistente

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q							7	64	4	36	11

Variável: Persuadir os Outros

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q					2	18	7	64	2	18	11

Variável: Pessoa Organizada

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q			1	9	4	37	5	45	1	9	11

Variável: Futuro

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	9	2	19	1	9	6	55	1	8	11

Variável: Criar uma Empresa

	1		2		3		4		5		Total
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	
Q	1	9			4	36	4	36	2	19	11

Relativamente às fichas, há que referir:

Fichas	Temática: Empresários
N.º 1	Empreendedorismo ligado a criação de empresas
N.º 2	Atitude voltada para empreendedorismo decorrente do desemprego elevado no grupo dos jovens licenciados
N.º 3	Fundamental adquirir o saber fazer, reforçando a contribuição do empreendedorismo no processo de aprendizagem
N.º 4	Pouca aceitação social de quem falha e portanto receio de ser mal considerado pelo meio envolvente
N.º 5	A educação empreendedora deve começar nos primeiros anos do sistema de ensino
N.º 6	Maior ligação entre as competências técnicas e empreendedoras no sentido em que estas duas competências são primordiais para que o jovem licenciado tenha sucesso na sua vida profissional

Da análise dos dados de VE e do trabalho realizado com os quatro jovens empresários é de salientar o seguinte:

- Apesar da maioria ser homens, é no seio das mulheres que se encontram as empreendedoras mais jovens;
- Quase todos acham que é importante para o empreendedor – ter iniciativa própria – assumir responsabilidades – ser persistente – ter um bom relacionamento, já que muitas oportunidades de negócios surgem em contactos diversos;
- A opinião da família e dos amigos não é preponderante no processo de tomada de decisão;
- Encaram bem o futuro, apesar de 37% não estarem muito optimistas;
- Na escala de 1 a 5, apesar de 55% (em 4 e 5) afirmar que gostaria de criar uma empresa, 36% (3) não se mostra muito entusiasmada. Esta falta de entusiasmo, quando se trabalhou o espelhamento, reflectiu que criaram a empresa por necessidade, no sentido de criarem o posto de

trabalho. São licenciados com dificuldades de absorção no mercado de trabalho, já que as respectivas licenciaturas sempre estiveram vocacionadas para o ensino, que já atingiu o máximo de incorporação;

- Apesar da proveniência académica ser diferente, como seja engenharia, biologia e outras, referem a necessidade do ensino do empreendedorismo e bases de gestão como matérias transversais nos dois primeiros anos do curso.

Seguidamente realiza-se o cruzamento de dados obtidos através do questionário da VE nos níveis mais elevados, após a realização do processo de formação, de modo a identificar outros sinais:

Variável	Nível 4	Nível 5	Total
Iniciativa Própria	55	45	100
Facilidade de Relacionamento	55	45	100
Aceitar as Opiniões dos Outros	55	18	73
Assumir Responsabilidades	45	55	100
Tomada de Decisões/Família	27	18	45
Tomada de Decisões/Amigos	27	9	36
Trabalhar/Reacção à Pressão	27	45	72
Ser Persistente	64	36	100
Persuadir os Outros	64	18	82
Pessoa Organizada	45	9	54
Encarar o Futuro	55	8	63
Criar uma Empresa	36	19	55

O processo de decisão é mais importante noutros níveis, o que reflecte que estamos perante um processo individual e que exige rapidez.

De modo a integrar o trabalho realizado na EPDRA, ESCE, EUEE e CACE, elaborámos um conjunto de quadros comparativos para VE, em que se anotam os maiores níveis em cada caso (valores percentuais):

VE (Situação I)

Variáveis	EPDRA	ESCE	EUEE
Iniciativa Própria	NIII-37	NII-74	NIII-57
Facilidade de Relacionamento	NIII-37	NIII-74	NIII-80
Aceitar as Opiniões dos outros	NIII-31	NIII-80	NIII-91
Assumir Responsabilidades	NIV-32	NII-78	NII-63
Tomada de Decisões/Família	NIV-38	NIII-71	NIII-89
Tomada de Decisões/Amigos	N(IIIaV)- 25	NIII-71	NIII-77
Trabalhar/Reacção à Pressão	NIII-37	NII-77	NII-83
Ser Persistente	NIV-38	NII-75	NII-71
Persuadir os Outros	NIV-31	NII-66	NII-63
Pessoa Organizada	NIV-32	NIV-41	NIV-54
Encarar o Futuro	NIII-31	NIV-69	NIV-54
Criar uma Empresa	NIII-31	NII-59	NII-77

VE (Situação II)

Variáveis	EPDRA	ESCE	EUEE	CACE
Iniciativa Própria	NIVaV-35	NIV-67	NIV-43	NIV-55
Facilidade de Relacionamento	NIVaV-41	NIV-67	NIV-52	NIV-55
Aceitar as Opiniões dos Outros	NIV-47	NIV-72	NIV-38	NIV-55
Assumir Responsabilidades	NIV-47	NIV-53	NV-41	NV-55
Tomada de Decisões/Família	NV-53	NIV-54	NIII-34	NIII-45
Tomada de Decisões/Amigos	NV-47	NIV-54	NIII-50	NIII-36
Trabalhar/Reacção à Pressão	NIV-41	NIV-63	NIV-41	NV-45
Ser Persistente	NIV-47	NIV-67	NIV-65	NIV-64
Persuadir os Outros	NIV-47	NIV-55	NIV-38	NIV-64

Pessoa Organizada	NIV-35	NIV-46	NIV-56	NIV-45
Encarar o Futuro	NV-35	NIV-46	NIV-44	NIV-55
Criar uma Empresa	NV-35	NIV-45	NIV-44	NIIIaIV-36

Os valores da EUEE são muito próximos dos do CACE, o que evidencia que o espírito empreendedor é muito semelhante, só que em Portugal é uma situação em que o empreendedor está ser testado e em Espanha o empreendedor está no processo de aprendizagem e ainda não foi testado

O trabalho de investigação acabou em M3 e sugere-se, em todas as organizações, a montagem de uma escola empreendedora construída como escola sensível e transformacionista, pois a aquisição do espírito empreendedor passa por uma mudança cultural que engloba o trabalhador por conta própria e o trabalhador por conta de outrem. Esta mudança passa por saber motivar, formar, orientar e apoiar empreendedores desde a instrução primária para que os países – Portugal e Espanha – possam ter produtos e serviços de valor acrescentado que ofereçam mais qualidade de vida aos seus habitantes. Submetida a mudanças permanentes, a sociedade moderna tem de aprender a adaptar-se e a evoluir de acordo com as regras do mundo global, sabendo nós que esta transformação implica a existência de novos perfis profissionais que nada têm a ver com o trabalhador automático que Charlot tão bem representou no filme “Tempos Modernos”.

A temática do empreendedorismo implica larga integração entre educação e formação, ou seja, conjugar o trabalho da escola com a empresa e outras organizações, já que estamos a pensar em aquisição e desenvolvimento de competências empreendedoras, autoconfiança, criatividade, observação e intercâmbio com o meio envolvente para conseguir construir um desenvolvimento sustentável, utilização das novas tecnologias como parte integrante do processo de ensino/aprendizagem, domínio de uma língua estrangeira e uma metodologia de ensino/aprendizagem baseada na prática através da realização de tarefas diversas.

Por último, será interessante referir que para ensinar alunos é fundamental formar anteriormente professores, pois são estes que irão assegurar o funcionamento das aulas, pelo que deverão ser organizados cursos de actualização de conhecimentos para diversos graus. Esta metodologia deve ser no essencial participativa, com o objectivo de alcançar uma melhoria gradual de conhecimentos.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

Se o homem é um animal de experiências, e se atitude de pesquisa lhe permite determinar o sentido da acção, então deve existir uma teoria da prática que emerja directamente dos actos e dos factos por si vividos.

Luís Barbosa (2002: 8)

Hoje, todos temos de ter alguma faceta de empreendedor na nossa vivência diária que se deve traduzir em conhecimentos, cujo aumento de intensidade proporcionará maior capacidade de preparação e, conseqüentemente de actuação:

- Conhecimentos de aspectos técnicos inerentes à actividade;
- Conhecimentos educativos/formativos que incorporam uma parte inicial e uma parte de actualização;
- Conhecimentos de áreas diversificadas como é a social, de modo a compreender a razão das diferenças.

As CE devem ser desenvolvidas tanto em contextos formais, como em não formais (ex. participar em acções de ajuda em sociedade) para que a transformação

possa ser realizada com o aumento do nível educacional. Assim, ninguém aprende apenas através da memorização, mas sim percebendo o porquê do aparecimento dos conceitos e como se aplicam. A nível dos dois últimos graus de ensino e a nível da formação profissional a proposta para incorporação do empreendedorismo na estrutura curricular consiste em:

- A nível do secundário, os alunos devem ser orientados para que o empreendedorismo traduza-se na aquisição de novas competências – CE – que são necessárias para o desempenho de uma função (por conta própria ou por conta de outrem). O processo de aprendizagem deve-se desenvolver através da realização de trabalhos práticos e contacto com a realidade envolvente de modo a desenvolver o espírito empreendedor, apostando-se cada vez mais nos trabalhos de projecto e parcerias locais, nacionais e internacionais;
- A nível do superior, as diversas escolas devem incorporar o empreendedorismo como matéria transversal e específica, pois a conjugação do espírito empreendedor e das competências empreendedoras, técnicas e outras, com a respectiva afirmação no âmbito dos estudos técnicos e científicos ajudará os estudantes e os investigadores na projecção e validação das suas ideias, fomentando a aproximação entre escola e outras organizações;
- A nível da formação, os formandos devem adquirir CE que lhes permitirão assumir uma atitude pró-activa no seu posto de trabalho para que se verifique abertura à mudança e construção da diferença.

O empreendedorismo baseia-se no desenvolvimento do conhecimento, que deve sempre incluir novas áreas para enriquecer o desempenho de toda e qualquer pessoa. Este conhecimento que Fernando Dolabela (1999: 113) designa de *instrumental é essencial, mas, na fase de aprendizagem da actividade empreendedora, o ser antecede o saber, ou seja, a pessoa capaz de empreender deve*

ter atitudes e habilidades que a preparem para agir e sobreviver no ambiente dos negócios. A partir daí, o conhecimento instrumental será buscado de forma auto-suficiente, dentro de um contexto de pró-actividade.

No sentido de cruzar o conhecimento da escola com o conhecimento do exterior recomenda-se a promoção de eventos para motivar os alunos para o que é feito no exterior e sensibilizar a comunidade para o processo de aprendizagem decorrente na escola:

- Concurso de Ideias: Premiar as melhores ideias que se possam concretizar em projectos empresariais, podendo estabelecer parcerias com instituições financeiras no sentido de facilitar o financiamento;
- WorkShops de Validação de Ideias: Alargar a discussão do potencial da ideia a vários intervenientes exteriores à escola ou à entidade formadora;
- Apostar na Formação de Pequenos Grupos: Dar preferência ao trabalho em grupo de pequena dimensão no sentido de possibilitar a utilização de metodologias activas de aprendizagem e fomentar a actuação interventiva dos alunos/formandos;
- Criar Estruturas Curriculares Adaptadas ao Público Alvo: Fomentar o espírito empreendedor de acordo com as necessidades diagnosticadas em cada grupo;
- Criar Comunidades de Pedagogia de Ajuda: Criar comunidades de prática entre beneficiários de cada um dos programas e de cada instituição de acolhimento. Estas comunidades para além de facilitarem a realização de negócios e o estabelecimento de parcerias entre as empresas participantes, permitem a partilha e a discussão de problemas entre as empresas, facilitando a sua resolução. O recurso às novas tecnologias de informação e comunicação afigura-se um precioso auxiliar para este efeito;
- Desenvolver Programas de Formação para Professores e Formadores: Os professores, formadores, tutores e *coaches* devem ser olhados como referências, pelo que a sua

formação, a definição de um perfil desejável, bem como um processo de selecção rigoroso devem estar presentes nas decisões dos responsáveis no âmbito de concepção e desenvolvimento dos programas e módulos práticos;

- Criação de um Observatório de Empreendedorismo e Empregabilidade de âmbito regional que acompanhe o aluno na escola e o profissional na organização, mantendo a ligação à entidade académica;
- Criação de parcerias entre as diferentes organizações (escolas, empresas, associações, institutos públicos, etc);
- Apoiar a realização de estudos internacionais, nacionais e regionais;
- Instituir prémios para recompensar trabalhos de investigação;
- Criação de estruturas nacionais/regionais para promoção do espírito empreendedor, atendendo às especificidades do meio envolvente;
- Realização de eventos nos diferentes níveis do sistema educativo (feiras, jogos, criação da própria empresa, prestação de serviços a terceiros, etc.) e no desenvolvimento da sociedade civil (seminários, conferências, etc.)

Os sistemas educativos português e espanhol não fomentam o empreendedorismo, mas sim a formação de profissionais que irão procurar um emprego no mercado de trabalho. As duas economias da Península Ibérica estão alicerçadas em micro/pequenas e médias empresas que são criadas por empreendedores, que souberam aproveitar e desenvolver uma oportunidade, pelo que é urgente introduzir o empreendedorismo o mais cedo possível para que o *vírus* se vá entranhando. De acordo com a análise efectuada, poderemos dizer, que em Portugal e Espanha, o ensino do empreendedorismo ainda não ocupa um lugar relevante nos respectivos sistemas educativos, já que:

- Existe uma vontade política, mas o empreendedorismo ainda não é uma vertente do sistema de ensino, apesar de em Espanha começar na vocação profissional do ensino secundário e em Portugal só surgir no ensino superior;

- A avaliação dos resultados de medidas adoptadas é pontual;
- Não existe formação específica para professores de diferentes graus de ensino: é inexistente em Portugal e, em Espanha, começou nos últimos anos por iniciativa das regiões autónomas;
- A nível das associações, nomeadamente das organizações empresariais, existem cursos virados para a criação da própria empresa;
- O empreendedorismo interno ainda continua a estar ausente dos planos educativo e formativo;
- Existe pouca ligação entre as escolas e o mundo empresarial na promoção do espírito empreendedor;
- Não existe formação ao longo da vida, apostando-se só na formação inicial.

Uma das medidas propostas, Observatório de Empreendedorismo e Empregabilidade – OEE, vai permitir uma difusão da cultura empreendedora: O OEE respeita as características próprias de cada empreendedor, ao desenvolver uma forma própria de aplicação dos princípios do empreendedorismo. Os conteúdos programáticos do OEE são a tradução de um processo de aprendizagem e não de ensino, procurando que o aluno proceda como o empreendedor: concretiza, erra, corrige, concretiza (inova; cria).

A participação neste observatório abrange:

- Alunos e professores dos diferentes graus de ensino;
- Formadores da área da gestão de empresas e de outras áreas de conhecimento fundamentais para a transmissão de conhecimentos para o empreendedor;
- Todo o futuro profissional que quer ser dono de uma empresa e aquele que será empregado, que consideram o saber como uma consequência da forma de ser.

O professor, que é um dos actores integrantes do OEE, deve sempre ter presente que:

- Ele não é aquele que vai ensinar a ser empreendedor, mas sim aquele que vai desenvolver as condições necessárias para que o aluno inicie o processo de aprendizagem como empreendedor;

- Na aula, deverá fomentar o saber-fazer e o saber-analisar dos alunos, pois só através do desenvolvimento pessoal o aprendente poderá ir evoluindo;
- Não apresentará soluções ou procurará esquemas pré-concebidos, deixando o espírito empreendedor desenvolver-se;
- Os alunos devem procurar os conhecimentos ou materiais de apoio;
- Os alunos devem conhecer e avaliar a sua personalidade;
- Os conhecimentos técnicos e outros da escola têm de ser assimilados com os do exterior;
- Fomentará a autonomia e a liderança dos alunos;
- Deverá saber aprender com os alunos;
- Montará um processo de *feedback* para acompanhar os alunos após a saída da escola. A oportunidade de criar uma empresa surge depois e é necessário dar apoio antes e após;
- Deverá estimular a capacidade de criar. Fundamental para os que vão criar uma empresa, como para aqueles que vão trabalhar por conta de outrem. A responsabilidade de desempenho tem de ser comum às duas vertentes.

Esta concepção de aprendizagem de empreendedorismo deve ser encarada como um conjunto de princípios aplicáveis de forma simples, livre, criteriosa e criativa, atendendo às características pessoais de professores, alunos, escolas, e organizações.

O OEE foi pensado em primeira análise para o desenvolvimento do espírito empreendedor e em última análise para a criação de empresas, utilizando a Pedagogia Empreendedora (PE) como metodologia que ajuda a este desenvolvimento. A questão que se deve colocar não é “se é possível ensinar alguém a ser empreendedor” mas sim “como é possível aprender a ser empreendedor”. Como poderemos perceber, a diferença reside nas metodologias utilizadas, sendo professor aquele que fomenta a existência de um ambiente favorável ao crescimento do espírito empreendedor e deixando de ser apenas o elemento de transmissão de conhecimento.

Os elementos de apoio ao funcionamento da sala de aula são:

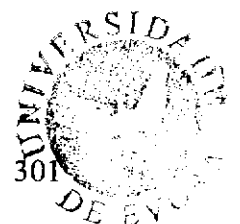
- O conhecimento construído pelos vários actores (professor, aluno, empreendedor, etc) que intervêm no processo de construção da cultura empreendedora;

- Comportamentos dos alunos/formandos ao conseguirem ter uma percepção do desenvolvimento das CE;
- Exercícios e processos de aprendizagem, como são as aulas abertas, concursos de ideias, seminários e elaboração das diferentes partes do projecto empresarial (plano de negócios e outros)

Após este trabalho de investigação poderemos afirmar que o empreendedorismo é:

- Desenvolvimento da actividade económica e social, ao permitir a criação de valor, que vai instituir um desenvolvimento sustentável, em que o equilíbrio construído melhora a qualidade de vida das pessoas;
- Uma resposta às transformações constantes. O empreendedorismo implica inovação que crie novos produtos e serviços, que exigem estratégias e competências específicas, que originam a criação de novas empresas;
- Fomentar o aparecimento de novas empresas que devem compensar a morte de outras;
- A resposta às exigências do mercado actual, no que diz respeito a profissionais com perfil empreendedor;
- A melhor ferramenta contra o desemprego.

O perfil do empreendedor deve permitir montar e desenvolver o processo de criação de algo que lhe vá alterar o percurso de estudo, de trabalho, enfim de vida, a sua e dos outros, de modo a ser responsabilizado pelo desenvolvimento criado por cada um e pelo grupo, ou seja, pelo nível de desenvolvimento da organização e, em último grau, de toda a sociedade.



CAPÍTULO V – IMPLICAÇÃO da TESE no INVESTIGADOR

Ao escolher a temática do empreendedorismo para base de investigação da minha tese de doutoramento, estava consciente que iria encontrar muitas dificuldades na concretização da mesma, nomeadamente em Portugal que, só recentemente, começou a abordar este tema.

Estando ligado, através da actividade docente, à apreensão de conhecimentos na área de criação de empresas, procurei espelhar toda a pedagogia que estabeleço na aprendizagem, já que os alunos, pela sua própria forma de se situarem na sociedade, transmitem uma cultura que traduz o nível do seu espírito empreendedor.

Após a adesão do nosso país à CEE, a postura dos jovens traduz um enriquecimento para as outras gerações, pois além da diferença, a sua acção conjuga o conhecimento adquirido na escola com o que é adquirido no exterior.

Atendendo a que o ensino do empreendedorismo no nosso país é uma realidade apenas em algumas escolas do ensino superior, decidi trabalhar também com alunos do ensino secundário da via profissional (área agrícola). A opção destes alunos está ligada à ânsia em entrar no mercado de trabalho e pela preferência da vida prática. Apesar da crença generalizada de que o sector agrícola não atrai pessoas porque tem uma baixa rentabilidade económica, estes alunos encaram o sector primário como aquele que lhes permitirá fazer algo, que em muito contribua para a realização pessoal.

Em Portugal, trabalhei também com empreendedores que já constituíram a sua empresa e detêm toda uma cultura que é o resultado de assumir o empreendedorismo como forma de vida. É salutar verificar que através do trabalho desenvolvido com as várias fichas, eles se foram apercebendo que estavam a reconhecer temas que indirectamente lhes eram familiares, conquanto demonstraram dificuldades em explicitar e identificar essas mesmas vivências.

O fado é uma canção de origem portuguesa que espelha um sentir melancólico e algum determinismo que constata os azares da nossa vida e a sorte dos outros. No sentido de perceber o que nos separa dos outros em empreendedorismo, realizei parte da investigação numa escola da Universidade de Vigo, sendo a expectativa grande sobre o diferencial. Durante o estudo, senti que os meus pares atribuíram validade às minhas práticas e que as duas pedagogias empreendedoras são muito semelhantes. A diferença reside nos níveis globais de desenvolvimento do empreendedorismo, que se traduzem em concepções diversas na cultura empreendedora. Os nossos vizinhos têm um espírito empreendedor que é muito a consequência de uma visão prospectiva.

Após a realização deste trabalho, sinto e percebo que o empreendedorismo é entendido pelas pessoas como algo que as ajudará a desempenhar melhor as suas funções de cidadãos que percebem o empreendedorismo como uma forma de estar na e perante a vida.

BIBLIOGRAFIA

- ABAB, Francisco (coord.) (2004). *Manual de la Empresa Responsable*. Madrid: Club de Excelência en Sostenibilidad.
- ALBOU, Paul (1968). *Les Questionnaires Psychologiques*. Paris: P.U.F.
- ALMEIDA, Maria Amélia Nunes de (2005). *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.
- ANDRADE, Carmen (2005). *A Escola em Parceria – Representações de Alunos, Enfermeiros e Professores*. Chamusca: Edições Cosmos.
- ANGUERRA, Maria Teresa (1989). *Metodologia de la Obervacion en las Ciencias Humanas*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- ARROTEIA, Jorge Carvalho (2004). *Contributos da Regulação do Ensino Superior*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- AZEVEDO, Joaquim (1994). *Avenidas de Liberdade: Reflexões sobre Política Educativa*. Porto: Edições ASA.
- BACQUÉ, Marie-Hélène (2002). *Les Entreprises Communautaires Nord-Américaines, un Tiers Secteur Logement*. Revista *Mouvements*, n.º 19, Janeiro-Fevereiro. Paris.
- BAEZA, Manuel Soriano (2004). *Manual de la Empresa Responsable*. Madrid: Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- BALANCHO, Maria José e MENDES, Fernando Marques (1999). *O Conhecimento Profissional dos Professores*. Mem Martins: Associação de Professores de Sintra.
- BALL, Stephen J. (1989). *La Micropolítica de la Escuela – Hacia una Teoría de la Organización Escolar*. Barcelona: Edicioes Paidós Ibérica.

- BARBOSA, Luís Marques et al. (1990). *A Formação do Jovem-Um Modelo Interactivo*. Porto: Edições ASA.
- BARBOSA, Luís Marques (1994). *La Caracterisation des Processus de Formation et La Formation des Formateurs Comme Strategies de Changement Organisationel (Volumes I, II)*.
Tese apresentada para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação, na Universidade Francesa de Caen. Caen: Université de Caen.
- BARBOSA, Luís Marques (1997). *Pensar a Escola e os Seus Actores*. Mem Martins: Associação de Professores de Sintra.
- BARBOSA, Luís Marques (1999). *A Avaliação e a Supervisão, Instrumento de Gestão Estratégica das Organizações Educativas*. Lisboa: Escola Superior de Educação – João de Deus.
- BARBOSA, Luís Marques (1999). *Ciências da Educação e Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Escola Superior de Educação – João de Deus.
- BARBOSA, Luís Marques (2001). *Da Análise de Contextos Educativos e da Criança Enquanto Objecto de Estudo à Escola Sensível e Transformacionista*. Lisboa: Escola Superior de Educação – João de Deus.
- BARBOSA, Luís Marques (2002). *Ensaio Sobre o Desenvolvimento Humano: de Uma Teoria Emergente da Prática ao Mundo como Implicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- BARBOSA, Luís Marques (2003). *Ensaio Sobre a Fenomenologia do Conhecimento; do Espelhamento à Transcendência*. Évora: Universidade de Évora.
- BARBOSA, Luís Marques (2004). *A Escola Sensível e Transformacionista – Uma Organização Educativa Para o Futuro*. Chamusca: Cosmos.

- BARDIN, Laurence (1995). *Análise do Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARRETO, António et al. (2001). *Globalização, Desenvolvimento e Equidade*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- BARROSO, João (s.d.). *Contributos da Investigação Científica para a Qualidade do Ensino*. Porto: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- BARROSO, João (1991). *A Participação na Administração da Escola Como Campo de Requalificação Profissional de Professores*. Porto: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- BARROSO, João (1995). *Gestão Estratégica nas Escolas. Cadernos de Organização e Gestão Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- BARROSO, João (org.) (1996). *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.
- BARROSO, João (Org.) (1999). *A Escola Entre o Local e o Global – Perspectivas para o Século XXI*. Lisboa: Fórum Português de Administração Educacional.
- BAUM, J. R. (1995). *The Relation of Traits Competencies, Motivation, Strategy, And Structure to Venture Growth – Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.
- BERNARDES, Carla e MIRANDA, Filipa Bizarro (2004). *Portefólio – Uma Escola de Competências*. Porto: Porto Editora.
- BERTRAND, Yves (2001). *Teorias Contemporâneas da Educação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- BIRLEY, Sue e MUZYKA, Daniel (2001). *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books.
- BOGDAN, Robert C. e BIKLEN, Sari Knopp (1992). *Qualitative Research for Education – An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- BRITO Carlos (1998). *Gestão Escolar Participada. Na Escola Todos Somos Gestores*. Cacém: Texto Editora.
- BROCKAUS, R. H. (1980). *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*. *Academy of Management Journal*, 23(3), p. 509-520.
- BROCKAUS, R. H. (1982). *Psychology of the Entrepreneur*. In: KENT, SEXTON, VESPER (Ed.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- BROCKHAUS, Robert e HILLS, Gerard e KLANDT Heinz e WELSCH, Harold. (2001). *Entrepreneurship Education*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- BRUNET, L. (1995). *Clima de Trabalho e Eficácia da Escola*. In *Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- BUCHA, Agostinho Inácio (2004). *A Gestão Sustentável do Ambiente*. Chamusca: Edições Cosmos.
- BUCHA, Agostinho Inácio (2004). *A Problemática dos Institutos Politécnicos à Luz das Novas Teorias de Gestão*. Chamusca: Edições Cosmos.
- BUSH, Tony (1994). *Managing Education: Theory and Practice*. Philadelphia: Milton Keynes.
- CABRAL, Ruben de Freitas (1999). *O Novo Voo de Ícaro – Discursos sobre Educação*. Lisboa: Escola Superior de Educação - João de Deus.

- CAMPOS, Bártolo Paiva (1989). *Questões de Política Educativa*. Rio Tinto: Edições ASA.
- CANÁRIO, R. (1992). *O Estabelecimento de Ensino no Contexto Local em Inovação e Projecto Educativo da Escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- CANÁRIO, R. (1997). *Centro de Formação e Redes de Escolas em Entre Tejo e Sado n.º1*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- CANÁRIO, R. (Org.) (2003). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- CANTILLÓN, R. (1952). *Essai Sur la Nature do Commerce Général*. Paris: INED.
- CARAÇA, J. M. e CARRILHO, M. M. (1992). *O Imaterial e o Arquipélago dos Saberes*. Colóquio/Ciências, 12, 83-89.
- CARDONA, Maria João (2006). *Educação de Infância*. Chamusca: Edições Cosmos.
- CARLAND, J. W. e HOY, F. e BOULTON, W. R. (1984). *Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: a Conceptualization*. *Academy of Management Review*, v. 19, n.º 2, 354-359.
- CARNEIRO, Roberto (2001). *Fundamentos da Educação e da Aprendizagem*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- CARNEIRO, Roberto (2004). *A Educação Primeiro*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- CARVALHO, António et al. (1990). *A Formação do Jovem. Um Modelo Interactivo*. Rio Tinto: Edições ASA.

- CARVALHO, António (1999). *Cultura Empresarial e Criação de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CENECO (1993). *Dicionário de Management: Para Compreender a Dinâmica da Empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- CHARANON, J. J. (1990). *L'Économie Schumpéterienne*. Technologies Idéologies Pratiques n.º 1.
- CHARNEY, A. e LIBECAP, G. (2002). *Impacto of Entrepreneurship Education*. The Kauffman Centre for Entrepreneurial Education.
- CHI, T. (1994). *Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure*. Strategic Management Journal, p. 271:290.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor*. São Paulo: Editora Saraiva.
- CHORÃO, Fátima (1992). *Cultura Organizacional – Um Paradigma de Análise da Realidade Escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- CHURCHILL, N. C. (1995). *Analysis, Overview and Application to Pedagogy*. In I. Bull, H. Thomas & G. Willard (Eds) *Entrepreneurship – Perspectives on Theory Building*. Oxford: Elsevier Science.
- CLÍMACO, M. C. et al. (1991). *Roteiro de Informação de Escolas. Indicadores de Desempenho*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- CLÍMACO, M. C. et al. (1991). *Monitorização das Escolas. Indicadores de Desempenho*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.

- CLÍMACO, M. C. (1992). Avaliar a Escola. *Revista de Educação*. Departamento de Ciências da Educação da Faculdade de Ciências de Lisboa, vol. n.º2, Outubro.
- COHEN, Louis e MANION, Lawrence (1990). *Métodos de Investigación Educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- COHEN, M. D. e BACDAYAN, P. (1994). *Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence From a Laboratory Study*. *Organization Science*, n.º 4, p.554:568.
- COLLIS, D. J. e MONTGOMERY, C.A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990`s*. *Harvard Business Review* (Julho e Agosto – 118:128).
- COMISSÃO EUROPEIA (1995). *Livro Verde da Inovação*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2002). *Relatório Best Educação*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2002). *Relatório Final do Grupo de Peritos do Projecto Sobre Educação e Formação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial no Âmbito do Procedimento Best*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2003). *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2003). *Educação&Formação para 2010 – A Urgência das ReformasNecessárias Para o Sucesso da Estratégia de Lisboa*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Making Progress in Promoting Entrepreneurial Attitudes And Skills Through Primary And Secondary Education. Final Report of The Expert Group*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Flash Eurobarometer n.º 146: Entrepreneurship*. Bruxelas.

- COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Plano de Acção: A Agenda Europeia para o Espírito Empresarial*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Relatório Final do Projecto MAP “Educação Para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial”*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Documento de Trabalho: Progress Towards The Lisbon Objectives in Education and Training*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Mini-Companies in Secondary Education / Best Procedure Project: Final Report of the Expert Group*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Modernizar a Política das PME Para o Crescimento e o Emprego*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Recomendação Sobre as Competências-Chave Para a Aprendizagem ao Longo da Vida*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Relatório Sobre a Implementação da Carta Europeia das Pequenas Empresas*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Mais Investigação e Inovação – Investir no Crescimento e Emprego: Uma Abordagem Comum*. Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (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.
- CONNOR, J. e DAWES, F. e HAYDOCK, W. (1996). *Management Learning Frameworks and Small Business Growth: a Challenging Role for Business Schools*. Proceedings da 19th Institute of Small Business Affairs Conference, University of Dublin.

- CORSON, David (1995). *Discourse and Power in Educational Organizations*. New Jersey: Hampton Press, Inc.
- COSTA, Jorge Adelino da (1999). *Gestão Escolar – Participação Autonomia, Projecto Educativo da Escola*. Cacém: Texto Editora.
- COSTA, Jorge Adelino da (Coord.) (2004). *Políticas e Gestão Local da Educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- COSTA, Horácio e RIBEIRO, Pedro Correia (2004). *Criação&Gestão de Micro-Empresas&Pequenos Negócios*. Lisboa: Lidel.
- CRUZ, Eduardo (2003). *Criar uma Empresa de Sucesso*. Lisboa: Sílabo.
- CUNHA, Adérito (2004). *Reforma do Ensino Secundário – Currículo e Avaliação*. Porto: Asa Editores.
- CUNHA, Pedro d'Órey (coordenação) (1997). *Educação em Debate*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- CUNNINGHAM, J. B. e LISCHERON, J. C. (1991). *Defining Entrepreneurship*. *Journal of Small Business Management*. Califórnia, v. 29, n.º 1, p. 45-67.
- DEAKINS, D. e FREEL, M. (2003). *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw-Hill.
- DEGEN, R. J. (1989). *Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial*. São Paulo: MacGraw-Hill.
- DEPARTAMENTO de ESTUDOS, ESTATÍSTICA e PLANEAMENTO (MSST) (2003). *Indicadores de Empreendedorismo e Inovação – Relatório Final*. Coleção Cogitum (n.º 10). Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST).

- DIAS, José Augusto (2000). *Gestão da Escola Fundamental*. São Paulo: Cortez Editora.
- DIAS, José Duarte (2004). *Organizações Modernas: O Factor Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- DIAS, Mário Caldeira (1997). *Avaliação das Políticas de Emprego e Formação*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- DIRECÇÃO-GERAL de ESTUDOS, ESTATÍSTICA e PLANEAMENTO (MTSS) (2005). *Uma Avaliação da Criação e Destruição de Emprego em Portugal na Década 2000-2010*. (Colecção Cogitum n.º 16). Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- DISESSA, A. Andrea (2000). *Changing Minds – Computers, Learning, and Literacy*. Massachusetts: The Mit Press.
- DOLABELA, Fernando (1999). *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Editora de Cultura.
- DOLABELA, Fernando (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Editora de Cultura.
- DOLABELA, Fernando (2003). *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura.
- DOLABELA, Fernando (2003). *Empreendedorismo: Uma Forma de Ser*. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento.
- DORNELAS, José Carlos Assis (2001). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- DORNELAS, José Carlos Assis (2003). *Empreendedorismo Corporativo. Como Ser Empreendedor, Inovar e Se Diferenciar na Sua Empresa*. São Paulo: Elsevier

Editora.

- DRUCKER, Peter (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira.
- DRUCKER, Peter (1992). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- DRUCKER, Peter (1997). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- ELGAR, Edward (2004). *HandBook of Research on International Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- EMPINOTTI, Moacir C. (1994). *Os Valores a Serviço da Pessoa Humana*. Porto Alegre: Edipucrs.
- ESTEVÃO, Carlos (1998). *Gestão Estratégia nas Escolas. Cadernos de Organização e Gestão Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- ESTRELA, Albano (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes – Uma Estratégia de Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.
- FERNÁNDEZ, Domínguez Guillermo e LÓPEZ, Jesús Mesanza (1996). *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- FIGUEIREDO, Carla; GÓIS, Eunice (1995). *A Avaliação da Escola Como Estratégia de Desenvolvimento Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- FILLION, L. J. (1991). *O Planeamento de Seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o Seu Sistema de Relações*. Revista de Administração de Empresas (São Paulo), v. 31, n.º 3, Jul./Set..
- FILLION, L. J. (1993). *Visão e Relações: Elementos Para Um Metamodelo Empreendedor*. Revista de Administração de Empresas (São Paulo), v. 33, n.º

6, Nov./Dez..

- FILLION, L. J. (1997). *From Entrepreneurship to Entreprenology*. Usabe Conference.Proceedings.
- FILLION, L. J. (1999). *Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios*. Revista de Administração de Empresas (São Paulo), v. 34, n.º 2, Abr./Jun.
- FILLION, L. J. (2000). *O Empreendedorismo Como Tema de Estudos Superiores*. Em Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte. Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: CIN; IEL Nacional.
- FONSECA, José Manuel (1998). *O Paradoxo da Inovação Empresarial*. Queijas: Metáfora.
- FREITAS, Cândido Varela de (1997). *Gestão e Avaliação de Projectos nas Escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- FREIRE, Adriano (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo Editora.
- FREIRE, Adriano (2000). *Inovação – Novos Produtos, Serviços e Negócios em Portugal*. Lisboa: Verbo Editora.
- FREIRE, Andy (2005). *Paixão por Empreender. Como Colocar as Suas Ideias em Prática*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- FREIRE, José Manuel de Carvalho (2005). *A Escola como Observatório de Necessidades Educativas dos Alunos e Formativas dos Professores*. Chamusca:Edições Cosmos.
- FRITZEN, Silvino José de (1994). *Janela de Johari: Exercícios Vivências de Dinâmica de Grupo, Relações Humanas e de Sensibilidade*. Petrópolis: Vozes.

- FULLER, J. e FARRINGTON, J. (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*. Coimbra: Quarteto Editora.
- GAMEIRO, Maria Felícia (2004). *Factores de Constrangimento nas Práticas Educativas no Jardim de Infância*. Chamusca: Edições Cosmos.
- GATTIKER, U. E. (1990). *Technology Management in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- GARAVAN, T. N. e O' CINNEIDE, B. (1994). *Entrepreneurship Education and Training Programmes: a Review and Evaluation – Part 2*. *Journal of European Industrial Training*, 18.
- GEM (2004). *Estudo de Avaliação do Potencial Empreendedor em Portugal em 2004*. Relatório GEM Portugal.
- GERBER, Michael E. (2004). *Empreender Fazendo a Diferença*. São Paulo: Editora Fundamento Educacional.
- GIMENEZ, F. e INÁCIO JR., E. (2003). *Potencial Empreendedor: um Instrumento para Mensuração*. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador. Brasil.
- GOMES, Duarte (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- GOMES, Jorge e PINA e CUNHA, Miguel e REGO, Arménio (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão – 21 Temas e Debates para o Século XXI*. Lisboa: Editora Recursos Humanos.
- GRILO, E. M. (1994). *O Sistema Educativo em Portugal-20 Anos de Democracia*. (Coordenação de António Reis). Lisboa: Círculo de Leitores.

- HAGER, Paul e GONCZI, Andrew (1996). *Professions and Competences in Boundaries of Adult Learning*. London: Open University Press/Routledge.
- HANDY, Charles (1998). *A Era do Paradoxo*. Mem Martins: Edições Cetop.
- HARGREAVES, Andy (1998). *Os Professores em Tempos de Mudança*. Amadora: Mc Graw-Hill.
- HELLER, Robert (1988). *Os Novos Gestores*. Lisboa: Editorial Presença.
- HENRIQUES, José Manuel e LOPES, Raúl e BAPTISTA, A. (1991). *O Programa ILE em Portugal: Avaliação e Perspectivas*. Lisboa: IEFP.
- HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- HISRICH, Robert e PETERS, Michael e SHEPHERD, Dean (2005). *Entrepreneurship*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- HOFSTEDE, Geert (1997). *Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- JAMIESON, I. (1984). *Schools and Enterprise* em A. Watts e P. Moran (Eds). *Education for Enterprise*. CRAC, Ballinger: 19-27.
- JOHANNISSON, B. e HALVARSSON, D. e LOVSTAL, E. (1997). *Stimulating and Fostering Entrepreneurship Through University Training – Learning Within an Organizing Context*. In R. BROCKHAUS *et al.* (Eds). *Proceedings of IntEnt97*
- Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference:
 - Monterey Bay.
- KANTER, R. M. (1988). *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective*

- and Social Conditions For Innovation in Organization. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds), Research in Organizational Behavior (vol. 10, p: 169-221). Greenwich, CT:JAI Press.*
- KAO, J. (1996). *Jamming: The Art & Discipline of Business Creativity*. London: Harper Business.
- KIRBY, Cristina e BARÃO, Leonor (1998). *Área – Escola. Uma Estratégia de Mudança*. Cacém: Texto Editora.
- KIRBY, David (2003). *Entrepreneurship*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- KNIGHT, Russell (1980). *Entrepreneurship in Canada. In: Annual Conference of The International Council For Small Business*. Junho-22.
- KLIKSBERG, Bernardo e TOMASSINI, Luciano (2004). *Capital Social y Cultura: Claves Estratégicas para el Desarrollo*. Buenos Aires: Fundación Felipe Herrera; Maryland: Universidad de Maryland; México: Fondo de Cultura Económica; New York: BID.
- KRAUSE, Donald G. (1999). *A Arte da Liderança para Executivos*. Mem Martins: Lyon Multimédia Edições.
- KWASNICKA, Eunice Lacava (1991). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- LANE, Mary B. e BAKER, Quentin (1998). *Our Schools: Frontline For the 21st Century. What Our School Must Become*. Hayward: Q Trips.
- LAROCHE, H. e NIOCHE, J. P. (1998). *Repenser la Stratégie*. Paris: Ed Vuibert.
- LAUFER, E. (1975). *Comment on Devient Entrepreneur*. Revue Française de Gestión.

- LE BOTERF, Guy (1994). *De la Compétence – Essai sur un Attracteur Étrange*. Paris: Les Éditions de l'Organisation.
- LE BOTERF, Guy (1998). *De la Compétence à la Navigation Professionnelle*. Paris: Les Éditions de l'Organisation.
- LEIRIA, Instituto Politécnico de (2000). *Ensino Superior Politécnico – algumas reflexões (versão preliminar)*. Edição: Instituto Politécnico de Leiria.
- LEITE, Antonio Nogueira. (2001). *Globalização, Desenvolvimento e Equidade*. Porto: Publicações Dom Quixote.
- LEITE, E. F. (2000). *O Fenómeno do Empreendedorismo e as Empresas de Base Tecnológica*. In: SOUZA, Eda C. L. de (Org.). *Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas*. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec).
- LIGHTFOOT, Sara Lawrence (1983). *The Good High School. Portraits of Character And Culture*. Basic Books.
- LIMA, Licínio C. (1996). *Construindo Modelos de Gestão Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- LIU, Michel (1983). *Approche Socio-Technique de L'Organisation*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- LYNSKEY, Michael e YONEKURA, Seiichiro (2002). *Entrepreneurship and Organization*. Oxford: Oxford University.
- LOBROT, Michel (1995). *Para Que Serve a Escola?*. Lisboa: Terramar.
- LODI, João Bosco (1991). *A Entrevista: Teoria e Prática*. São Paulo: Pioneira.

- LONGENECKER, Justin e SCHOEN, John (1975). *The Essence of Entrepreneuring*. *Journal of Small Business Management*. Vol. 13, p. 26-32, Julho.
- LOPES, Carla Pereira (2005). *Caracterizar a Acção Educativa Para Ensinar a Partir do Aluno*. Chamusca: Edições Cosmos.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E.D.A. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- LUÍS, Ana e BARROSO, João e PINHAL, João (1997). *A Administração da Educação: Investigação, Formação e Práticas*. Lisboa: Fórum Português de Administração Escolar e Autores.
- MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (1999). *Treinamento Empresarial e Fortalecimento do Desempenho Empresarial*. Relatório Final de Pesquisa (Outubro).
- MARCEL, Postic (1990). *La Relation Educative*. Paris: P.U.F.
- MARCEL, Postic (1995). *Para uma Estratégia de Sucesso Escolar*. Porto: Porto Editora.
- MARQUES, I. e RIBEIRO, F. (2003). *As Regiões Europeias e as Actividades Baseadas no Conhecimento e na Inovação*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento (DPP) do Ministério das Finanças.
- MARREIROS, João (2005). *Desporto Escolar*. Chamusca: Edições Cosmos.
- MARTINS, António Maria (1999). *Formação e Emprego Numa Sociedade em Mutação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- MARTINS, José Coelho (2001). *Emprego, Mercado e Pessoas: Reflexões Temáticas*. Coimbra: Quarteto Editora.

- McCLELLAND, D.C. (1972). *A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- McDONALD, R. E. (2002). *Linking Organizational Learning and Innovation*. Tese de Doutorado – Connecticut: University of Connecticut.
- McGRATH, R. e MACMILLAN, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- MEIGNANT, Alain (1984). *L'Intervention Sociopédagogique dans les organisations industrielles*. Paris.
- MEIGNANT, Alain (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- MENDES, Marques A. J. (2000). *Impacto Económico do Instituto Politécnico de Leiria na Região*. Leiria: Jorlis – Edições e Publicações.
- MERLLIÉ, Dominique e PRÉVOT, Jean (1997). *La Mobilité Sociale*. Paris: Éditions La Découverte.
- MINTZBERG, H. (1990). *Le Management – Voyage au Centre des Organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. e AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- MORAIS, Carmem (2000). *Atitudes de Empreendedores: os Surpreendentes Segredos dos Empreendedores de Êxito*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- MUCCHIELLI, Roger (1994). *A Entrevista Não-Directiva*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora.

- NÓVOA, António (coordenação) (1995). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Don Quixote.
- NÓVOA, António e SCHRIEWER, Jürgen (2000). *A Difusão Mundial da Escola*. Lisboa: Educa.
- O' CONNOR, Carol (1995). *A Liderança com Sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- OBIN, J. P. e CROS, Françoise (1991). *Le Project d'Etablissement*. Paris: Hachete Éducation.
- OCDE (2001 a). *Science, Technology and Industry Outlook – Drivers of Growth: Information Technology, Innovation and Entrepreneurship*. Paris: OCDE.
- OCDE (2002). *Programme LEED: Développement Économique et Création d'Emplois au Niveau Local*. Paris: OCDE.
- OCDE (2003). *Entrepreneurship and Local Economic Development: Programme and Policy Recommendations*. Paris: OCDE.
- OCDE (2004). *Fostering Entrepreneurship and Firm Creation as a Driver of Growth in a Global Economy*. Background Report for the 2nd OECD SME Ministerial Conference de Istambul, 3-5 Junho 2004.
- OCDE (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris: OCDE.
- OCES – Observatório da Ciência e do Ensino Superior (2006). *Sucesso Escolar no Ensino Superior – Diplomados em 2003/2004*. Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- ORTON, J.D. e WEICK, K.E. (1990). *Loosely Coupled Systems: a Reconceptualization*. *Academy of Management Review*, n.º 2.
- PARDAL, Luís e VENTURA, Alexandre e DIAS, Carlos (2003). *O Ensino Técnico*

em Portugal. Aveiro: Universidade de Aveiro.

PARREIRA, Pedro (2005). *Organizações*. Coimbra: Formasau – Formação e Saúde.

PATRÍCIO, Manuel Ferreira (Org.) (2006). *Educação e Formação Profissional: As Perspectivas do Movimento da Escola Cultural*. Porto: Porto Editora.

PINCHOT, G. (1989). *Intrapreneuring – Por Que Você Não Precisa Deixar a Empresa Para Tornar-se Um Empreendedor*. São Paulo: Harbra.

PIRES, Ana Luísa de Oliveira (2000). *Desenvolvimento Pessoal e Profissional – Contextos e Processos de Formação das Novas Competências Profissionais*. Lisboa: Ministério da Educação.

PIRES, Ana Luísa de Oliveira (2005). *Educação e Formação ao Longo da Vida: Análise Crítica dos Sistemas e Dispositivos de Reconhecimento e Validação de Aprendizagens e de Competências*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

PIRES, Eurico Lemos e FERNANDES, A. Sousa e FORMOSINHO, João (2001). *A Construção Social da Educação Escolar*. Porto: Edições ASA.

PHILIPS, B. S. (1974). *Pesquisa Social*. Rio de Janeiro: Agir.

POL, Dupond e OSSANDON, Marcelo (1998). *A Pedagogia Universitária*. Coimbra: Coimbra Editora.

POSTIC, Marcel (1995). *Para uma Estratégia Pedagógica do Sucesso Escolar*. Porto: Porto Editora.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.

RAFAEL, João Filipe (1993). *Avaliação, Programação e Gestão de Projectos*”.

- Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- RASCÃO, José (2000). *Análise Estratégica*. Lisboa: Edições Sílabo.
- REGO, Arménio (2002). *Comportamento de Cidadania nas Organizações: Um Passo na Senda da Excelência*. Amadora: Mc Graw-Hill.
- REIS, Lopes dos (2000). *Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editorial Presença.
- REYNOLDS, P. D. , S. M. Camp, W. D. Bygrave, E. Autio e M. Hay (2001). *CEM Global Entrepreneurship Monitor – 2001 Executive Report*. Babson College, Kauffman Center for Entrepreneurship Leadership, and London Business School.
- REVEZ, Maria Helena (2004). *Gestão das Organizações Escolares, Liderança Escolar e Clima de Trabalho. Um Estudo de Caso*. Chamusca: Edições Cosmos.
- REVISTA do FÓRUM PORTUGUÊS de ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL. Número 4 de 2004. Lisboa: Fórum Português de Administração Educacional.
- REVISTA PORTUGUESA de INVESTIGAÇÃO EDUCACIONAL. Número 2 de 2003. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- RIBEIRO, António Carrilho (1998). *Desenvolvimento Curricular*. Cacém: Texto Editora.
- RHINESMITH, Setphen H. (1993). *Globalização: Guia do Gestor*. Lisboa: Difusão Cultural.
- ROBALO, António (coordenação) (1995). *Estudo do Impacto das Acções de Formação de Docentes para o Ensino Superior*. Lisboa: Departamento de Programação e Gestão Financeira do Ministério da Educação.

- RODRIGUES, Jorge Nascimento e CORREIA, Géraldine (2004). *Mestres da Geração Start-Up*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- RODRIGUES, Maria João. 2004). *A Agenda Económica e Social da União Europeia – A Estratégia de Lisboa*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- ROLDÃO, Maria do Céu (1995). *O Director de Turma e a Gestão Curricular*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- RUMBERGER, R. W. e LEVIN, H. M. (1989). *Education, Travail et Emploi Dans les Pays Développés: Situation et Défis pour L'Avenir*. Perspectives – Vol. XIX, n.º 2 (70).
- SALIM, César Simões e NASAJON, Cláudio e SALIM, Helene e MARIANO, Sandra (2004). *Administração Empreendedora*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- SANTOS, Francisco (1998). *Estratégia para PME : Mitos e Realidades*. Editora Rei dos Livros.
- SANTOS, Francisco Lopes dos (2004). *Estratégia Passo-a-Passo*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- SANTOS, Maria Manuela Ventura (2005). *A Formação Cívica no Ensino Básico – Contributos Para uma Análise da Prática Lectiva*. Porto: ASA Editores.
- SANTOS, Nuno Rebelo (2001). *Processos de Articulação Entre Identidades Pessoais e Sociais em Situações de Cooperação*. *Psychologia*, 27, 123-153.
- SANTOS, Nuno Rebelo (2002). *Cooperação em Situações de Trabalho: Contributos Conceptuais*. *Ciência Psicológica*, 8 (2), 124-138.
- SCHEIN, Edgar (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-

Hall do Brazil.

SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Cambridge University Press.

SCHWARTZ, Bertrand (1984). *Uma Escola Diferente*. Lisboa: Livros Horizonte.

SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social (2005). *Guia do Empreendedorismo*. Lisboa: SEDES.

SEIXAS, Ana Maria (2003). *Políticas Educativas e Ensino Superior em Portugal*. Coimbra: Quarteto Editora.

SENGE, Peter (1992). *The Fifth Discipline – The Art&Pratice of The Learning Organization*. London: Century Business.

SENGE, Peter (1999). *The Dance of Change*. London: Nicholas Brealey.

SILVA, Ana Maria Costa e (2003). *Formação, Percursos e Identidades*. Coimbra: Quarteto Editora.

SILVA, Fábio Geraldes (2001). *Manual do Empreendedor*. Lisboa: Bertrand Editora.

SILVESTRE, Manuel de Campos (2003). *Tese de Doutoramento: Formação Para a Promoção do Espírito Empresarial*. Universidade de Aveiro.

SIMÃO, José Veiga e COSTA, António de Almeida (2000). *O Ensino Politécnico em Portugal*. Lisboa: Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos.

SIMÃO, José Veiga e Santos, Sérgio Machado dos e COSTA, António de Almeida (2005). *Ambição para a Excelência – A Oportunidade de Bolonha*. Lisboa: Gradiva.

- SMITH, K. A. , WALKER, A. A. (1997). *New Paradigms For Engineering Education* . Fronterirs in Education Conference. (<http://www.fairway.ecn.purdue.edu>).
- SÍTIMA, Luís (2005). *Loop – Organizações em Mudança*. Lisboa: Sílabo.
- SOUSA, António (1990). *Introdução à Gestão – Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- SOUZA, Eda (2000). *A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade-Empresa*. In: SOUZA, Eda (Org). *Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas*. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas.
- SOUSA, Eda e GUIMARÃES, Tomás (2005). *Empreendedorismo Além do Plano de Negócio*. Editora Atlas: São Paulo.
- SPALLAROSSA, Carlo e GHILARDI, Franco (1991). *Guia para a Organização da Escola*. Rio Tinto: Edições ASA.
- STROOBANTS, M. (1993). *Savoir-Faire et Compétences au Travail*. Bruxelas: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- STROOBANTS, M. (1993). *Sociologie du Travail*. Bruxelas: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- TEECE, D. J. e RUMELT, R. P. e DOSI, G. e WINTER, S. (1994). *Understanding Corporate Coherence, Theory and Evidence*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, p 1:30.
- TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: Editora Mc Graw Hill de Portugal.
- TEODORO, António (1994). *Política Educativa em Portugal*. *Educação*,

- Desenvolvimento e Participação Política dos Professores*. Venda Nova: Bertrand Editora.
- TEODORO, António (2003). *Globalização e Educação. Políticas Educacionais e Novos Modelos de Governação*. Porto: Edições Afrontamento.
- TEODORO, António e TORRES, Carlos Alberto (2005). *Educação Crítica e Utopia. Perspectivas para o Século XXI*. Porto: Edições Afrontamento.
- TEDESCO, Juan Carlos (2000). *O Novo Pacto Educativo: Educação, Competitividade e Cidadania na Sociedade Moderna*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- TIMMONS, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- THIERRY, Dominique e SAURET, Christian (1994). *A Gestão Previsional e Preventiva do Emprego e das Competências*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- THURLER, Monica Gather (2001). *Inovar no Interior da Escola*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- TORRE, Saturnino de La (2002). *Cómo Innovar en Los Centros Educativos*. Barcelona: CISSPRAXIS.
- ULBRICHT, Leandra et al. (1999). *A Tecnologia da Informação e o Capital Intelectual Alavancando Organizações Empreendedoras*. Em: ENEMPRES – 1.º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999 – Florianópolis).
- USSMAN, Ana Maria (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- VÁRIOS AUTORES (1990). *Revista do Instituto de Inovação Educacional*. Vol. n.º3 /Abril. Lisboa: I.I.E.

- VECIANA, J. (1988). *Empresari e Procés de Creació D'Empresaes*. Revista Económica de Catalunya, 8, Mayo-Agosto.
- VÉRIN, H. (1982). *Entrepreneurs, Entreprise: Histoire d'une Idée*. Paris: Presses Universitaires de France.
- VIDAL, Maria del Pilar López (1997). *Creación de Empresas. La Necesidad del Proyecto de Empresa*. Vigo: Universidade de Vigo.
- VIEIRA, Marcelo e CARVALHO, Cristina (Org.) (2003). *Organizações, Instituições e Poder*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- WALRAS, L. (1988). *Elements d'économie Politique Pure*. Paris: Centro A. Y L. Walras.
- WEBER, M. (2003). *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Pioneira.
- WESTHEAD, P. e WRIGHT, M. (2000). *Advances in Entrepreneurship*. Vol. I, Edward Elgar, ix:xcvi.
- WITTORSKI, Richard (1998). *De la Fabrication des Compétences, in Education Permanente, n. ° 135*. Paris.
- ZIMMERER, Thomas W. e SCARBOOUGH, Norman M. (2002). *Essentials of Entrepreneurship And Small Business Management*. New Jersey: Prentice Hall.

SITEGRAFIA

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/index.htm.
- União Europeia

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/action_plan.htm. -
União Europeia

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship. - União Europeia

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/index.htm - União Europeia

<http://www.business-games.dk> – European Business Games

<http://www.egni.morgannwg.ac.uk> – Practice Firm

http://www.emkf.org/entrepreneurship/resources/GEM/public_policy.cfm -
GEM

<http://www.gemconsortium.org> – Relatórios do Global Entrepreneurship
Monitor

<http://www.inform.es> – Practice Firm

<http://www.jaes.es> – Empresa Solidária

<http://www.jar.ro> – Programa Company

<http://www.junior.co.at> – Programa Júnior

<http://www.juniorachievement.ie> – Programa Júnior

<http://www.lesjeunesentreprises.be> – Programa Mini-Entreprise

<http://www.mec.es/educa/cnrop/index.htm>- - Ministério da Educação de
Espanha

<http://www.nebpn.org> – EBP: Education Business Partnerships

<http://www.studententerprise.ie> – Student Enterprise Awards

<http://www.ue.no> – Pupil Companies/Youth Companies

<http://www.valnalon.com> – Empresa J COKMPLETAR

ANEXOS

Anexo I – Questionário da EPDRA

Aos Alunos
Da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes

Com vista ao desenvolvimento de um trabalho de investigação para obtenção do grau de doutor na Universidade de Évora, escolhi a vossa escola para efectuar o trabalho de campo. Venho solicitar a vossa colaboração no sentido de preencherem o questionário de modo a saber as vossas opiniões sobre os assuntos focados.

Agradeço desde já a vossa colaboração.

Évora, 17 de Junho de 2004

Agostinho Inácio Bucha

QUESTIONÁRIO: ALUNOS

I - Razões da escolha do curso.

1) Qual o curso que frequenta?

GE ()

GA ()

TAR ()

2) Em que ano se encontra a frequentar o curso?

10º Ano ()

11º Ano ()

12º Ano ()

3) O curso que frequenta foi a sua escolha inicial?

Sim ()

Não ()

4) A sua escolha teve a influência de alguém?

5) Qual a nota do 9º Ano? _____

6) Porque razão escolheu um curso de ensino profissional?

II – Estrutura e Funcionamento do Curso.

7) Acha que a sua formação anterior à entrada na escola era suficiente para frequentar o curso actual?

Sim ()

Não ()

8) Teve problemas em algum ano na escola? Quais?

1º Ano de Frequência da Escola –

2º Ano de Frequência da Escola –

3º Ano de Frequência da Escola –

9) Classifique de 1 a 5, a organização do curso relativamente a cada um dos seguintes itens:

1 2 3 4 5

- a) Carga Horária Global do Curso
- b) Peso de Disciplinas Teóricas
- c) Peso de Disciplinas Práticas
- d) Acompanhamento pelos Docentes
- e) Regime de Avaliação

10) Que aspectos deverão melhorar na escola?

III) Tipologia das Interações.

11) O curso corresponde às suas expectativas?

12) Classifique de 1 a 5 as relações entre alunos?

1 2 3 4 5

- a) Do mesmo ano
- b) De anos diferentes
- c) Do mesmo curso
De cursos diferentes

Anexo II – Entrevista a Professores da EPDRA

ENTREVISTA

Objectivo Geral: Verificar a eficiência do processo de ensino-aprendizagem e o seu reflexo no empreendedorismo e na empregabilidade			
Bloco	Objectivo	Questão	OBS.
BLOCO I ESCOLA	Caracterizar a ligação entre a escola e o mundo envolvente	1 - Acha que a implantação da escola nesta área teve benefícios para a região? De que tipo?	
		2 - Como caracteriza a relação que existe entre a escola e a região?	
		3 - Acha que o sector primário é de futuro em Portugal? E nesta região?	
		4 - Como caracteriza a ligação entre a escola e a agricultura?	
		5 - Como considera que a escola é um factor de inovação?	
BLOCO II CURSOS	Verificar a adequabilidade dos cursos à realidade local e nacional?	6 - Na sua opinião pensa que os currículos dos cursos ministrados estão adequados à realidade actual?	
		7 - Qual o curso que considera mais relevante? E o menos?	
		8 - Que outros cursos pensa que a escola poderia ministrar?	
		9 - Tendo em conta as estruturas dos cursos, em que áreas pensa que os mesmos devem ser inovados? Acha adequada a relação entre Teoria e Prática?	
		10 - Pensa que há adequação entre o perfil dos alunos e o perfil dos cursos?	
BLOCO III EMPREENDEDORISMO	Avaliar o espírito de empreendedorismo	11 - Segundo a sua opinião o que se pode entender por empreendedorismo?	
		12 - Já orientou algum curso para a problemática do empreendedorismo?	
		13 - Acha que os alunos têm espírito empreendedor?	
		14 - Se tiver de ordenar os cursos em função da variável empreendedorismo, como os classificaria de 1 a 5?	
		15 - Pensa que o Estado Português apoia convenientemente o empreendedorismo no sector agrícola?	
BLOCO IV EMPREGABILIDADE	Avaliar a ligação entre a escola e o mercado de trabalho	16 - Pensa que o processo de ensino-aprendizagem ministrado, orienta os alunos para a possibilidade de criar	

		empresas?	
		17 - O que é para si a empregabilidade?	
		18 - Já orientou algum curso para a problemática da empregabilidade?	
		19 - Acha que os alunos estão concientes da problemática da empregabilidade?	
		20 - Pensa que o Estado Português apoia convenientemente projectos que fomentem a empregabilidade no sector agrícola?	

**Anexo III – Questionário da Vocação Empreendedora (V E)
(Português)**

Questionário de Avaliação da Vocação Empreendedora (VE)

Este questionário tem por objectivo a elaboração de um estudo sobre a Vocação Empreendedora.

Gostaria de poder contar com a sua colaboração.
Obrigado

A – Caracterização do Entrevistado

Idade

Até 16 anos 17 a 19 anos 20 a 25 anos

26 a 35 anos Mais de 35 anos

Sexo

Feminino Masculino

B – Questões

Para as questões seguintes indique o grau de confiança, sabendo que:

1 – Nada confiante 5 – Bastante Confiante

	1	2	3	4	5
1 – É uma pessoa com iniciativa própria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Tem facilidade de relacionamento com as outras pessoas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Aceita as opiniões dos outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – É capaz de assumir responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Quando precisa de tomar decisões, ouve a família?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Quando precisa de tomar decisões, ouve os amigos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – Gosta de trabalhar e reaje bem à pressão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – Considera-se persistente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – Tem capacidade de persuadir os outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 – Considera-se uma pessoa organizada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 – Como encara o futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 – Gostaria de criar uma empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo IV – Questionário da Vocação Empreendedora (V E)
(Espanhol)**

Cuestionario de Valoración de la Vocación Emprendedora (VE)

Este cuestionario tiene por objetivo la elaboración de un estudio sobre vocación emprendedora

Me gustaría poder contar con su colaboración. Gracias

A - CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADO

Edad

Hasta 16 años 17 a 19 años 20 a 25 años

26 a 35 años Más de 35 años

Sexo

Femenino Masculino

B - PREGUNTAS

Para las preguntas siguientes indique su grado de confianza, sabiendo que:

1 - No tiene confianza 5 - Tiene bastante confianza

	1	2	3	4	5
1 - Es una persona con iniciativa propia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Tiene facilidad de relacionarse con otras personas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Acepta las opiniones de otros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Es capaz de asumir responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Cuando necesita tomar decisiones, acude a la familia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Cuando necesita tomar decisiones acude a los amigos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Le gusta trabajar y reacciona bien a la presión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - Se considera constante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - Tiene capacidad para persuadir a otros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - Se considera una persona organizada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - Cómo afronta el futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - Le gustaría crear una empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo V – Questionário da Avaliação do Processo de Aprendizagem / APA (em português)

QUESTIONÁRIO (APA)

Estando a fazer o doutoramento na área de empreendedorismo gostaria de saber a sua opinião sobre os seguintes aspectos:

A - Caracterização

1 - Caracterização pessoal

a - Sexo	
Masculino	
Feminino	
b - Idade	
até 22 anos	
23 a 26 anos	
+ 26 anos	
c - Estado Civil	
solteiro	
casado	
divorciado	
outro	

2 - Relativamente ao que aprendeu em Empreendedorismo, qual a contribuição dos seguintes itens?

A escala vai de 1 (mínimo) a 5 (máximo)

a) Inovação		1	2	3	4	5
b) Auto-Confiança		1	2	3	4	5
c) Formação		1	2	3	4	5
d) Gestão das Ideias		1	2	3	4	5
e) Persistência		1	2	3	4	5

3 - Já criou ou pensa criar uma empresa após a conclusão dos estudos?

Não	
Sim, 1 ano após o curso	
Sim, 3 anos após o curso	
Sim, 5 anos após o curso	
Já criei uma empresa	

4 - Que tipo de empresa pensa criar ou criou?

Criar uma empresa de raiz	
Adquirir uma empresa existente	
Continuar um negócio de família	

5 - Em que sector gostaria de criar uma empresa?

6 – Razão de criação de uma empresa:

Numa escala de 1 (pouco significativo) a 5 (muito significativo)

Criação do meu posto de trabalho	1	2	3	4	5
Realização pessoal	1	2	3	4	5
Melhores rendimentos financeiros	1	2	3	4	5
Ser reconhecido	1	2	3	4	5

7 – Numa escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo) pontue os seguintes aspectos:

a) O projecto empresarial faz parte do projecto de vida?	1	2	3	4	5
b) Apenas interessa o sucesso Financeiro da empresa?	1	2	3	4	5
c) Considera-se um sobrevivente?	1	2	3	4	5
d) Consegue reconhecer quando precisa de ajuda?	1	2	3	4	5

8 - Conhece alguém empresário?

Pai	
Mãe	
Outro familiar	
Amigo (a)	
Não	

9 - Na sua região existem muitas oportunidades?

Muitas oportunidades	
Algumas oportunidades	
Poucas oportunidades	

Região:

B - Ensino Empreendedorismo

10 - Qual a contribuição da disciplina de "Criação de Empresas" para o desenvolvimento de capacidades em:

A escala vai de 1 (insignificante) a 5 (muito significativo)

Validação da ideia	1	2	3	4	5
Criação do plano de negócios	1	2	3	4	5
Elaboração do plano de financiamento	1	2	3	4	5
Controlar os riscos	1	2	3	4	5
Desenvolver capacidades pessoais	1	2	3	4	5
Passos legais para criar a empresa	1	2	3	4	5
Processo de tomada de decisões	1	2	3	4	5
Capacidade de gerir conflitos	1	2	3	4	5
Capacidade de negociação	1	2	3	4	5
Capacidade cde criar parcerias	1	2	3	4	5

11 - Pontue a contribuição das práticas de ensino para compreensão do Empreendedorismo:

A escala vai de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante)

Aulas teóricas	1	2	3	4	5
Aulas práticas	1	2	3	4	5
Aulas abertas	1	2	3	4	5
Seminários	1	2	3	4	5
Visitas as empresas	1	2	3	4	5
Fóruns de ideias	1	2	3	4	5
Realização de estágio	1	2	3	4	5
Jogos de gestão	1	2	3	4	5

12 - O empreendedorismo poderá ser ensinado em diferentes graus de ensino?

A escala vai de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante)

Ensino primário (4 anos)	1	2	3	4	5
Ensino básico (+5 anos)	1	2	3	4	5
Ensino secundário (+3 anos)	1	2	3	4	5
Licenciatura	1	2	3	4	5
Pós-graduação	1	2	3	4	5
Curso Profissional	1	2	3	4	5

13- O empreendedor é resultado de:

a escala vai de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante)

Aptidão pessoal	1	2	3	4	5
Processo de aprendizagem	1	2	3	4	5
Influência familiar	1	2	3	4	5

C - Enquadramento

14 – Acha que a cultura da empresa é factor de sucesso do empreendedor?

15 - Como definiria a cultura da escola que frequenta?

Obrigado

Anexo VI – Questionário da Avaliação do Processo de Aprendizagem / APA (em espanhol)

QUESTIONARIO

Estoy haciendo el doctorado en el área de emprendedurismo
y me gustaría conocer su opinión sobre los siguientes aspectos

A - Características

1 - Características personales

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Edad	
hasta 22 años	
23 a 25 años	
+ 26 años	
Estado Civil	
soltero	
casado	
divorciado	
otro	

2 - Respecto a lo que aprendió en Ciencias de Empresas, cuál es la contribución de los siguientes temas?
(La escala va de 1 (mínimo) a 5 (máximo))

tema	1	2	3	4	5
Administración					
Contabilidad					
Marketing					
Legislación de leyes					
Financiamiento					

3 - Va a crear o planea crear una empresa después de finalizar sus estudios?

Si	
Si, 1 año después de finalizar el curso	
Si, 2 años después de finalizar el curso	
Si, 3 años después de finalizar el curso	
No va a crear una empresa	

4 - Qué tipo de empresa planea crear o crear?

Crear una nueva empresa	
Adquirir una empresa existente	
Continuar con el negocio familiar	

5 - En qué sector le gustaría crear la empresa?

6 - Razones para la creación de una empresa:

La escala va de 1 (poco significativo) a 5 (muy significativo)

Crear mi propio puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Realización personal	1	2	3	4	5
Mejores rendimientos financieros	1	2	3	4	5
Alcanzar prestigio	1	2	3	4	5

7 - En una escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo) puntúa los siguientes aspectos:

a) El proyecto empresarial forma parte del proyecto de vida?	1	2	3	4	5
b) Interesa poco el desarrollo financiero de la empresa?	1	2	3	4	5
c) Se considera un superviviente?	1	2	3	4	5
d) Reconoce cuando necesita ayuda?	1	2	3	4	5

8 - Conoce a algún empresario?

Padre	
Madre	
Otro familiar	
Amigo	
No	

9 - En su región existen muchas oportunidades?

Muchas oportunidades	
Algunas oportunidades	
Pocas oportunidades	

Región:

8 - Enseñanzas de Creación de Empresas

10 - Cómo ha contribuido la disciplina de "Creación de Empresas" para el desarrollo de capacidades en:

La escala va de 1 (insignificante) a 5 (muy significativo)

Valoración de la idea	1	2	3	4	5
Creación del plan de negocios	1	2	3	4	5
Elaboración del plan de financiación	1	2	3	4	5
Controlar los riesgos	1	2	3	4	5
Desarrollo de capacidades personales	1	2	3	4	5
Pasos legales para crear la empresa	1	2	3	4	5
Proceso de toma de decisiones	1	2	3	4	5
Capacidad de resolver conflictos	1	2	3	4	5
Capacidad de negociación	1	2	3	4	5
Capacidad de crear asociación	1	2	3	4	5

11 - Puntuar la contribución de las prácticas de enseñanza para comprender el Emprendedurismo:

la escala va de 1 (poco importante) a 5 (muy importante)

Clases teóricas	1	2	3	4	5
Clases prácticas	1	2	3	4	5
Clases abiertas	1	2	3	4	5
Seminarios	1	2	3	4	5
Visitas a empresas	1	2	3	4	5
Forums de ideas	1	2	3	4	5
Realización de asesoramiento	1	2	3	4	5
Juegos de gestión	1	2	3	4	5

12 - El emprendedurismo podrá ser enseñado en diferentes niveles de enseñanza?

La escala va de 1 (poco importante) a 5 (muy importante)

Enseñanza primaria (6 a 12 años)	1	2	3	4	5
Enseñanza secundaria (13 a 16 años)	1	2	3	4	5
Enseñanza bachillerato (17 a 18 años)					
Licenciatura	1	2	3	4	5
Posgrado	1	2	3	4	5
Curso Profesional	1	2	3	4	5

13- El emprendedor es el resultado de:

La escala va de 1 (poco importante) a 5 (muy importante)

Aplicud personal	1	2	3	4	5
Proceso de aprendizaje	1	2	3	4	5
Influencia familiar	1	2	3	4	5

C - Encadre

14 - Considera que la cultura de empresa es un factor de éxito del emprendedor?

15 - Como definiría la cultura de la escuela en que estudia?

Gracias

Anexo VII – Programa de “Criação de Empresas – ESCE”

ENQUADRAMENTO:

Nos últimos anos, muitas empresas têm procurado renovarem-se com o objectivo de acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados, bem como uma maior exigência dos consumidores por produtos e serviços de melhor qualidade e tecnologicamente mais avançados.

Empresas pequenas, nomeadamente porque são mais ágeis, conseguem estruturar-se em pouco tempo, inovando não só nos produtos e serviços que oferecem ao mercado, mas principalmente no seu modelo de negócios – talvez a principal inovação que o mundo dos negócios vem experimentando nas últimas décadas.

O empreendedorismo tem-se mostrado um grande aliado do desenvolvimento económico pela criação de empresas que além de contribuírem para a criação de postos de trabalho, têm também sabido inovar o tecido empresarial.

SÍNTESE DA DISCIPLINA:

Apresentação de metodologias para a criação de empresas e condições de viabilidade dos negócios.

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.

No final do semestre os alunos deverão:

- Clarificar as ideias de “oportunidade” e “negócio”.
- Conhecer e analisar as fases de criação de uma empresa.
- Definir a tramitação necessária para a criação de uma empresa.
- Conceber e implementar um projecto de criação de empresa.
- Acompanhar a evolução e desenvolvimento da empresa.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

- 1 – O Processo Empreendedor.
 - 1.1 – Atitudes Empreendedoras.
 - 1.2 – Competências Empreendedoras.
 - 1.3 – Gestão de Ideias e Identificação de Oportunidades.
 - 1.4 – Características dos Empreendedores: Internos e Externos.
 - 1.5 – Desafios e Constrangimentos dos Pequenos Negócios.
 - 1.6 – Caracterização do Espírito Empreendedor em Portugal.
 - 1.7 – Empresa Familiar.
 - 1.8 – Inovação.

- 2 – O Pré-Diagnóstico e o Diagnóstico.
 - 2.1 – Análise do Potencial do Promotor e da Ideia.
 - 2.2 – Condicionantes Externas.
 - 2.3 – As Formas de Iniciar a Actividade (Nova Empresa, Spin-Off, Franchising).
 - 2.4 – Competências Internas Requeridas.
 - 2.5 – Estratégia Competitiva.
 - 2.6 – Fontes de Financiamento.
 - 2.7 – A Tomada de Decisão.

- 3 – O Plano de Negócios.
 - 3.1 – A Importância do Plano de Negócios.
 - 3.2 – Escolha da Forma Jurídica.
 - 3.3 – Escolha da Actividade.
 - 3.4 – Estratégia de Marketing.
 - 3.5 – A Formalização do Plano de Negócios.

- 4 – Sucesso / Insucesso Empresarial.

Anexo VIII – Programa de “Criação de Empresas – EUEE”

Objetivos e Metodología:

Com el fin de que el alumno relacione y aplique los conocimientos adquiridos en la carrera, com el programa tendrá carácter práctico, orientado al desarrollo de las actitudes y habilidades del alumno y basado en el trabajo en equipo. Se buscará una participación activa del alumno en el transcurso de las clases que, de forma progresiva, contribuya al desarrollo integral propio de un profesional de la empresa. Se formarán grupos de trabajo de 5 estudiantes que realizarán un proyecto de creación de una empresa.

Programa:

1. Factores de Creación de Empresas

1.1. Esquema general

1.2. Factores principales en la creación de empresas

1.3. El entorno general y específico

1.4. Las señales del mercado

2. Empresario-Emprendedor

2.1. Evolución del concepto de empresario y su importancia en la economía actual

2.2. Test del empresario emprendedor

2.3. Cualidades del empresario emprendedor

2.4. El empresario emprendedor ante la creación de la empresa

2.5. El empresario emprendedor del futuro

3. La Idea de Crear una Empresa

3.1. La necesidad de la idea

3.2. Posibles fuentes de las ideas

3.3. Análisis preliminar de las ideas

3.4. Viabilidad de las ideas

4.El Diseño del Proyecto de Empresas: El Plan Director

4.1.El proyecto de empresa

4.2.La estrategia empresarial

4.3.La estructura empresarial

4.4.Los objetivos empresariales

4.5.El Plan Director

5.Elaboracion del Proyecto de Empresa: El Plan de Negocio

5.1.El Plan de Negocio

5.2.El Plan Estratégico

5.3.El Plan Operativo

6.Requisitos Legales para la Constitucion de la Empresa

6.1.Forma jurídica y fiscalidad

6.2.Permisos y licencias

6.3.Obligaciones registrales

6.4.Ayudas y subvenciones

6.5.Otros requisitos

6.6.Fuentes de información

7.Elaboracion de un Proyecto de Empresa

7.1.Idea de empresa

7.2.Elaboración del Plan de Negocio

**Anexo IX – Cartas referentes ao trabalho desenvolvido na
EPDRA**

Évora, 25 de Outubro de 2003

Exm^a Sr. Dr. Humberto Lopes
Presidente da Direcção da ADIMO

Assunto: formalização de bolsa de estágio para o diagnóstico de necessidades de Mouriscas

A fim de que possa providenciar à abertura da bolsa de estágio a favor da estagiária da Universidade de Évora Sr^a Dr^a Andreia Cristina Courelas que irá participar nas actividades de diagnóstico em assunto, envio em anexo não só o currículo da candidata mas, também, um plano de tarefas justificativo do envolvimento técnico que se pretende seja realizado.

Mais informo que aproveito esta missiva para remeter também o currículo do Sr. Dr. Mestre Agostinho Inácio Bucha que, enquanto doutorando da Universidade de Évora e subordinado às minhas orientações, incorpora também a equipa técnica.

Assim, é possível informar que, em definitivo, a equipa técnica directamente responsável pelo diagnóstico tem a seguinte constituição:

Prof. Doutor Carlos Alberto Silva, docente e investigador da Universidade de Évora e coordenador das actividades técnicas e científicas do projecto junto desta Universidade

Prof. Doutor Luís Marques Barbosa, docente e investigador da Universidade de Évora e coordenador das actividades técnicas e científicas do projecto junto da ADIMO

Dr^a Andreia Cristina Courelas, licenciada pela Universidade de Évora e estagiária desta Universidade junto da ADIMO

Dr. Mestre Agostinho Inácio Bucha, doutorando da Universidade de Évora e investigador junto da ADIMO

Sem outro assunto de momento sou, com consideração,

Pel' Equipa Técnica


Luís Marques Barbosa

Mouriscas, 30 de Novembro de 2003

Exm^o Sr. Presidente da Direcção da ADIMO
Dr. Humberto Lopes

C/C: Exm^o Sr. Prof. Doutor Carlos Silva (Universidade de Évora)
Exm^o Sr^o Dr^o Margarida Mariano (Presidente da Comissão Instaladora da
Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes)

Assunto: Projecto de trabalho

Na última reunião de trabalho que a equipa técnica realizou em Mouriscas e na qual V.Ex^o participou ficou decidido remeter à Direcção da Associação um documento que, de forma sintética, permita visualizar o conjunto de tarefas que, orientadas para o diagnóstico de necessidades, se irão desenvolver durante o primeiro trimestre do ano de 2004. O conjunto de intenções que então foram enunciadas permitiu posteriores reuniões de trabalho, quer em Évora, no Departamento de Sociologia da Universidade, quer em Mouriscas, na Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes.

Estes encontros tornaram possível visualizar que a participação da Escola na parceria que se pretende montar pode ser arquitetada procurando realizar-se uma intervenção técnica que vá permitindo que reorientações de dinâmicas da acção educativa façam com que a organização se vá assumindo observatório de diagnósticos de necessidades educativas, formativas e culturais.

Foi uma determinação importante porque assim torna-se possível ter esta estrutura uma das âncoras essenciais ao desenvolvimento global do projecto a desenvolver pela ADIMO que, ao ter a sua intervenção já orientada para o diagnóstico de necessidades locais, pode, no que respeita a questões de educação, realizar esse objectivo ao mesmo tempo que se faz aparecer a Escola como um dos "pilares" de desenvolvimento orientado para as questões de empreendedorismo e empregabilidade.

Foram importantes as diferentes reuniões de trabalho porque permitiram: precisar o enquadramento do estágio técnico da Dr^o Anabela Cristina Courelas; determinar a forma como vai ser orientado metodologicamente o desenvolvimento das actividades investigativas que o Dr^o Agostinho Inácio Bacha terá de efectuar junto da Escola Profissional e que se enquadrarão no trabalho de esse de doutoramento que o mesmo irá apresentar na Universidade; desenhar o regime de compatibilização das intervenções destes dois técnicos e, ainda, efectuar as primeiras reuniões preparatórias da formação de grupos de actores que no terreno se afirmem núcleos de acompanhamento contextualizado das actividades de diagnóstico.

A equipa técnica tem hoje já dados mais precisos quanto à forma como a ADIMO e a Escola podem iniciar a caminhada esperando que em Janeiro se possa determinar a maneira de envolver, também, a Junta de Freguesia. Não sendo ainda em definitivo uma

linha concreta de todo o projecto, os trabalhos realizados permitem contudo desenhá-lo em esboço e determinar-lhe os contornos para o ano de 2004.

Como objectivo geral determina-se: conseguir que, num espaço de dois meses, se faça tanto a caracterização de Mouriscas em geral como da Escola Profissional em particular (identificando num e noutro contexto indicadores fortes e fraços de cariz sócio-económico, educativo e cultural, por forma a que se possa dar conta, no final desse período, de uma carta de desenvolvimento estratégico onde se enunciam eventuais projectos sustentadores de desenvolvimento integrado).

Como objectivos específicos definiram-se os seguintes:

1º que se dê continuidade aos esforços de preparação da abertura da bolsa de estágio para a Dr.ª Andreia Cristina Couceiro a fim de que sejam criadas as condições indispensáveis ao início das pesquisas que esta técnica tem de começar a partir do mês de Janeiro de 2004.

2º que ainda durante o mês de Dezembro, o Dr. Agostinho Inácio Bucha inicie as primeiras actividades de caracterização de dados de estrutura da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Alentejo.

3º que seja possível ter, no fim do primeiro trimestre do ano de 2004, os primeiros dados que permitam apontar para a instalação, no interior da ADMM, de processos de intervenção com perspectivas desenvolvimentistas.

4º que no final do segundo trimestre seja possível contar já com a organização de um banco de dados interactivo possuidor de informação local e regional, de banda larga, tratada em tempo útil e manipulada por todos os actores radicados na área de intervenção da Associação.

5º que durante o terceiro trimestre não só se façam os primeiros testes de funcionamento do banco de dados mas, também, se desenvolvam as actividades de caracterização de conteúdos curriculares, experiências, processos de trabalho e produtos sociais alargados.

Tratou-se já a respeito de informação sobre a Escola. É tarefa que deverá decorrer até à segunda semana de Janeiro de 2004 e que permitirá que, em reunião a realizar a 13 desse mês, se dê conta ao seu corpo docente dos objectivos anteriores, desdobrando-se, com pertinência, as tarefas concretas que a problemática proposta para o desenvolvimento da organização pressupõe.

Tal como já ficou combinado com a Direcção da Escola tentar-se-á lançar as bases da sua transformação progressiva em observatório de diagnóstico de necessidades educativas de alunos, formadores de agentes de ensino e culturais dos sectores integrados do meio envolvente. Nessa reunião se dará conta também dos objectivos particulares de investigação que o Dr. Agostinho Inácio Bucha irá desenvolver e se dará o mesmo destaque às intervenções da Dr.ª Andreia Cristina Couceiro. Será reunião importante pois nela se determinarão: objectos de estudo, actores e populações a envolver, variáveis de análise e procurar-se-á apontar para a constituição de estruturas populacionais que sejam significativas. Tratar-se-á relevar questões problemáticas e até formular eventuais hipóteses que orientem os futuros estudos. Faltar-se-á de seguida determinar-se

trabalhos de campo e avançar-se-á certamente para o problema da organização da informação pertinente. Irão já ser focadas questões inerentes à problemática do tratamento da informação e apontar-se-á para a forma de trabalhar as intervenções dentro da Escola como se de um projecto de desenvolvimento organizacional se trate.

Como informação final vale a pena dizer que em próxima reunião de cidadãos participantes do GTLNM (Grupo de Trabalho de Levantamento de Necessidades de Moirizcas) se informará do andamento dos trabalhos, fazendo-se ponto da situação e dando conta das expectativas geradas em torno deste projecto. Já agora refiro também que este último grupo conta com a aderência de mais dois interessados: Major António Miguel Lopes Rosa e Sr. Carlos Daniel Seixas.

Sem outro assunto, sou com consideração,

O Coordenador do projecto


Luís Mesquita Barbosa

Agostinho Inácio Bucha
Tv Giestal, n.º 38, 3.º Esq
1300-278 Lisboa

Exm Srr
Eng Paulo Vicente
Urbanização do Semarra, Lote 5 A, 2.º Esq
220-216 Abrantes

Lisboa, 12 de Março de 2004

Assunto: Doutoramento

Eng Paulo Vicente

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académica e profissional, gostaria de contar com a sua colaboração.

Sem outro assunto de momento,

Atentamente



Paulo Jorge de Matos Vicente
Urbanização da Samarra Lote 5º 2º esq
2200-216 Abrantes

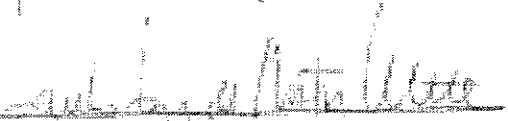
Agostinho Inácio Bucha
Tv Gestal, nº38, 3º esq
1300 - 278 Lisboa

Exmo. Sr.

Venho pelo presente manifestar a minha disponibilidade para fazer parte do núcleo de professores da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural que colaborarão no estudo sobre educação/formação para o empreendedorismo, no âmbito do seu doutoramento.

Sem outro assunto de momento

Abrantes 17 de Março de 2004



Paulo Jorge de Matos Vicente

Agostinho Inácio Bucha
Tv Giestal, n.º 38, 3.º Esq
1300-278 Lisboa

Exma Sra
Dr.ª Paula Agudo
R. Igreja, n.º 14, 1.º Esq
Casa de Revelhos
2200-464 Alcanites

Lisboa, 12 de Maio de 2004

Assunto: Doutoramento

Dr.ª Paula Agudo,

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Alcanites para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académica e profissional, gostaria de contar com a sua colaboração.

Sem outro assunto de momento,

Atentamente



Ana Paula Sebastião Aguiar
Rua da Igreja, 14 - 1.º Esq.
Casa de Revelhos
2200-404 ABRANTES

Ex. mo Senhor Dr. Agostinho Inácio Bucha
Tv. do Gijenal, n.º 38 - 3.º Esq.
1300 - 278 LISBOA

Casais de Revelhos, 10 de Maio de 2004

Ex. mo Sr. Dr. Agostinho Inácio Bucha,

Em resposta ao convite que me foi endereçado venho por este meio manifestar a minha inteira disponibilidade para colaborar no desenvolvimento do seu doutoramento na área da educação / formação para o empreendedorismo.

Assim, fico a aguardar o seu contacto para o agendamento da data de início dos trabalhos que, por certo, serão benéficos para ambas as partes.

Com os melhores cumprimentos,



Ana Paula Sebastião Aguiar

Agostinho Inácio Bucha
Tv Gestal, n.º 38, 3.º Esq
1300-278 Lisboa

Exm Sr
Eng Simão
R. Igreja, n.º 14, 1.º Esq
Casais de Revéllhos
2200-464 Abrantes

Lisboa, 12 de Maio de 2004

Assunto: Doutoramento

Eng Simão,

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académica e profissional, gostaria de contar com a sua colaboração.

Sem outro assunto de momento.

Atentamente



Simão Manuel Lopes Pita
Rua da Igreja, 14 - 1º Esq.
Casais de Revelhos
2200-464 ABRANTES

Ex.mo Senhor Dr. Agostinho Inácio Bucha
Tv. do Giestal, n.º 38 - 3 Esq.
1300 - 278 LISBOA

Casais de Revelhos, 19 de Maio de 2004

Exmo. Sr. Dr. Agostinho Inácio Bucha,

Em resposta ao convite que me foi endereçado venho por este meio manifestar a minha total disponibilidade para colaborar no desenvolvimento do seu doutoramento na área da educação / formação para o empreendedorismo.

Assim, fico a aguardar o seu contacto para o agendamento da data de início dos trabalhos.

Com os melhores cumprimentos,


Simão Manuel Lopes Pita

**Anexo X – Cartas referentes ao trabalho desenvolvido na
ESCE**

Agostinho Inácio Bucha
Tv Oriental, n.º 38, 3.ºsq
1300-278 Lisboa

Escola Superior de Ciências Empresariais
Responsável da Disciplina Criação de Empresas
Campus do IPS
Estefanilha
2914-503 Setúbal

Lisboa, 17 de Março de 2004

Assunto: Doutoramento

Exmo. Sr.

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de desenvolver trabalho de investigação no âmbito da disciplina de Criação de empresas que abrangerá a passagem de diversos questionários, debate de assuntos ligados a esta temática com alunos e professores.

Sem outro assunto de momento,

Atentamente



Instituto Politécnico
de Setúbal



ESCOLA
SUPERIOR DE
CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS

Exmo Sr
Dr Agostinho Inácio Bucha
Tv Oriental, n.º 38, 3.º Esq
1300-278 Lisboa

Setúbal, 12 de Maio de 2004

Assunto: Pedido de realização de trabalho de investigação para doutoramento

Exmo Sr,

Como responsável de Criação de Empresas na Escola Superior de Ciências
Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, informo que poderá desenvolver o
seu trabalho de investigação nesta escola.

Subscrevemo-nos com consideração

Muito Affectuosamente

CAMPUS DO IPP
ESTADUAL
JARDIM EDUCAR
PORTUGAL
TEL 262 200150
FAX 262 200101

Agostinho Inácio Bucha
Tv Oriental, n.º 38, 3.º Esq
1300-278 Lisboa

Exm Snr
Dr Henrique Reis
R. Gomes Leal, Lote 1-A
2750-666 Cascais

Lisboa, 17 de Março de 2005

Assunto: Doutoramento

Dr Henrique Reis,

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Superior de Ciências Empresariais para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académicas e profissionais, gostaria de contar com a sua colaboração.

Sem outro assunto de momento,

Com cordos.

03/03/24



Aceite



Agostinho Inácio Bucha
Tv Oriental, n.º 38, 3.º Esq
1300-278 Lisboa

Exm Snt
Dr Sílvia Martins
R. Serafina dos Santos, n.º 13
Pinheiros
2923-363 Azélio

Lisboa, 17 de Março de 2005

Assunto: Doucramento

Dr Sílvia Martins,

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Superior de Ciências Empresariais para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académica e profissional, gostaria de contar com a sua colaboração.

Sem mais assunto de momento.

Atentamente

*Como Agostinho
Seu livro, que pode
contar com o meu apoio
necessário, muito obrigado*

*Com a saudação
de
Sílvia MARTINS*



Agostinho Inácio Bucha
Tv Cristal, n.º 38, J Esq
1900-278 Lisboa

Exm Sr
Dr Paulo Lima
R. Lázaro Lozano, n.º 5, 5 DT
Urbanização Nova Azeda
2910-797 Setúbal

Lisboa, 17 de Março de 2005

Assunto: Doutoramento

Dr Paulo Lima,

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Superior de Ciências Empresariais para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académica e profissional, gostaria de contar com a sua colaboração.

Sem outro assunto de momento,

Atentamente



Caro Agostinho,

Agradeço e aceito com muito gosto

o seu convite (por desapego do outro lado
respostas).
os melhores cumprimentos
Paulo

**Anexo XI – Cartas referentes ao trabalho desenvolvido na
EUEE**

Agostinho Inácio Bucha
Tv Cristal, n.º 38, 3.º Esq
1300-278 Lisboa

Escola Universitaria de Estudios Empresariais
Responsavel da Disciplina Creacion de Empresas
Calle Torrecoleira, 105
36208 Vigo
España

Lisboa, 17 de Março de 2004

Assunto: Doutoramento

Exma Sra.º,

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de desenvolver trabalho de investigação no âmbito da disciplina de Creacion de Empresas que abrangerá a passagem de diversos questionários, debate de assuntos ligados a esta temática com alunos e professores.

Sem outro assunto de momento,

Acedimento





Vigo, 12 de mayo de 2005

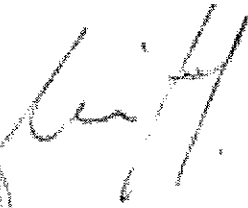

D. Agostinho Bucha
Tr. Gestal, nº 38 - 3 izda
1300-278 Lisboa

ASUNTO: Doctorado

Estimado señor:

En respuesta a su escrito en el que me informa de la realización de su doctorado y solicita la posibilidad de realizar un trabajo de investigación en el ámbito de la disciplina de Creación de Empresas que supondría la realización de diversos cuestionarios relativos a este tema con alumnos y profesores, como responsable de la mencionada disciplina de Creación de Empresas acepto colaborar y facilitar la realización del trabajo de investigación que indica.

Atentamente le saluda,

Fdo. Pilar López Vidal
Responsable de Creación de Empresas

Agostinho Inácio Bucha
Tv Gestal, n.º 38, Jesq
1300-278 Lisboa

Profª Pilar Lopez Vidal
Calle Torrecedra, 105
36208 Vigo
España

Lisboa, 12 de Maio de 2004

Assunto: Doutoramento

Profª Pilar Lopez Vidal

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Universitária de Estudos Empresariais da Universidade de Vigo para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académica e profissional, gostaria de contar com a sua colaboração.

Sem outro assunto de momento,

Atentamente





UNIVERSIDADE
DE VIGO

E.U. de Estudios Empresariais - Vigo

Vigo, 1 de junio 2006

D. Agostinho Bucha
Tr. Gestal, nº 38 - 3 izda
1300-278 Lisboa

ASUNTO: Doctorado

Estimado señor:

En respuesta a su escrito, acepto formar parte del núcleo de profesores de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales (Universidad de Vigo), con el fin de analizar el área de educación = formación de emprendedores, encaminado a la realización de su trabajo de doctorado.

Aientamento le saúde,



Fdo. Pilar López Vidal
Responsable de Creación de Empresas

Agostinho Inácio Bucha
Tv Gestal, n.º 38, 3esq
1300-278 Lisboa

Prof.º Aniceli Gonzalez Crespan
Calle Torrecedeira, 105
36208 Vigo
Espana

Lisboa, 12 de Maio de 2004

Assunto: Doutoramento

Prof.º Aniceli Gonzalez Crespan

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Universitária de Estudos Empresariais da Universidade de Vigo para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académica e profissional, gostaria de contar com a sua colaboração.

Seja muito obrigado de momento.

Atenciosamente





UNIVERSIDADE
DE VIGO

E.U. de Estudos Empresariais - Vigo

Vigo, 1 de junio 2005

Sr. D. Agostinho Bucha
Travesía Giestal, nº 38 - 3 izda
1300-278 Lisboa (Portugal)

ASUNTO: Doctorado

Estimado señor:

Le comunico que acepto formar parte del núcleo de profesores de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Vigo, de la Universidad de Vigo, para colaborar en el análisis del área de educación-formación de emprendedores, encaminado a la realización de su trabajo de doctorado, según indica en su escrito del pasado 12 de mayo.

Le saluda atentamente,




Araceli González Crespán
Profesora de la Universidad de Vigo

Agostinho Inácio Bucha
Tv Cristal, n.º 38, Jesuq
1300-278 Lisbon

Prof Javier Paniagua
Calle Torrecedaira, 105
36008 Vigo
España

Lisboa, 12 de Maio de 2004

Assunto: Doutoramento

Prof Javier Paniagua

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de professores na Escola Universitária de Estudos Empresariais da Universidade de Vigo para participar na análise desta temática. Atendendo ao conhecimento e à experiência correspondentes às formações académica e profissional, gostaria de contar com a sua colaboração.

Sem outro assunto de momento,

Atenciosamente





UNIVERSIDADE
DE VIGO

E.U. de Estudios Empresariais - Vigo

Vigo, 1 de Junio 2005

D. Agostinho Bucha
Tr. Gestal, nº 38 - 3 izda
1300-278 Lisboa

ASUNTO: Doctorado

Estimado señor:

Respondiendo a su escrito, acepto formar parte del núcleo de profesores de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Vigo, con el fin de analizar el área de educación - formación para el emprendedurismo dentro de su trabajo de doctorado.

Atentamente,

Ivier Lorenzo Paniagua
Profesor de Organización de Empresas

**Anexo XII – Cartas referentes ao trabalho desenvolvido na
CACE**

Agostinho Inácio Fuchs
Tv Gestal, n.º 38, 3.º Esq
1300-278 Lisboa

CACE
Centro de Apoio à Criação de Empresas
Ao Director
R. António José Baptista, 276
2910-397 Setúbal

Lisboa, 17 de Março de 2005

Assunto: Doutoramento

Exmo. Sr,

No âmbito do desenvolvimento do meu doutoramento, que abrange a área de educação / formação para o empreendedorismo, gostaria de constituir um núcleo de empresários instalados no CACE para participar na análise desta temática, atendendo às experiências profissionais e pessoais.

Sem outro assunto de momento,

Atenciosamente





INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

DELEGAÇÃO REGIONAL DE LISBOA E VALE DO TEJO

CENTRO DE APOIO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS DA PENÍNSULA DE SETÚBAL

Agostinho Inácio Sanches
Travessa do Cristal, nº 38 - 3º Esq.
1500-278 Lisboa

Sua Referência:

Sua Comunicação de:

Três Preferências:

Rua Amador José Botelho, 16

2110-007 SETÚBAL

Telefone: 219 697 536 | Fax: 219 616 967

e-mail: caace@ipor.pt

10/12/2016 11:01:2005

Assunto:

Documnto

Em resposta ao ofício que V. Exa. nos dirige, assunto epígrafe, informamos a nossa concordância com a proposta apresentada de constituição de um núcleo de empresários instalados no CAACE para participação na análise da temática pretendida. Salvaguarda-se apenas a disponibilidade dos empresários seleccionados ou a seleccionar para a constituição do referido núcleo.

Com os melhores cumprimentos,

O Director do CAACE

(Carlos Costa)