

Darlene de Fátima Luís Ávila

# EMPREENDEDORISMO E (DES)ENVOLVIMENTO LOCAL: o propósito de uma intervenção educativa em rede

Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação  
e à Faculdade de Economia, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Maria Pinto Albuquerque.

Fevereiro de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Darlene de Fátima Luís Ávila

# EMPREENDEDORISMO E (DES)ENVOLVIMENTO LOCAL: o propósito de uma intervenção educativa em rede

Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentada à  
Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação e à Faculdade de Economia,  
sob a orientação da Professora Doutora Cristina Maria Pinto Albuquerque.

Fevereiro de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**«É precisa toda uma aldeia para educar uma criança».**

[Provérbio Africano]

*“Uma aposta na formação das gerações futuras e numa lógica de cidadania responsável, de responsabilidade social e de comprometimento com o futuro, não é mais do que ajudar cada uma delas a descobrir o sabor do sucesso, do fracasso e da alegria de conseguir conviver com ambas, mas com vontade de fazer sempre melhor. Podemos fazê-lo nas nossas escolas (...) Não serão, em adultos, todos empresários e não é por aí que vamos! Serão, no entanto, cidadãos responsáveis e empreendedores, capazes de fazer valer as suas ideias em prol do desenvolvimento sustentável do planeta, lutar por elas sem renunciar cada vez que o pé foge do pedal ou cada vez que encontramos uma curva”.*

[Equipa do Centro Educativo Alice Nabeiro, Campo Maior]

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho expressa a concretização de mais uma etapa académica, tão desafiante quanto compensadora, que é sinónimo de um desafio superado. E porque «*nenhum homem é uma ilha isolada*», como afirmou um dia John Donne, quero endereçar o meu profundo e sincero agradecimento a todos quantos contribuíram, direta ou indiretamente, para a sua concretização:

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Cristina Albuquerque, não só pela disponibilidade e rigor, pelo auxílio na organização das ideias e pelos sábios conselhos, mas também pela amizade e os desafios lançados que contribuíram para o meu crescimento a nível pessoal e profissional.

À coordenação do Mestrado e aos meus Professores, pelos conhecimentos transmitidos, pelas dúvidas esclarecidas e por me fazerem ver o mundo com outros olhos – um mundo de oportunidades para intervir e gerar mudança.

Aos meus companheiros de Mestrado, pelas experiências e ambições partilhadas. Aos amigos que fiz, neste regresso a Coimbra, em especial à Diana Semblano, amiga e companheira das viagens de comboio – viagens memoráveis pela troca de receios, ideias e conquistas que proporcionaram.

A todos os entrevistados que aceitaram o desafio de partilharem não só o seu tempo, mas acima de tudo as suas experiências e ideias sobre esta temática - sem elas este trabalho não faria sentido. A vossa partilha firmou a minha convicção de que o trabalho coletivo e a junção de sinergias é cada vez mais o caminho a trilhar na concretização dos objetivos a que nos propusermos enquanto agentes de mudança.

Aos meus amigos, de perto e de longe, que sempre me transmitiram energia positiva para enfrentar os desafios, compreendendo as minhas ausências. Uma palavra especial à Marília e à Margarida, exemplos de determinação e coragem na concretização dos seus objetivos, pela amizade e presença insubstituíveis na minha vida.

Por último, à minha Família, a quem devo a minha educação e a pessoa que sou, especialmente aos meus pais, Rogério e Fernandina, pela presença e apoio constantes, pelos valores transmitidos e exemplo de perseverança; à minha madrinha Fátima pelo incentivo à curiosidade e ao desafio do desconhecido e à minha irmã Liliana, observadora atenta, pelo apoio imprescindível e as palavras de ânimo – a dose extra de motivação necessária para superar aqueles que considero serem os meus limites.

## RESUMO

O atual contexto socioeconómico, marcado pela globalização e incerteza face ao futuro, acentua a importância da capacitação dos indivíduos e a mobilização do capital social das comunidades como forma de adaptação às constantes transformações na sociedade. Deste modo, a promoção do Empreendedorismo assume-se como fator de competitividade e desenvolvimento sendo a Educação uma via para a sua concretização.

É através do seu processo educativo que os indivíduos adquirem o conhecimento e as competências necessárias à sua integração no mercado de trabalho e uma efetiva interação com o meio envolvente. No entanto, diversos estudos apontam a necessidade de um (novo) paradigma educativo que contemple uma interação profícua entre a Escola e o contexto envolvente, sob o pressuposto de que ao longo do percurso de vida de um indivíduo, esse mesmo contexto fornece estímulos que favorecem ou inibem o ato de empreender.

Assim, partindo da experiência do Projeto Aveiro Empreendedor, o estudo que aqui se apresenta pretende contribuir para a compreensão do modo como a Escola, enquanto organização, influencia a Educação para o Empreendedorismo e, por outro lado, como se pode desenhar, a nível local, uma intervenção educativa que promova competências empreendedoras e se baseie no capital social da Comunidade, evidenciando a dimensão coletiva e cooperativa do Empreendedorismo.

Para tal recorreu-se a uma abordagem qualitativa e os resultados que aqui se apresentam decorrem de uma investigação-ação, cujos dados foram recolhidos através da realização de *Focus Group* e entrevistas, posteriormente analisados tendo por base os princípios da análise de conteúdo. Esses mesmos resultados, cruzando perspetivas da Comunidade Educativa e da Comunidade Local, dão conta que a Escola, enquanto organização, apresenta um conjunto de constrangimentos à Educação para o Empreendedorismo mas que, na sua relação com a comunidade envolvente, tirando partido do capital social, poderá assumir um papel determinante na consolidação de uma cultura empreendedora, promotora de desenvolvimento local.

**Palavras-chave:** Educação, Empreendedorismo, Educação para o empreendedorismo, Capital social, Desenvolvimento local.

## **ABSTRACT**

The current socio-economic context, characterized by globalization and uncertainty for the future, stresses the importance of empowering individuals and mobilizing the social capital of communities in order to adapt to constant changes in society. Thus, the promotion of entrepreneurship is assumed as a factor of competitiveness and development, and education is a way to achieve it.

It is through their educational process that individuals acquire the knowledge and skills needed for their integration into the labor market and an effective interaction with their surroundings. However, several studies point the need for a (new) educational paradigm that take in account a fruitful interaction between school and its surroundings, under the assumption that throughout an individual's life course, their context provides stimuli that benefit or constrain his/her action.

Thus, based on the experience of Aveiro Empreendedor, the study that is presented aims to contribute to the understanding of how school, as an organization, influences the Education for Entrepreneurship and, on the other hand, how can be drawn locally an educational intervention in order to promote entrepreneurial skills and that is based in the community social capital, demonstrating the collective and cooperative dimension of the Entrepreneurship.

It is adopted a qualitative approach and the presented results come from an action research process. Data were collected by conducting Focus Groups and interviews and analyzed according to the principles of content analysis. These results, crossing perspectives from Educational Community and Local Community, alert that school, as an organization, has a set of constraints on Education for Entrepreneurship. However, in its relationship with the community, it can play a key role in the consolidation of an entrepreneurial culture that promotes local development, taking advantage of social capital.

**Keywords:** Education, Entrepreneurship, Education for entrepreneurship, Social capital, Local development.

## RÉSUMÉ

Le contexte socio- économique actuel , marqué par la mondialisation et l'incertitude pour l'avenir , souligne l'importance de l'autonomisation des individus et la mobilisation du capital social des communautés comme un moyen de se adapter aux changements constants dans la société . Ainsi, la promotion de l'esprit d'entreprise est supposé comme facteur de la compétitivité et du développement étant l'éducation un moyen de les atteindre.

C'est grâce à leur processus éducatifs que les individus acquièrent des connaissances et des compétences nécessaires à leur intégration dans le marché du travail et une interaction efficace avec les environs. Cependant, plusieurs études soulignent la nécessité d'un (nouveau) paradigme éducatif qui comprenne une interaction fructueuse entre l'école et le contexte environnant, sous l'hypothèse que au cours de la vie d'un individu ce même contexte offre des incitations qui peuvent favoriser ou inhiber l'acte d'engagement.

Alors, sur la base de l'expérience du projet Aveiro Empreendedor, l'étude présentée vise à contribuer à la compréhension de la façon dont l'école, comme une organisation, influe sur l'Éducation pour l'Entrepreneuriat et, d' autre part, comment peut-on tirer au niveau local, une intervention éducative pour promouvoir les compétences entrepreneuriales et basée dans la capitale sociale de la Communauté, en montrant la dimension collective et coopérative de l'entrepreneuriat.

Pour cela, on a recours à une approche qualitative et les résultats présentés ici proviennent d'une recherche-action dont les données ont été recueillies par des groupes de discussion et des entrevues, plus tard analysées sur la base des principes de l'analyse de contenu. Ces mêmes résultats, en traversant les perspectives de la communauté éducative et la communauté locale, nous permettent conclure que l'école, comme une organisation, a un ensemble de contraintes sur l'éducation pour l'esprit d'entreprise, mais dans ses relations avec la communauté environnante, profitant du capital social, pourra jouer un rôle clé dans la consolidation d'une culture entrepreneuriale qui favorise le développement local.

**Mots-clés:** Éducation, Entrepreneuriat, Éducation à l'entrepreneuriat , Capital social, le developpement locale.



## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1. EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1. Empreendedorismo: Afinal o que é ser-se empreendedor? .....	14
1.2. Educação para o Empreendedorismo: Poderá educar-se para se ser empreendedor? ..	16
1.3. A Educação para o Empreendedorismo no contexto europeu em geral e em Portugal em particular .....	18
1.3.1. A Educação para o Empreendedorismo no contexto europeu – O caso da Dinamarca .....	19
1.3.2. A Educação para o Empreendedorismo no contexto português .....	20
1.4. A Educação para o Empreendedorismo centrada na Escola – O exemplo do Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo .....	22
1.5. A Educação para o Empreendedorismo enquanto promotora de uma Cidadania Ativa	24
<b>CAPÍTULO 2. EMPREENDEDORISMO, EDUCAÇÃO E COMUNIDADE LOCAL.</b>	<b>27</b>
2.1. O papel da Comunidade e do Poder Local na promoção do Empreendedorismo. ....	27
2.2. O Capital Social e das Redes Sociais da Comunidade na Promoção do Empreendedorismo .....	28
2.2.1. As Redes Sociais .....	29
2.2.2. As Redes Sociais e o Capital Social .....	31
2.2.3. As Redes Sociais, o Capital Social e o Empreendedorismo .....	34
2.3. A Promoção do Empreendedorismo como emergência de uma intenção coletiva – O caso do Projeto Aveiro Empreendedor .....	36
<b>PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 3. OPÇÕES METODOLÓGICAS</b> .....	<b>42</b>
3.1. Definição do Problema, Objeto e Objetivos do Estudo .....	42
3.2. Modelo de Análise .....	45
3.3. Metodologia .....	46
3.3.1. Constituição da Amostra .....	47
3.3.1.1. Critérios de Seleção da Amostra .....	48
3.3.1.2. Breve caracterização dos Participantes .....	48
3.3.2. Técnicas de Recolha de Dados .....	49
3.3.2.1. Focus Group .....	50
3.3.2.2. Entrevista .....	51
3.3.2.3. Observação Participante e Pesquisa Documental .....	52
3.3.3. Técnica de Análise de Dados .....	52
3.3.3.1. Análise de Conteúdo .....	52

3.3.3.2. Descrição dos Eixos de Análise.....	54
<b>CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1. Apresentação dos Resultados.....	55
4.1.1. A Educação para o Empreendedorismo na Escola (Eixo 1).....	55
4.1.2. A Educação para o Empreendedorismo percebida pela Comunidade Educativa e pela Comunidade Local (Eixo 2).....	58
4.1.3. A Educação para o Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local (Eixo 3) .....	61
4.2. Discussão dos Resultados .....	62
4.2.1. O perfil do indivíduo empreendedor.....	62
4.2.2. A Educação para o Empreendedorismo na Escola (Eixo 1).....	66
4.2.2.1. Estará a Escola a educar para o Empreendedorismo?.....	66
4.2.2.2. Educar para o Empreendedorismo: Quando e de que forma? .....	67
4.2.3. A Educação para o Empreendedorismo percebida pela Comunidade Educativa e pela Comunidade Local (Eixo 2).....	73
4.2.3.1. Os fatores que influenciam a Educação para o Empreendedorismo em contexto escolar. ....	73
4.2.3.2. As condições necessárias para uma efetiva Educação para o Empreendedorismo em contexto escolar .....	80
4.2.4. Contributos da Comunidade Educativa e Comunidade Local para a Educação para o Empreendedorismo .....	85
4.2.5. A relação entre Educação para o Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local .....	89
4.2.5.1. O(s) impacto(s) da Educação para o Empreendedorismo no Desenvolvimento Local .....	90
4.2.5.2. A cultura empreendedora como elemento-chave no Desenvolvimento Local ...	93
4.3. Limitações do Estudo.....	95
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Número de alunos e docentes participantes nas ações de promoção do Empreendedorismo nas Escolas, no âmbito do Projeto Aveiro Empreendedor, por nível de ensino e ano letivo.....	37
<b>Quadro 2:</b> Questões de partida e objetivos específicos do estudo.....	43
<b>Quadro 3:</b> Amostra (grupo da Comunidade Educativa – CE).....	47
<b>Quadro 4:</b> Amostra (grupo da Comunidade Local – CL).....	47
<b>Quadro 5:</b> Caracterização da amostra através das variáveis demográficas – género e idade.....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Eixos de Atuação do Projeto Aveiro Empreendedor.....	36
<b>Figura 2:</b> Contextos de intervenção e contributos da Comunidade Educativa e Comunidade Local para a Educação para o Empreendedorismo.....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Critérios subjacentes à constituição da amostra do estudo e número de participantes: grupo Comunidade Educativa (CE).....	111
<b>Anexo 2:</b> Critérios subjacentes à constituição da amostra do estudo e número de participantes: grupo Comunidade Local (CL).....	112
<b>Anexo 3:</b> Roteiro elaborado para a dinamização dos dois <i>Focus Group</i> .....	113
<b>Anexo 4:</b> Declaração de Consentimento Informado.....	116
<b>Anexo 5:</b> Declaração de Consentimento Informado (Menores).....	117
<b>Anexo 6:</b> Guião da Entrevista.....	118
<b>Anexo 7:</b> Dimensões de Análise (Eixo 1).....	120
<b>Anexo 8:</b> Dimensões de Análise (Eixo 2).....	122
<b>Anexo 9:</b> Dimensões de Análise (Eixo 3).....	124
<b>Anexo 10:</b> Grelha de Análise de Conteúdo (dados recolhidos nos <i>Focus Group</i> ).....	125
<b>Anexo 11:</b> Grelha de Análise de Conteúdo (dados recolhidos nas Entrevistas).....	143

## INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo está na ordem do dia e, comumente, é referenciado como fator de competitividade por estar associado à capacidade dos indivíduos se adaptarem às constantes transformações da sociedade. Com a atual conjuntura socioeconómica que evidencia fragilidades, por exemplo, aos níveis da Economia e do Emprego, a aposta no Empreendedorismo assume ainda maior destaque no discurso dos agentes políticos como a aposta certa para lhe fazer face.

No entanto, sobretudo nas últimas décadas, o Empreendedorismo tem-se assumido como objeto de estudo de várias áreas do conhecimento o que lhe confere uma mescla de possibilidades de definição, o que não é necessariamente negativo pelo facto de possibilitar uma visão holística do Empreendedorismo enquanto fenómeno dinâmico.

Neste sentido, uma das questões que se tem assumido como ponto de partida de diversos estudos, sobretudo na área das Ciências Sociais, prende-se com a componente individual do Empreendedorismo, ou seja, nasce-se ou qualquer indivíduo poderá tornar-se empreendedor, e com a componente contextual, isto é, que condições tornam um determinado contexto propício ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

Assim, partindo-se da premissa de que qualquer indivíduo poderá adotar uma atitude empreendedora desde que o contexto forneça os estímulos favoráveis, a educação assume-se como a via por excelência para a prossecução desse objetivo, uma vez que o processo de ensino-aprendizagem alia a aquisição de conhecimento e de competências para a integração ativa dos jovens na sociedade.

Porém, alguns estudos têm vindo a demonstrar uma revolução ao nível do paradigma educativo vigente, defendendo que o mesmo deverá contemplar a comunidade e o contexto envolvente à escola, pelo facto deste fornecer estímulos que se poderão revelar favoráveis ao ato de empreender.

Deste modo, a Educação para o Empreendedorismo tem assumido crescente interesse e importância, sendo que no contexto europeu é possível encontrar-se diversas estratégias de promoção, de âmbito nacional e local. Atualmente, em Portugal, a Educação para o Empreendedorismo tem-se concretizado essencialmente através de ações promovidas por entidades externas à Escola.

Até ao momento, regista-se apenas uma ação de âmbito nacional, o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo, promovido pelo Ministério de

Educação e Ciência, e inúmeras ações promovidas localmente, por exemplo, por Comunidades Intermunicipais ou Municípios, como é disso exemplo o Projeto Aveiro Empreendedor. No entanto, tem-se verificado que estas ações assumem um caráter pontual, muitas vezes condicionadas pela duração de programas de apoio, sem que se verifique a consolidação de uma efetiva cultura empreendedora nas escolas.

Este trabalho de investigação tem como ponto de partida o acompanhamento do Projeto Aveiro Empreendedor, que decorreu durante os anos letivos de 2011/2012 e 2012/2013, e surge da vontade de perceber como se poderá mobilizar o capital social no sentido de criar as condições propícias à consolidação da Educação para o Empreendedorismo. Ou seja, tem como propósito compreender que modo a Escola, enquanto organização, influencia o desenvolvimento de ações de Educação para o Empreendedorismo e verificar como se pode desenhar, ao nível local, uma intervenção educativa que vise a promoção do Empreendedorismo e se baseie no capital social de uma Comunidade.

Acresce referir que, do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo qualitativo, que encontra o seu enquadramento na metodologia de Investigação-ação porque parte da experiência do Projeto Aveiro Empreendedor e pretende avaliá-la para, posteriormente, reunir um conjunto de pistas passíveis de gerar mudança.

Para tal, pretende-se cruzar perspetivas da Comunidade Educativa – diretores, docentes, alunos e encarregados de educação, e da Comunidade Local – elementos de distintas áreas de atuação, privilegiando-se a recolha de dados através da realização de *Focus Group* e entrevistas.

Em relação à estruturação do estudo, este encontra-se dividido em duas partes, sendo que a primeira diz respeito ao enquadramento teórico e a segunda ao estudo empírico.

O enquadramento teórico é constituído por dois capítulos. No primeiro – *Empreendedorismo e Educação* – aborda-se o Empreendedorismo em termos conceituais e a Educação para o Empreendedorismo, recorrendo ao trabalho desenvolvido em dois países europeus – Dinamarca e Portugal. Por último, analisa-se a Educação para o Empreendedorismo na sua vertente de promoção de uma cidadania ativa. No segundo capítulo – *Empreendedorismo, Educação e Comunidade Local* – fala-se do papel da Comunidade e do Poder Local na promoção do Empreendedorismo, recorrendo aos conceitos de Redes Sociais, Capital Social, sendo que, no final, é apresentado o exemplo do Projeto Aveiro Empreendedor.

Enquadrado na segunda parte, relativa ao estudo empírico, o terceiro capítulo – *Opções Metodológicas* – apresenta, de forma fundamentada, as escolhas que presidiram à recolha dos dados empíricos enquanto que no quarto capítulo – *Apresentação e Discussão dos Resultados* – os dados recolhidos são alvo de análise e reflexão à luz do quadro teórico apresentado.

Por último, são tecidas algumas considerações finais, procurando sumariar as principais conclusões do estudo, as limitações que lhe estão subjacentes e partilhar algumas pistas para o futuro.

Uma última nota para salientar que é, também, um dos propósitos deste estudo contribuir para o entendimento de que a Escola e a Comunidade envolvente dispõem de um vasto conjunto de oportunidades para, conjuntamente, promoverem o desenvolvimento de competências empreendedoras junto dos mais jovens, capacitando-os para assumirem o seu papel na sociedade enquanto agentes de mudança.

## **PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1. EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO**

#### **1.1. Empreendedorismo: Afinal o que é ser-se empreendedor?**

A conjuntura económica e social que se vive atualmente tem proporcionado uma crescente integração do conceito de Empreendedorismo, no discurso político e quotidiano, como a aposta certa para revitalizar os níveis mais fragilizados da sociedade, nomeadamente a economia e o emprego. O Empreendedorismo passou, assim, a ser uma palavra de uso corrente pelo que é possível constatar a persistência de alguma ambiguidade concetual e que se evidencia pelas inúmeras perspetivas que têm emergido de áreas distintas como a económica ou a social. Deste modo, o Empreendedorismo tem-se assumido, nas últimas décadas, como objeto de estudo não só na área da Economia e Gestão como também das Ciências Sociais, em particular da Sociologia e da Psicologia.

Esta dificuldade em encontrar uma definição consensual para Empreendedorismo é explicada por Stewart (1991), pelo facto de este termo ser usado por cada investigador para designar o que cada um quer, mas também porque “um dos problemas do Empreendedorismo é o de determinar quando este termina” (Gartner, 1988). No entanto, pelo facto de o Empreendedorismo ser um fenómeno dinâmico é desejável que seja estudado em distintos contextos de modo a possibilitar uma visão holística sobre o mesmo.

Assim, o interesse das Ciências Sociais relaciona-se, por um lado, com a componente individual do Empreendedorismo, isto é, as características pessoais dos empreendedores, com vista a traçar um perfil e compreender o que os distingue dos demais, e por outro, com as condições políticas e sociais potenciadoras ou constrangedoras da promoção de uma cultura empreendedora.

Um dos debates recorrentes, neste âmbito, relaciona-se com a componente inata ou adquirida (via educação ou via experiência) das competências empreendedoras. Em que consiste o Empreendedorismo? O que significa realmente ser-se empreendedor? Que características o definem? Estas são algumas das questões que suscitam o debate em



torno do Empreendedorismo, um conceito no qual “o empreendedor parece ser uma figura de caleidoscópio, pois são múltiplas as visões e mesclas possíveis” (Portela *et al*, 2008, p.24).

O economista francês Richard Cantillon no seu ensaio «*Essai sur la nature de commerce en général*», em 1755, terá descrito o empreendedor como um indivíduo que paga um determinado valor por um produto para o vender depois, a um preço incerto, assumindo esse risco no momento em que se compromete (Portela *et al*, 2008, p.25; Sarkar, 2009, pp.26-27). No seu ensaio, Cantillon dá o exemplo do camponês-rendeiro para definir o empreendedor como alguém arrojado e capaz de assumir riscos, sem qualquer garantia de resultados certos. Neste caso, a inconstância da natureza deixa o camponês à mercê da incerteza.

Não é, portanto, de estranhar que o termo Empreendedorismo derive do francês *Entrepreneur* que significa alguém que empreende um projeto ou uma atividade significativa, começando a ser utilizado “para identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso económico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas” (Dees, 2001).

Contudo é a Jean Baptiste Say, em 1803, que é atribuída a autoria do significado de Empreendedorismo, por ter tornado este conceito recorrente, expresso no «*Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*», referindo-se aos indivíduos capazes de gerar riqueza e valor através da transferência de recursos económicos de uma área de baixa produtividade para outra de produtividade mais elevada e de maior rendimento (Dees, 2001; Portela *et al*, 2008, p.25; Sarkar, 2009, p.27). Na mesma linha económica, Knight (1921, citado por Portela *et al*, 2008, p.25) realça o risco e a incerteza como pilares nos quais assenta o Empreendedorismo, enfatizando o facto dos bens produzidos não se destinarem ao consumo dos próprios produtores mas para consumidores desconhecidos, assumindo o risco e a responsabilidade de efetuarem uma previsão de procura baseada na incerteza.

Mais tarde, à capacidade de tomar decisões arrojadas sob condições de risco e incerteza, Joseph Schumpeter acrescenta a inovação, afirmando que “o empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios” (Sarkar, 2009, p.27), assumindo o risco dessa mesma inovação (Portela *et al*, 2008, p.25). Para este autor, o indivíduo empreendedor é um “agitador do *status quo* económico (...) [capaz de] identificar novas oportunidades no mercado” (Portela *et al*, 2008, p.26).

Centrando-se na perspectiva schumpeteriana que alia a inovação ao Empreendedorismo, Peter Drucker refere que “o empreendedor deve armar-se a ele próprio com uma ferramenta de inovação” (Sarkar, 2009, p.28). Para este autor, um empreendedor não tem necessariamente de provocar mudanças mas sim “explorar as oportunidades que são criadas pela mudança (...), alguém que está sempre à procura da mudança, reage à mudança e a explora como uma oportunidade” (Portela *et al*, 2008, p.27), não tendo o Empreendedorismo que implicar o lucro como meta final.

Howard Stevenson, um teórico da *Harvard Business School*, tendo por base os estudos que desenvolveu, sobretudo nas últimas três décadas, de modo a compreender o que distingue uma gestão empreendedora da gestão mais comum, reforçou o conceito de Empreendedorismo atribuindo-lhe mais um fator – o de oportunidade. Para Stevenson “o cerne da gestão empreendedora deve ser a busca da oportunidade sem ter em conta os recursos sob o seu controlo no momento. Segundo ele, os empreendedores, não só detetam e perseguem oportunidades que passam despercebidas aos gestores administrativos, como não deixam que os seus próprios recursos iniciais limitem as suas opções” (Portela *et al*, 2008, p.27).

## **1.2. Educação para o Empreendedorismo: Poderá educar-se para se ser empreendedor?**

Outra questão que se coloca, neste âmbito, prende-se com a dúvida se se nasce empreendedor ou se qualquer indivíduo se pode tornar empreendedor.

Tendo por base a conceção de que o Empreendedorismo é sobretudo uma forma de estar e de responder aos constrangimentos com que os indivíduos possam ser confrontados, é discutível a tese segundo a qual existe um conjunto de características que se associam a um indivíduo dito empreendedor. A este propósito, os resultados obtidos num inquérito realizado, pela *Inc. Magazine*, e publicado nos EUA (McNeil, Fullerton & Murphy, 2004) realçam as seguintes características de personalidade como sendo as mais importantes para se ser um empreendedor de sucesso: a auto-motivação e capacidade de atuação por iniciativa própria; um elevado nível de conforto com o fator risco; o senso comum (especialmente nos assuntos quotidianos); os valores; a assertividade e competitividade; a persistência; a responsabilidade; a autoconfiança; a independência emocional/aceitação da solidão e, por último, a capacidade de adaptação.

Outro estudo realizado especificamente com empreendedores na Índia (McClelland, 1987) revela, como características que distinguem os “empreendedores com muito sucesso” dos “empreendedores medianos”, a iniciativa, a capacidade de comunicação, o entendimento das oportunidades; a orientação eficaz, a preocupação com a qualidade do trabalho, o planejamento sistemático e o reconhecimento das relações nos negócios, entre outros. Nesse mesmo estudo também são referidas algumas características que, segundo o autor, não são significativas, são elas a autoconfiança, a persistência, a capacidade de persuasão, o uso de estratégias de influência, a perícia e a procura de informação.

Esta distinção entre características que distinguem e/ou não diferenciam pressupõe que “o cerne da questão está em averiguar se os traços psicológicos são necessários ou suficientes para o desenvolvimento do empreendedorismo” (Portela *et al*, 2008, p.29), abrindo a possibilidade de se encarar a Educação como uma via de desenvolvimento de uma atitude empreendedora.

Os defensores desta via negam que o Empreendedorismo seja algo inato ou definido exclusivamente como um traço de personalidade. Pelo contrário, encaram o Empreendedorismo “como uma prática, ou melhor, como uma sequência de comportamentos variáveis ao longo do tempo e orientados para a organização dos fatores de produção numa dada unidade económica. Tais comportamentos não são só individuais, mas igualmente coletivos, isto é, de uma organização, e a natureza empreendedora ou a sua ausência refere-se tanto aos indivíduos como às firmas.” (Stevenson & Sahlman, 1987 e Philipsen, 1998 citado por Portela *et al*, 2008, p.29). Evidencia-se, pois, a importância do contexto, mais ou menos estimulante ou constrangedor da atitude empreendedora, bem como a dimensão coletiva e cooperativa do ato de empreender.

Tendo por base esta perspectiva de que o Empreendedorismo se concretiza através de um conjunto de comportamentos variáveis ao longo do tempo, ou seja, não se “restringe a certas atividades e a algumas fases da vida pessoal” (Portela *et al*, 2008, p.46) é possível afirmar que o Empreendedorismo pode ser fomentado através da Educação, desde que esta se pautar por uma pedagogia que estimule a criatividade, a proatividade e a integração do erro como estratégia e como processo de aprendizagem.

Gibb (1987 citado por Sarkar, 2009, pp.80-81) identifica cinco etapas principais, ao longo da vida, sujeitas a influências externas favoráveis ao aumento da capacidade empreendedora.

A primeira etapa diz respeito à infância e no decorrer desta a família assume um papel preponderante, sendo que, tanto a situação profissional, como os valores e objetivos de vida dos pais e restantes elementos influenciam o desenvolvimento das crianças. Na etapa que se segue – a adolescência – aos fatores anteriores somam-se as escolhas disponíveis para a educação e a influência que a família tem na escolha da mesma, o próprio processo educativo, as relações de amizade e a comunidade em que está inserido.

Na adultez, o autor enquadra as restantes três etapas (idade adulta, meia-idade e terceira idade). Nestas fases, verifica-se que a família passa a exercer uma influência cada vez mais residual dando lugar ao surgimento de outros fatores que advêm da entrada no mercado de trabalho. Assim, na idade adulta, a opção de escolha educativa/formativa complementar, a natureza da atividade profissional e a comunidade em que está inserido (sociedade e amigos) são os principais fatores influenciadores. Na meia-idade são referidas as relações no trabalho, a natureza do mesmo e os sistemas de recompensa e satisfação que lhe estão afetos, a família e os amigos e as interações com o ambiente, tanto no trabalho como na sociedade. Para a última etapa da vida (terceira idade), o autor aponta a influência exercida pelo rendimento auferido, a situação familiar, as oportunidades extra de trabalho e os objetivos comunitários.

Em todas as fases, a comunidade assume-se como o contexto por excelência que influencia, positiva ou negativamente, a adoção de uma atitude empreendedora, por parte dos indivíduos. A este respeito, Portela realça ainda que “nunca será demais sublinhar quanto o empreendedorismo reclama condições de base e quanto é influenciado por mecanismos de *feedback* radicados nas organizações e sociedade envolvente (Portela *et al*, 2008, p.42).

### **1.3. A Educação para o Empreendedorismo no contexto europeu em geral e em Portugal em particular**

De acordo com dados apurados em trinta e um países europeus e cinco regiões, e que se encontra explanado num relatório sobre o Empreendedorismo na Educação, designado «*Entrepreneurship Education at School in Europe*», esta é uma área que está em crescimento na maior parte dos países europeus.

Segundo este relatório, na maioria dos trinta e um países participantes no estudo, a Educação para o Empreendedorismo está integrada em iniciativas de âmbito nacional

(Comissão Europeia, 2012, pp.13-17). Neste âmbito pode tomar-se como exemplo o caso da Dinamarca em que a Estratégia para a Educação e Formação em Empreendedorismo, apresentada em 2006, foi elaborada conjuntamente pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, o Ministério da Cultura, o Ministério da Educação e o Ministério dos Assuntos Económicos e Empresariais e sobre a qual se falará a seguir.

O mesmo estudo refere que quase metade dos países incluiu os objetivos de promoção do Empreendedorismo em estratégias mais genéricas de educação ao longo da vida, educação e juventude, como é o caso da Bulgária. Por outro lado, em alguns países o Empreendedorismo é considerado no sistema de ensino, como disciplina obrigatória no Ensino Básico (Finlândia) ou no Ensino Secundário (Lituânia e Roménia) ou, então, opcional como ocorre em Espanha (Comissão Europeia, 2012, pp.32-85).

### ***1.3.1. A Educação para o Empreendedorismo no contexto europeu – O caso da Dinamarca***

Embora, nos últimos anos, por toda a Europa se tenha assistido a uma crescente intenção de abordar o Empreendedorismo junto das Comunidades Educativas, o caso da Dinamarca destaca-se pelo facto de ter sido criada uma organização – *The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise (FFE-YE)* – que entre outras competências, é responsável por apoiar, a nível nacional, o desenvolvimento e difusão da Educação para o Empreendedorismo em todos os níveis de ensino, bem como a conceção de instrumentos de avaliação capazes de avaliar as competências empreendedoras e o impacto das iniciativas de promoção do Empreendedorismo nos alunos.

Em 2011, a FFE-YE publicou o primeiro relatório, intitulado «*Impact of Entrepreneurship Education in Denmark*», que resulta de uma auscultação a 2000 jovens, no qual se refere que os jovens que frequentaram programas de Educação para o Empreendedorismo são mais confiantes em si próprios, face à escola e ao futuro, apresentando aspirações mais elevadas quando comparados com outros jovens que não frequentaram este tipo de programas. A pesquisa efetuada também aponta para uma visão holística do Empreendedorismo, sendo que, através da Educação para o Empreendedorismo, os jovens apresentam uma melhor compreensão das inúmeras capacidades que detêm, a importância de serem potenciadas, combinadas entre si e como poderão ser mobilizadas na prática, para além de demonstrarem um maior

entendimento do seu papel e valor na sociedade em que estão inseridos (The Danish Foundation for Enterprise, 2012, pp.21-31).

Importa realçar que o Governo dinamarquês, em 2006, assumia a pretensão de se tornar um dos países mais inovadores, a nível mundial, com uma forte capacidade de converter ideias em conhecimento gerador de valor para a sociedade. Para tal, a estratégia que definira contemplava um grande investimento na Educação para o Empreendedorismo, através da qual seria possível estimular o espírito empreendedor dos jovens antes da sua entrada no mercado de trabalho. Ou seja, a Educação para o Empreendedorismo é entendida como uma educação essencialmente orientada para a prática, que interage com a comunidade envolvente e que estimula a criatividade, a inovação e, sobretudo a iniciativa. O indivíduo empreendedor é, assim, aquele que é capaz de reconhecer, descobrir, criar e explorar oportunidades, agir de acordo com elas e transformá-las de modo a gerar valor para os outros, seja ele financeiro, cultural ou social (Danish Agency for Science, Technology and Innovation, 2009).

A estratégia dinamarquesa defende que a Educação para o Empreendedorismo deverá implicar conteúdos que favoreçam o conhecimento científico do Empreendedorismo conjugando-os com métodos pedagógicos e recursos didáticos, orientados para a prática, que permitam o desenvolvimento e o estímulo do comportamento empreendedor por parte dos alunos, elementos ativos no processo de ensino-aprendizagem (The Danish Foundation for Enterprise, 2012, pp.11-13).

### ***1.3.2. A Educação para o Empreendedorismo no contexto português***

No caso de Portugal, para se compreender o seu trajeto na promoção do Empreendedorismo, é necessário recuar a 2001, ano em que foram publicados os resultados de um estudo levado a cabo pela Sociedade Portuguesa de Inovação, no qual se concluía que Portugal ainda não possuía “uma cultura propícia a quem queria correr riscos” (Mendes, 2007, p.290) e apontava, como linhas estratégicas de promoção do Empreendedorismo, a aposta na criação de Incubadoras de Empresas e na Educação para o Empreendedorismo.

No final da década de 80 surgiram ações de promoção do Empreendedorismo junto do tecido empresarial. Saraiva (2011) aponta como esforço pioneiro, para a introdução do conceito de Empreendedorismo em Portugal, os programas formativos desenvolvidos, nos finais da década de 80, pelo Centro de Informação, Formação e

Aperfeiçoamento em Gestão (entidade entretanto extinta), programas estes que foram a base do programa de imersão denominado “JEEP – Jovens Empresários de Elevado Potencial”, através do qual foram desenvolvidas inúmeras edições, no decorrer do ano de 1993. Este autor destaca, ainda, outras ações, nomeadamente as que foram promovidas pela ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários, e que tiveram “um papel determinante na introdução do Empreendedorismo e do Empreendedorismo Jovem na sociedade portuguesa” (Saraiva, 2011, pp.15-16).

Progressivamente, foram surgindo também ações destinadas à população, nomeadamente aquela que se encontrava em situação de desemprego, numa lógica de que o Empreendedorismo é um meio para a promoção do próprio emprego, através da “criação alargada de ofertas formativas, especialmente direcionadas para fomentar a aprendizagem do Empreendedorismo, dentro e fora do sistema educativo formal” (Saraiva, 2011, p.16).

Em 2005, assiste-se ao relançamento da Estratégia de Lisboa (definida, em 2000, em sede do Conselho Europeu de Lisboa), centrando-a nos objetivos que visam a promoção da competitividade, coesão e desenvolvimento sustentável e é neste contexto que surge o Programa Nacional de Ação para o Crescimento e Emprego 2005/2008. Este Programa apresenta um conjunto de prioridades e desafios para Portugal de entre os quais se destaca a aposta na qualificação da população “promovendo uma cultura de aprendizagem ao longo da vida que reduza o *deficit* 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” (PNACE, 2005, p.5).

É também possível verificar que, para a melhoria das condições para o reforço da competitividade do tecido empresarial e do Empreendedorismo, é apresentada uma medida que contempla “a introdução do ensino do Empreendedorismo em escolas secundárias e realização de concursos nacionais de ideias e de «*business plans*». O objetivo é fomentar desde cedo nos alunos uma cultura empreendedora que ultrapasse a aversão ao risco e o estigma do insucesso ainda prevaletentes na cultura e identificados repetidamente como grande fator de inibição da atividade económica” (PNACE, 2005, p.18).

Em 2006, o Empreendedorismo é pensado de forma a ser promovido em meio escolar, desde o Ensino Básico ao Secundário e Profissional, mediante a publicação do “Guião de Educação para o Empreendedorismo” pelo Ministério de Educação, através

da Direção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular. Este guião foi concebido como instrumento de trabalho destinado aos docentes, visando o desenvolvimento de competências-chave junto de alunos dos vários níveis de ensino.

No mesmo ano, surge aquela que terá sido, até ao momento, a iniciativa mais alargada do ponto de vista educativo – o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo. Este projeto, sobre o qual se falará de seguida, teve como propósito desafiar as escolas a desenvolverem um conjunto de iniciativas potenciadoras de uma atitude empreendedora junto das respetivas comunidades educativas.

#### **1.4. A Educação para o Empreendedorismo centrada na Escola – O exemplo do Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo**

No ano letivo de 2006/2007, o Ministério de Educação endereçou o convite a vinte e três estabelecimentos de ensino para participarem na experiência-piloto de implementação do Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE).

Este Projeto tem como objetivo “contribuir para um trabalho contínuo de desenvolvimento de competências-chave nos alunos e para a apropriação social do espírito empreendedor junto das escolas e das comunidades educativas” (DGIDC, 2006), tendo enquadramento nas medidas ministeriais de Educação para a Cidadania, que pretendem refletir a concretização dos objetivos da Estratégia de Lisboa (2000). Por outro lado, constitui-se como um complemento de áreas curriculares não disciplinares, como são a Área de Projeto e a Formação Cívica, que pretendem assumir-se como reforço à formação para uma cidadania ativa.

No ano letivo seguinte (2007/2008), o Projeto é implementado em diversos estabelecimentos de ensino, que aderiram voluntariamente, tendo atingido o seu ponto alto ao registar “a implementação de 353 projetos em 99 unidades escolares de gestão” (Correia & Seabra, 2011). No entanto importa referir que a maioria destes projetos tiveram a duração de um ano (com especial incidência ao nível do 12.º ano de escolaridade) o que, segundo o relatório de Avaliação Externa do PNEE, publicado em 2011, limita o alcance deste Projeto.

Nesse mesmo relatório são identificadas como consequências diretas da implementação do PNEE um maior índice de satisfação e um menor índice de abandono escolar. Relativamente a estes aspetos é referido que “vários professores nos transmitiram a surpresa de terem visto os seus alunos empenhados em permanecer



dentro da escola para além do horário estabelecido para, de forma voluntária e por sua decisão, trabalharem nos respetivos projetos. Os professores mencionaram a existência de índices motivacionais particularmente altos no desenvolvimento do projeto” (Correia & Seabra, 2011).

Porém, o relatório refere como constrangimentos à continuidade do PNEE, para além de 1 ano, por exemplo a falta de tempo e disponibilidade dos docentes, em alguns casos devido ao facto de se verificar uma distância significativa entre a escola e a residência, a rotação do corpo docente ou o tempo curricular destinado ao desenvolvimento destes projetos, sendo que a Área de Projeto foi mencionada como um fator fundamental na condução dos mesmos.

Assim, com base nas observações recolhidas, a equipa responsável pela avaliação do PNEE formulou nove recomendações que passam, em primeiro lugar, por disseminar a Educação para o Empreendedorismo através do seu enquadramento nos projetos e currículos de âmbito nacional, sendo reconhecida a pertinência de se introduzir a necessidade de os alunos, no final de cada ciclo de ensino (4.º, 6.º, 9.º, 12.º anos de escolaridade) e último ano no caso dos cursos profissionais, produzirem um projeto final com uma forte componente de empreendedorismo.

A segunda recomendação apela à manutenção e reforço da Área de Projeto nos planos de estudos do Ensino Básico e Secundário (do 4.º ao 12.º anos de escolaridade). Quanto à avaliação da implementação de projetos, no âmbito do PNEE, deverá ocorrer apenas num momento final, focando-se na auto-avaliação com base em resultados. Por outro lado, a avaliação dos projetos/trabalhos deverá fazer-se a três níveis, começando pela Escola, passando a um nível distrital e por fim a nível nacional.

O acompanhamento pelos serviços ministeriais também é apontado como um fator determinante sendo que deverão promover meios de suporte e apoio ao funcionamento dos projetos aplicados de modo a favorecer a proximidade e celeridade de resposta entre as escolas e o Ministério (por exemplo através da criação de uma linha telefónica/*e-mail* de apoio ou a disponibilização *online* de um tutorial).

Dentro da escola, a continuidade e aperfeiçoamento de determinadas áreas dos projetos implementados poderá ser possível mediante a constituição de grupos de trabalho por alunos pertencentes a diferentes anos de escolaridade. Neste sentido, será igualmente importante potenciar uma relação próxima entre a escola e um conjunto alargado de entidades externas (de entre as quais se destaca o Município).

Outra recomendação que é feita incide sobretudo no Ensino Básico (1.º, 2.º e 3.º Ciclos) no qual se entende ser de vital importância introduzir-se a abordagem de temas que versem a gestão financeira e de recursos materiais.

Por último, recomenda-se o desenvolvimento de projetos e a abordagem, pelas escolas, da Educação para o Empreendedorismo numa lógica de desenvolvimento de áreas específicas que promovam a especialização e conseqüente distinção entre escolas. Ou seja, “a área de projeto empreendedor aplicado pode constituir uma das plataformas de diferenciação do posicionamento estratégico e programático do Projeto Educativo de cada escola/agrupamento” (Correia & Seabra, 2011).

Reforçando as conclusões apresentadas no relatório da Avaliação Externa do PNEE, outro estudo desenvolvido a respeito deste Projeto (Teixeira, 2012), com base na percepção dos sujeitos entrevistados, aponta obstáculos relativos à estrutura da escola e à componente curricular à implementação do mesmo. A autora aponta como uma das principais fragilidades do PNEE o facto de ter sido concebido para ser implementado a uma escala nacional, referindo que deverá ser “olhado como um modelo que necessita ser adaptado a cada contexto”, adaptação esta que terá de ser analisada em duas dimensões “a Escola como organização e a Escola integrada numa comunidade” (Teixeira, 2012, p.98).

### **1.5. A Educação para o Empreendedorismo enquanto promotora de uma Cidadania Ativa**

A Educação, para além da sua missão mais evidente de gerar e transmitir conhecimento e desenvolver competências nos alunos, deve assumir-se como “estratégia para uma cidadania mais ativa, reflexiva e responsável, potenciando a formação de um pensamento crítico sobre o mundo, a compreensão dos papéis a cumprir e das conseqüências de ações e omissões, a consciência das interdependências entre as dimensões locais e globais, individuais, políticas, económicas e sociais e a compreensão empática das diferenças, complementaridades e desigualdades ilegítimas” (Ferreira, Santos & Albuquerque, 2012, p.3).

Neste sentido, educar para o Empreendedorismo é uma etapa fundamental da formação do capital humano, tendo por base a tomada de consciência de que “ser empreendedor é uma preocupação coletiva (...) é gerar conhecimento e riqueza para todos” (Bucha, 2009, p.109). Para tal, reveste-se de vital importância incorporar, no

processo de ensino-aprendizagem, a criatividade, o pensamento crítico, as noções de bem-comum e liberdade e, não menos importante, a percepção global de si e dos outros e do papel de cada um na sociedade, numa lógica de partilha e cooperação.

Em 2006, a Comissão das Comunidades Europeias, numa comunicação intitulada “Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem”, referia que era necessário “criar na sociedade um ambiente mais favorável ao empreendedorismo, com base numa política integrada que tenha como objetivo não só mudar as mentalidades, mas também melhorar as competências dos europeus” (CCE, 2006, p.3).

Na mesma comunicação é referido, também, que nem todos os jovens que desenvolvem as suas competências empreendedoras, por via do seu processo educativo, serão empresários criando a sua própria empresa, no entanto, as empresas poderão beneficiar com a integração de jovens com espírito empreendedor nas suas equipas, pois poderão contribuir, por exemplo, para o desenvolvimento de projetos inovadores capazes de reforçar a vantagem competitiva das mesmas.

Contudo, os benefícios da educação para o Empreendedorismo não se resumem a estas componentes económica e empresarial. O Empreendedorismo deve assumir-se, fundamentalmente, como “uma competência essencial para todos, uma vez que ajuda os jovens a serem mais criativos e autoconfiantes em qualquer atividade que realizem e a agirem de forma socialmente responsável” (CCE, 2006, p.4).

Esta linha do pensamento remete-nos para o conceito de Empreendedorismo Social, que de entre os diversos tipos de Empreendedorismo é, provavelmente, o que maior impacto pode promover na sociedade.

Segundo Dees (2001), o Empreendedorismo Social tem incorporada a adoção de uma missão social por parte dos empreendedores que atuam ao nível das causas dos problemas, procurando promover, de forma sustentável, mudanças sistémicas, em vez de apenas satisfazerem necessidades identificadas. Ou seja, os empreendedores sociais criam valor social nos contextos onde atuam e procuram sustentá-lo, uma vez que identificam oportunidades e recursos que envolvem num contínuo processo de inovação. Por outro lado, procuram aferir os impactos sociais, envolvendo nessa missão todos os parceiros no sentido de promover uma apropriação e uma responsabilidade social assumida e partilhada.

A este respeito, David Bornstein, no seu livro «*Como Mudar o Mundo. Os Empreendedores Sociais e o Poder das Novas Ideias*» define os empreendedores sociais

como “forças transformadoras, pessoas com novas ideias para abordar grandes problemas e que são implacáveis na luta pelas suas visões, pessoas que simplesmente não aceitam um «não» como resposta e que não desistem enquanto não tiverem espalhado as suas ideias até onde lhes for possível” (Bornstein, 2007, p.28).

## **CAPÍTULO 2. EMPREENDEDORISMO, EDUCAÇÃO E COMUNIDADE LOCAL**

### **2.1. O papel da Comunidade e do Poder Local na promoção do Empreendedorismo**

A uma escala local, a promoção do Empreendedorismo tem vindo a assumir-se, também, como uma área estratégica, motivo pelo qual têm surgido ações da iniciativa do Poder Local, nomeadamente Municípios e Comunidades Intermunicipais.

Em Portugal, o Poder Local pode ser entendido como uma das maiores realizações do processo de consolidação da democracia iniciado com a Revolução de Abril de 1974 podendo-se constatar, nos discursos políticos de autarcas e membros de governos, que o Poder Local é associado à promoção do desenvolvimento, à salvaguarda do património e à valorização das culturas regionais (Fernandes, 1992, p.29).

Desde então tem-se assistido a um crescente papel do Poder Local, nomeadamente dos Municípios, para os quais têm sido transferidas competências em áreas distintas como o ordenamento do território; património, cultura e ciência; educação e promoção do desenvolvimento, entre outras. Se, em alguns casos, se limita a executar localmente competências delegadas pelo Poder Central, noutros empreende formas de dinamização dos agentes locais e de rentabilização dos recursos disponíveis em prol do desenvolvimento do seu território e do bem-estar da população que lá vive, trabalha ou estuda.

No entanto, face ao contexto atual de crise a vários níveis, é impossível assumir a construção do futuro tendo por base o conhecimento das leis pelas quais a História acontece (Magalhães & Stoer, 2002). Pelo contrário, o desenvolvimento passa a ser encarado como fruto da capacidade das comunidades se adaptarem eficazmente às mudanças que ocorrem. O contexto atual de crise aos níveis político, económico e social apela, assim, a uma estratégia de atuação concertada, assente numa lógica de “Pensar Global, Agir Local!”.

Em 2008, a Comissão das Comunidades Europeias destacava a importância de se executarem, de forma ajustada às novas realidades, as políticas de desenvolvimento

de base local, apelando à cooperação entre diferentes atores públicos e privados, dado que o crescimento económico, numa economia globalizada, seria promovido essencialmente por estas estruturas múltiplas (CCE, 2008, p.7). Tal pressupõe que as comunidades deverão criar essas mesmas estruturas de modo a responderem eficazmente aos atuais desafios, nomeadamente a revitalização dos níveis mais fragilizados da sociedade. Acresce referir que estas estruturas poderão assumir uma escala transnacional, permitindo uma análise reflexiva de âmbito alargado de modo a serem definidas políticas em setores estratégicos de crescimento (como por exemplo a Educação ou o Emprego) e, simultaneamente, uma escala local através da qual é possível agir, com eficácia e eficiência, tendo em conta as singularidades de cada comunidade.

No âmbito da Estratégia Europa 2020, a Educação também é entendida como uma área fulcral onde será necessário atuar no sentido de promover o empreendedorismo, a criatividade e inovação imprescindíveis para se obter um crescimento mais inteligente, inclusivo e sustentável para o território europeu.

Tendo como horizonte 2020, na área da educação e formação pretende-se, acima de tudo, que os sistemas de ensino se assumam como sistemas de aprendizagem ao longo da vida, visto que o principal objetivo é a capacitação dos indivíduos. Para tal, esta poderá ocorrer em diferentes contextos (formal, não-formal e informal) e abranger todo o percurso académico, desde a Educação Pré-escolar ao Ensino Superior, não esquecendo a Formação Profissional e a Educação de Adultos (Conselho da União Europeia, 2009).

## **2.2. O Capital Social e das Redes Sociais da Comunidade na Promoção do Empreendedorismo**

Centrando a atenção nas condições necessárias à promoção do Empreendedorismo, tendo por base a perspetiva, anteriormente apresentada, de que este se concretiza através de um conjunto de comportamentos variáveis ao longo do tempo, ou seja, que não se “restringe a certas atividades e a algumas fases da vida pessoal” (Portela *et al*, 2008, p.46), é possível afirmar que o Empreendedorismo pode ser fomentado através de um ambiente com estímulos propícios. Ou seja, ao longo do percurso de vida de um indivíduo, a comunidade e o meio envolvente poderão fornecer

estímulos favoráveis ou constrangimentos ao desenvolvimento de competências empreendedoras.

Portela realça ainda que “nunca será demais sublinhar quanto o Empreendedorismo reclama condições de base e quanto é influenciado por mecanismos de *feedback* radicados nas organizações e sociedade envolventes” (Portela *et al*, 2008, p.42).

Na literatura são diversos os estudos que sublinham o papel da comunidade envolvente na ação dos indivíduos e, no caso específico do Empreendedorismo, autores como Gibb (1987) defendem que um ambiente de estímulos propícios poderá desencadear o desenvolvimento de competências empreendedoras.

É sabido que os indivíduos em sociedade estabelecem relações entre si, mais formais quando se enquadram institucionalmente, ou informais, assentes nas relações com familiares e amigos. Por outro lado, a literatura produzida com base no estudo das Redes Sociais considera que estas afetam (estimulam ou inibem) a ação dos indivíduos em diversas áreas, ou seja, que os atores não decidem nem agem fora do seu contexto social (Granovetter, 1985). Deste modo, torna-se essencial, em primeiro lugar, clarificar o conceito de Redes Sociais para, depois, relacioná-lo com o conceito de Capital Social e compreender de que modo estes dois conceitos poderão interrelacionar-se com o Empreendedorismo, especialmente no processo educativo que visa a promoção e desenvolvimento de competências empreendedoras nos indivíduos.

### **2.2.1. As Redes Sociais**

A popularidade do termo “Rede” é evidente nos discursos académicos e políticos podendo designar uma grande variedade de objetos e fenómenos (Portugal, 2007, p.1). Porém, é o conceito de Rede Social que se pretende abordar pelo que é de referir que este teve a sua génese, inicialmente num sentido metafórico, em áreas como a Sociologia e Antropologia Social. Posteriormente, surgiu o interesse pela compreensão do papel das Redes Sociais no comportamento dos indivíduos que delas fazem parte.

Uma Rede Social pode ser definida como “um conjunto de ligações entre diversos atores que se estendem, muitas vezes, para além dos laços diretos entre indivíduos” (Correia, 2007, p.91). Cada rede deve a sua composição aos vários agentes individuais (os “nós”) que estabelecem relações entre si (os elos) e pelos “mecanismos

de regulação dessas interações” (Castilla *et al.*, 2000). Acresce referir que os “nós” podem ser indivíduos que se relacionam com outros indivíduos pelos mais variados tipos de afinidade (família, amigos ou colegas de trabalho ou formação, por exemplo) ou organizações que se encontram em rede com outras organizações (como poderá ser o caso de uma organização que estabelece relações com outras entidades como entidades públicas, empresas ou instituições de ensino e formação, por exemplo).

Em suma, embora cada Rede Social seja única pelos atores que a compõem e pelo tipo de elos estabelecidos, as relações e interações presentes numa rede são voluntárias e têm uma duração relativamente longa (Granovetter, 1985).

É sabido que a rede de relações que os indivíduos estabelecem entre si são importantes canais para a difusão de informação e conhecimento, contudo a influência das Redes Sociais não se cinge exclusivamente a esta função.

Neste âmbito, importa destacar o trabalho de investigação levado a cabo por Elizabeth Bott, que após a sua primeira publicação, em 1957, terá despertado a atenção da comunidade científica para o conceito de Rede Social, ao reconhecer a relação existente entre o carácter interno duma relação e a própria estrutura de uma rede. Esta autora, tendo por base o seu estudo sobre a família e as redes de relações sociais, era defensora da ideia de que a dinâmica das relações familiares é influenciada por dois fatores – o comportamento dos seus membros e as redes relacionais que estes estabelecem com outros indivíduos, sejam vizinhos, colegas ou amigos por exemplo (Bott, 1976, citado por Portugal, 2007, p.5).

Reforçando a teoria defendida por Bott, outros autores, como é o caso de Schrader, afirmam que os indivíduos costumam recorrer frequentemente à ajuda de outros indivíduos que conhecem e fazem parte das suas redes relacionais (Schrader, 1991, citado por Cassi & Morrison, 2007, p.41). Por outro lado, estas mesmas redes (formais ou informais) aumentam a capacidade de um grupo de indivíduos se unirem em prol de uma ação coletiva para resolver problemas comuns (Swain, 2002). Tais constatações reforçam a pertinência da análise das Redes Sociais na compreensão do comportamento social dos indivíduos, análise esta que deverá basear-se em modelos de interação entre os atores sociais em vez de estudar os efeitos independentes de atributos individuais ou relações duais (Portugal, 2007, p.7).

A respeito da análise das redes, Wasserman e Faust (1999, p.4, citado por Portugal, 2007, pp.6-7) identificaram quatro princípios fundamentais na teoria das Redes Sociais, são eles:



1. Os atores e as suas ações são vistos como interdependentes e não como unidades independentes e autónomas;
2. Os laços relacionais entre atores são canais onde circulam fluxos de recursos (materiais e imateriais);
3. Os modelos de redes centrados nos indivíduos concebem as estruturas de relações como meios que configuram oportunidades ou constroem a ação individual;
4. Os modelos de redes conceitualizam a estrutura (social, económica, política, etc.) como padrões constantes entre atores.

Assim, as Redes Sociais podem assumir várias formas (redes transitórias e persistentes, redes estruturadas e não estruturadas, redes formais e não formais, redes voluntárias e compulsivas, redes hierárquicas e não hierárquicas, redes verticais e horizontais, redes intencionais e não intencionais) em função dos objetivos que revestem o estudo dos agentes (os “nós”) e as relações (os “elos”).

### ***2.2.2. As Redes Sociais e o Capital Social***

O conceito de Capital Social é amplamente discutido, sobretudo na área das Ciências Sociais, e apesar de não reunir consenso na sua definição, tem subjacente a ideia de “valor partilhado por um grupo de pessoas” (Correia, 2007, p.65) que se relacionam entre si e que ao ser mobilizado para a prossecução de objetivos comuns poderá aumentar a eficácia da ação.

A controvérsia inerente ao conceito de Capital Social, deve-se essencialmente ao facto deste ser um conceito relacionado com uma panóplia de outros conceitos tais como confiança, cultura, recursos sociais, redes sociais, o que torna o Capital Social “um conceito muito elástico” (Adler & Kwon, 2002).

Contudo, o Capital Social está presente nas relações que são estabelecidas e não nos próprios indivíduos, razão pela qual se torna fundamental centrar a atenção nas perspetivas teóricas que contemplem as Redes Sociais dos indivíduos. Neste sentido destaca-se, em primeiro lugar, os contributos de James Coleman e Robert Putnam, que a par de Pierre Bourdieu, estão indubitavelmente associados ao controverso debate em torno do Capital Social, uma vez que recorrem ao mesmo conceito para operacionalizar distintas abordagens.

Contrariamente a Coleman e Putnam, que destacam a importância das ligações entre os indivíduos, para Bourdieu, o Capital Social pode ser económico, cultural e social e a tónica é colocada no próprio indivíduo e nas interações que estabelece com os contextos. Para este autor o Capital Social é um valor detido pelo indivíduo para seu próprio benefício, que poderá acumulá-lo mediante “estratégias de investimento, individuais ou coletivas, conscientes ou inconscientes, destinadas a estabelecer ou reproduzir relações sociais que são diretamente utilizáveis no curto ou longo prazo” (Bourdieu, 2002 citado por Correia, 2007, p.77).

Na mesma linha de análise de Bourdieu, autores como Van Der Gaag e Snijders entendem o Capital Social como “o conjunto de recursos detidos pelos membros da rede social de um indivíduo, que podem ser disponibilizados ao indivíduo através da interação” (Van Der Gaag e Snijders, 2004, citado por Sousa, 2008, p.31), perspectiva esta que se distingue das que foram defendidas por Coleman e Putnam.

Coleman (1988) encontra na família e comunidade as principais fontes de Capital Social. Para este autor o Capital Social resulta do carácter facilitador da ação que as relações entre os indivíduos proporcionam, sendo que o potencial de informação inerente às relações sociais é uma forma importante de Capital Social, dado que sustenta a ação (Coleman, 1988).

Nos estudos sobre as Redes Sociais, os elos que os indivíduos estabelecem sobretudo com a família são referenciados como os que mais perduram no tempo, uma vez que os laços familiares envolvem elevados níveis de compromisso entre os indivíduos (Granovetter, 1985). Por outro lado, quanto aos elos estabelecidos com outros indivíduos, fora do contexto familiar, estes tendem a fortalecer-se quando se verifica uma interação direta e frequente, implicando assim uma proximidade dos atores locais, o que é possível, por exemplo, no seio de uma comunidade.

A perspectiva de Putnam, tendo contribuído para a visibilidade que este conceito assume nos dias de hoje, proporciona um novo enquadramento da teoria de Coleman, enfatizando a ligação existente entre os indivíduos, mas numa ótica de associativismo, uma vez que para este autor “são as associações de dimensão local que produzem Capital Social” (Correia, 2007, p.92).

Na sua obra «*Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*» publicada em 1993, apresenta os resultados do seu estudo sobre a eficácia dos governos regionais em Itália. Segundo este, a complementaridade entre as ações institucionais de carácter público e as ações coletivas fortalecem o envolvimento cívico dado que as

experiências de mobilização coletiva potenciadoras de Capital Social assentam, em grande parte, em laços de confiança e cooperação estabelecidos entre os indivíduos (Martins & Lotta, 2010, p.847).

Segundo Putnam, o Capital Social baseia-se, assim, no relacionamento social e pressupõe alguns elementos facilitadores da ação coletiva, nomeadamente, a existência de normas (que regulam os comportamentos coletivos), de redes ou estruturas sociais de cooperação que sustentam as relações entre os indivíduos, bem como outros valores como a confiança, a reciprocidade, a tolerância e a solidariedade que fortalecem o respeito pela diversidade e complementaridade das ações com vista à promoção do bem-estar de uma determinada comunidade. Em suma, para Putnam, o Capital Social pressupõe “fazer com” e define-se com base nas “caraterísticas da vida social – redes, normas e confiança – que capacitam os participantes a agir, mais eficazmente, em conjunto, para perseguir objetivos partilhados” (Putnam, 1996, citado por Correia, 2007, p.84).

Como referem Anderson, Park & Jack (2007) o Capital Social revela-se na interação social, pelo que deverá ser entendido como um fenómeno coletivo ou de rede através do qual é possível o acesso, por via da comunicação, a recursos detidos pelos vários indivíduos que compõem uma Rede Social. Tal será tanto mais possível quanto mais fortes forem os laços estabelecidos entre os indivíduos, com base em relações de confiança e reciprocidade, como defende Putnam, promovendo uma mobilização e otimização dos recursos ao dispor numa Rede Social. Esta constatação reforça a pertinência de uma efetiva compreensão das Redes Sociais e do seu papel no Desenvolvimento Local, atendendo a que ao mobilizar o Capital Social de uma determinada comunidade poderá inclusive contribuir para a melhoria das políticas públicas ao ajustarem-nas às particularidades locais e culturais de uma determinada região (Martins & Lotta, 2010, p. 844).

Outra questão que tem merecido destaque na literatura prende-se com o duplo papel do Capital Social na manutenção e reforço das Redes Sociais: o papel de facilitador das interações nas redes (“lubrificante”) e, por outro lado, o papel de agregador dos vários elementos que constituem as redes (“adesivo”). Relativamente ao primeiro papel, importa referir que a partilha de Capital Humano fomenta os laços de confiança entre os “nós” de uma rede e favorece a reciprocidade, o espírito de pertença e a participação. Quanto ao segundo papel, o Capital Social deverá promover a coesão e o comprometimento dos indivíduos na definição e prossecução de objetivos coletivos.

O Capital Social ao centrar-se nas relações entre os indivíduos necessita, portanto, de ser mantido pois, ao contrário do capital económico, caso não seja periodicamente renovado perde a sua eficácia (Sousa, 2008, pp.29-30).

### ***2.2.3. As Redes Sociais, o Capital Social e o Empreendedorismo***

O cruzamento da literatura relativa a estes três conceitos - Redes Sociais, Capital Social e Empreendedorismo - tem captado um crescente interesse académico devendo-se ao facto de se constatar que, efetivamente, “o contexto social em que o empreendedor está inserido condiciona as suas ações” (Sousa, 2007, p.4). Por este facto, diversos estudos sobre o Empreendedorismo, entendido como um fenómeno social, têm analisado as relações existentes entre este e as Redes Sociais em que os empreendedores estão inseridos uma vez que as interações que ocorrem favorecem, por um lado, a acumulação de Capital Social e, por outro, a partilha de conhecimento e outros recursos (materiais e imateriais) que beneficiam a ação empreendedora.

Relativamente às Redes Sociais, como já foi referido, “o modo como a ação individual cria a estrutura social; o modo como a estrutura social, uma vez criada, constrange a ação individual e coletiva; o modo como as atitudes e comportamentos dos atores são determinados pelo contexto social em que a ação ocorre” (Marsden e Lin, 1985, p.10, citado por Portugal, 2007, p.30).

Se o Empreendedorismo for entendido como a capacidade de um indivíduo assumir riscos, identificar oportunidades e criar valor, envolvendo-se ativamente na sociedade, ele está claramente integrado numa abordagem sistémica em que indivíduo e contexto são indissociáveis, ou seja, as competências do indivíduo são vistas como “combinações complexas de atributos (conhecimentos, atitudes, valores) que são usados para compreender e funcionar em situações particulares nas quais os indivíduos se situam” (Hager & Gonczi, 1996, citado por Bucha, 2009, p.86), perdendo o seu sentido fora do contexto em que são colocados em prática.

Retomando a perspetiva inicialmente apresentada de que o Empreendedorismo não se “restringe a certas atividades e a algumas fases da vida pessoal” (Portela *et al*, 2008, p.46), então o Empreendedorismo pode ser promovido ao longo do percurso de vida de um indivíduo, mediante estímulos favoráveis ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Ou seja, os indivíduos não nascem mas podem tornar-se empreendedores através de um processo de aprendizagem que envolve uma interação

efetiva com o contexto envolvente, nomeadamente através das Redes Sociais em que está inserido. O Empreendedorismo concretiza-se, assim, tendo por base um conjunto de comportamentos variáveis ao longo do tempo.

Gibb (1987, citado por Sarkar, 2009, pp.80-81), como foi referido anteriormente, identifica cinco etapas principais, ao longo da vida, sujeitas a influências externas favoráveis ao aumento da capacidade empreendedora. Nas primeiras fases, infância e adolescência, a família assume um papel preponderante no desenvolvimento das crianças e nas opções tomadas em termos de percurso educativo das mesmas, sendo que, para além da oferta educativa disponível, a situação profissional, os valores e objetivos de vida, o próprio processo educativo, as relações de amizade e a comunidade em que estão inseridos os pais e família são variáveis que influenciam o percurso educativo das crianças e adolescentes.

A este respeito, a análise das Redes Sociais permite aferir que existem inúmeros fatores que influenciam a adoção de uma atitude empreendedora, sendo uma delas a existência de familiares ou amigos com experiências empreendedoras cujos exemplos de vida próximos dos indivíduos lançam as bases para uma “busca ativa do potencial empreendedor” (Sousa, 2008, pp.42-46).

Na transição para a idade adulta, Gibb define as restantes três etapas (idade adulta, meia-idade e terceira idade). Nestas fases verifica-se que a família passa a exercer uma influência cada vez mais residual dando lugar ao surgimento de outros fatores que advêm da entrada no mercado de trabalho. Na terceira fase, correspondente à idade adulta, a opção de escolha educativa e formativa complementar, a natureza da atividade profissional e a comunidade em que está inserido (sociedade e amigos) são os principais fatores influenciadores. A fase seguinte, refere-se à meia-idade, são apontados fatores como as relações no trabalho, a natureza do mesmo e os sistemas de recompensa e satisfação que lhe estão afetos, a família e os amigos e “as interações com o ambiente tanto no trabalho como na sociedade”. Para a última etapa da vida (terceira idade) o autor aponta a influência exercida pelo rendimento auferido, a situação familiar, as oportunidades extra de trabalho e os objetivos comunitários.

Esta perspetiva de Gibb evidencia que o ambiente social em que o empreendedor se insere molda a informação que está ao seu alcance. Por outro lado, o processo de aprendizagem e de desenvolvimento de uma atitude empreendedora não depende apenas do conhecimento e experiências vividas pelo próprio indivíduo, mas também dos processos de interação, observação e comunicação que ocorrem nas Redes Sociais que

integra. Assim, a aprendizagem é influenciada pela frequência e intensidade da interação entre o indivíduo e o seu ambiente (Anderson & Miller, 2003).

Podendo ser o Empreendedorismo potenciado por via da Educação, a Comunidade e muito especialmente a Escola poderão assumir um papel fulcral na preparação do seu capital humano e social. Assim, educar para o Empreendedorismo é, em primeiro lugar, demonstrar que ser-se empreendedor deve ir além de uma aspiração individual, deverá ser “uma preocupação coletiva de uma região, país ou zona económica [visto que] empreender é gerar conhecimento e riqueza para todos” (Bucha, 2009, p.109).

Para tal promover uma cultura empreendedora passa por absorver os valores de uma determinada comunidade, ou seja, “as emoções, padrões, necessidades, hábitos, aspirações coletivas do meio envolvente” (Bucha, 2009, p.110) num processo de ensino-aprendizagem que não se centra exclusivamente numa perspetiva individual mas também coletiva, tirando partido da comunidade na mesma medida em que é envolvida no processo de modo a reforçar as Redes Sociais e gerar Capital Social.

### **2.3. A Promoção do Empreendedorismo como emergência de uma intenção coletiva – O caso do Projeto Aveiro Empreendedor**

Tomando como exemplo o caso de Aveiro, em 2009, o Município, partindo de um diagnóstico do concelho (SPI, 2009), definiu o Plano Estratégico do Concelho de Aveiro (PECA) tendo por base quatro objetivos de desenvolvimento, são eles:

- I: Afirmar o espaço urbano, polarizado pela Cidade, como território inclusivo e agregador das múltiplas realidades socioeconómicas do Concelho;
- II: Transformar Aveiro num *innovation hub*, através da aposta e capitalização do conhecimento no domínio das TICE, novos materiais e *design*;
- III: Valorizar a educação e estimular o empreendedorismo e a criatividade da população;
- IV: Reinventar o turismo, apostando numa oferta diversificada e valorizadora da diversidade e identidade local.

Pela primeira vez, este Município assume a aposta na educação como forma de estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras junto da população, evidenciando a aposta no capital humano da comunidade.

No mesmo ano, o Município de Aveiro integrou a Rede Europeia FIN-URB-ACT, cofinanciada através do programa URBACT, conjuntamente com outras 10 cidades europeias, com o objetivo comum de encontrar respostas eficazes para os desafios que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) enfrentavam. Ou seja, as cidades envolvidas atuavam a dois níveis, o primeiro através da partilha de informação e *know-how* a uma escala europeia e, a um nível local, através do desenvolvimento de atividades específicas. Neste sentido, a Rede FIN-URB-ACT tinha como propósito a criação de Instrumentos efetivos de Apoio Financeiro, a nível local, através da “criação de uma Estrutura Local de Apoio entre os atores locais relevantes, que permitisse a partir dos esforços individuais de cada parceiro, definir e criar instrumentos comuns de suporte às atividades económicas locais” (Aveiro Empreendedor, 2010).

Foi neste âmbito que o Projeto Aveiro Empreendedor foi concebido e elaborado o seu Plano de Ação, com a participação dos vários atores locais relevantes, para a prossecução de três linhas estratégicas definidas para Aveiro. A partir destas foram traçados cinco eixos prioritários [Figura 1] sendo que um deles (Comunicação) é transversal aos restantes.



**Figura 1:** Eixos de Atuação do Projeto Aveiro Empreendedor (Fonte: AE, 2010, p.10).

Recorrendo às palavras de Isabel Guerra, “um projeto é a expressão de um desejo, de uma vontade, de uma intenção, mas é também a expressão de uma necessidade, de uma situação a que se pretende responder. Um projeto é, sobretudo, a resposta ao desejo de mobilizar as energias disponíveis com o objetivo de maximizar as potencialidades endógenas de um sistema de ação garantindo o máximo bem-estar para o máximo de pessoas” (Guerra, 2002, p.126).

O Projeto Aveiro Empreendedor surge como produto de uma “vontade coletiva de mudança” (Guerra, 2002, p.127) ao qual se juntaram outros agentes locais sendo, em 2014, vinte e seis as entidades que compunham a parceria.

Importa realçar que esta rede não foi constituída unicamente com o propósito de implementar os objetivos consagrados no Plano de Ação. A parceria surgiu baseada no interesse dos vários agentes na promoção do apoio ao tecido empresarial local com base na complementaridade. Por outro lado, e não menos importante, na tomada de consciência das potencialidades que advêm da aposta na educação de uma futura geração de empreendedores e a promoção de uma cultura empreendedora na comunidade, tendo-se acrescentado dois novos eixos que servissem esses propósitos – o eixo de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas e o eixo de Promoção de uma Cultura Empreendedora junto da população, tendo em conta a importância de se “investir na formação dos empreendedores de modo a adquirirem competências para criar valor para si e para os outros” (Bucha, 2009, p.15).

No âmbito do Projeto, a promoção do Empreendedorismo nas Escolas concretizou-se através de ações destinadas aos Ensino Básico (1.º, 2.º e 3.º Ciclos) e Ensino Secundário/Profissional, tendo sido abrangidos um total de 126 docentes e 2454 alunos, nos anos letivos de 2011/2012 e 2012/2013, conforme consta no quadro 1.

**Quadro 1:** Número de alunos e docentes participantes nas ações de promoção do Empreendedorismo nas Escolas, no âmbito do Projeto Aveiro Empreendedor, por nível de ensino e ano letivo.

NÍVEL DE ENSINO	PARTICIPANTES	ANO LETIVO		TOTAIS
		2011/2012	2012/2013	
<i>1.º Ciclo do Ensino Básico</i>	<b>Docentes</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
	Alunos	183	196	379
<i>2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico</i>	<b>Docentes</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>49</b>
	Alunos	385	451	836
<i>Ensino Secundário e Profissional</i>	<b>Docentes</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>57</b>
	Alunos	577	662	1239

Estas ações consideraram três fases distintas, nomeadamente:

1. A formação dos docentes: através de ações acreditadas que permitiram a capacitação dos docentes para o desenvolvimento de atividades capazes de suscitar o potencial empreendedor dos alunos, bem como a reflexão sobre as metodologias e estratégias que se revelem propícias ao fomento de uma atitude empreendedora.



2. As atividades com os alunos: através das quais deveriam ser mobilizadas competências inerentes a uma atitude empreendedora (nomeadamente a criatividade, o trabalho em equipa, o planeamento, a gestão do tempo, entre outras).

3. Os momentos finais, em que foram desenvolvidas atividades no culminar dos anos letivos, permitiriam a apresentação, a toda a comunidade, do trabalho desenvolvido por alunos e docentes.

Contudo, apesar de a Escola ser entendida como entidade parceira privilegiada neste eixo de atuação, por se constituir como o local privilegiado de transmissão de conhecimentos e o desenvolvimento de competências imprescindíveis para uma participação ativa na sociedade, constatou-se que as ações levadas a cabo foram, predominantemente, entendidas com um caráter pontual e duração de um ano letivo.

Por outro lado, a promoção do empreendedorismo não se assume como objetivo estratégico dos Projetos Educativos dos vários estabelecimentos de ensino em causa, e a participação em ações desta natureza não é contemplada nos Planos Anuais de Atividades o que nos leva a inferir que não se verifica a concreta efetivação de uma educação empreendedora.

Além disso, tendo por base o acompanhamento das ações ao longo dos dois anos letivos da sua implementação, constatou-se que:

- A maioria dos docentes que integraram o Projeto, no ano letivo de 2011/2012, não o fez no ano letivo seguinte (de um total de 53 docentes, apenas 13 voltaram a participar no ano seguinte);
- Um dos fatores iniciais de motivação dos docentes foi a existência de formação creditada;
- Os docentes apontaram como principais dificuldades à implementação do Projeto com as suas turmas, essencialmente: a conciliação da componente curricular com os objetivos do Projeto; nomeadamente a falta de tempo para o desenvolvimento das atividades.

As mesmas conclusões foram já destacadas no relatório de Avaliação Externa e outros estudos a respeito da implementação do Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE), referido anteriormente.

No decorrer do processo de recolha de dados deste estudo foram recolhidos alguns contributos, junto dos docentes participantes nas várias ações de Educação para o

Empreendedorismo, promovidas no âmbito do Projeto Aveiro Empreendedor, uma vez que este projeto contemplava uma fase de avaliação das ações, terminados os 2 anos de implementação.

Assim, com este propósito, foram auscultados docentes dos vários níveis de ensino através de uma sessão de debate, onde os participantes puderam discutir em pequenos grupos, da qual resultou a identificação de algumas pistas que poderão favorecer a apropriação da Educação para o Empreendedorismo em contexto escolar. Por conseguinte, as principais conclusões a que se chegou são as seguintes<sup>1</sup>:

- O docente assume um papel de relevo, enquanto agente de mudança em contexto escolar, no desenvolvimento de uma atitude empreendedora por parte dos seus alunos;
- O trabalho colaborativo deve ser incentivado em contexto escolar, ou seja, deve-se promover, sempre que possível, o envolvimento de vários alunos, turmas e docentes na prossecução de projetos comuns, numa lógica de rentabilização de recursos (humanos e materiais) e de transdisciplinaridade;
- O Empreendedorismo deve ser apresentado aos alunos, numa perspetiva prática do conceito, por exemplo, através da realização de projetos/ações que forneçam uma resposta concreta a um problema ou oportunidade identificada pelos elementos da Comunidade Educativa, principalmente os alunos (fator este que poderá ter um impacto positivo no envolvimento de docentes e alunos);
- A participação ativa e continuada, por parte de docentes e alunos, não deverá descurar algumas condições de base, nomeadamente o reconhecimento do trabalho desenvolvido por estes em ações de promoção do Empreendedorismo e a disponibilização de apoio na sua concretização (que poderá ser financeiro ou técnico);
- A partilha de recursos didáticos, elaborados pela própria Comunidade Educativa, que sejam consideradas como boas práticas poderão constituir-se como uma importante ferramenta de trabalho para que outros docentes se envolvam em ações que potenciem o desenvolvimento de competências empreendedoras por parte dos seus alunos;
- As ações de Educação para o Empreendedorismo deverão, sempre que possível, potencial a ligação com a Comunidade e envolver outros atores locais – não só a

---

<sup>1</sup> Dados recolhidos *in loco*, na sessão com os docentes, recorrendo à técnica de observação participante.

família (que por norma, sempre que solicitada, participa nas atividades da escola) mas também a população em geral, as empresas ou instituições locais. Esta é, também, uma forma da Comunidade Educativa dar a conhecer o trabalho que desenvolve e obter o reconhecimento exterior.

É com o propósito de compreender de que forma é possível mobilizar o capital social da Comunidade nas ações de Educação para o Empreendedorismo e criar as condições necessárias para a sua apropriação por parte da Comunidade Educativa, que surge o estudo que de seguida se apresenta.

## **PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO**

### **CAPÍTULO 3. OPÇÕES METODOLÓGICAS**

#### **3.1. Definição do Problema, Objeto e Objetivos do Estudo**

Um projeto de investigação envolve sempre um problema detetado ou a vontade de encontrar respostas para uma determinada área de interesse. Neste caso concreto verificou-se que às ações de Educação para o Empreendedorismo em Portugal não é dada continuidade pois tendem a ser encaradas, pelos docentes, como limitadas a 1 ou 2 anos letivos. Como referido anteriormente, no Projeto Aveiro Empreendedor constatou-se o mesmo, visto que dos 126 docentes integrados, apenas um grupo restrito de 13 docentes participou durante os dois anos letivos considerados neste estudo.

Por outro lado, ao partir-se da conceção de que ser empreendedor pressupõe dispor de uma série de conhecimentos e competências que, não só permitirão a integração no mercado de trabalho e um bom desempenho profissional, mas também o exercício de uma cidadania ativa para uma efetiva interação com o meio envolvente em prol do desenvolvimento da comunidade, a Educação para o Empreendedorismo assume um papel fundamental no processo educativo dos jovens, contribuindo para a sua formação enquanto futuros profissionais e cidadãos ativos.

A pertinência de se educar para o Empreendedorismo torna-se premente quando a taxa de abandono escolar, o desemprego jovem (por baixas qualificações ou défice de competências) e a ausência de uma participação/envolvimento dos jovens se traduzem em evidências da realidade portuguesa que importa combater, sendo que a possibilidade de reverter esta situação deverá iniciar-se enquanto estes jovens se encontram a frequentar a escolaridade obrigatória.

Esta perspetiva vai ao encontro das diretrizes europeias, que preconizam que “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” (Bucha, 2009, p.112).

Porém, a Educação para o Empreendedorismo não está formalmente contemplada no sistema de ensino português e, por conseguinte, não são potenciadas competências transversais que reforcem uma atitude empreendedora nos jovens. Tal facto poderá influenciar a entrada no mercado de trabalho e o envolvimento destes jovens na vida da Comunidade em que estão inseridos.

Acresce referir que a avaliação efetuada ao PNEE alerta para a necessidade de se reunirem condições para que se efetive a Educação para o Empreendedorismo, nomeadamente o entendimento da Escola como parte integrante de uma Comunidade e a adaptação, a este contexto, das ações que visem a promoção do Empreendedorismo (Teixeira, 2012). Estas duas questões estão presentes no caso do Projeto Aveiro Empreendedor visto tratar-se de um projeto pensado para Aveiro, tendo em conta as especificidades do concelho, e que contempla um eixo de atuação junto das Escolas.

Por outro lado, na literatura tem-se vindo a constatar uma abordagem do Empreendedorismo, enquanto fenómeno social, tendo em conta as Redes Sociais, com o propósito de promover a compreensão do comportamento social dos indivíduos e a forma como estes se relacionam com os restantes elementos das redes que integram visto que se constata que “o contexto social em que o empreendedor está inserido condiciona as suas ações” (Sousa, 2007, p. 4) e que as interações que ocorrem favorecem a acumulação de Capital Social, bem como a partilha de conhecimento e outros recursos (materiais e imateriais) que beneficiam a ação empreendedora.

O conceito de Capital Social, como foi referido não reúne consenso, no entanto refere-se ao “valor partilhado por um grupo de pessoas” e à mobilização do conhecimento e recursos disponíveis numa rede para a prossecução de objetivos comuns, tal como defende Coleman e Putnam que realçam o papel da família, da comunidade e do associativismo (no caso de Putnam) como fontes de Capital Social que ao ser partilhado contribui para o desenvolvimento e bem-estar das populações de uma determinada comunidade.

Assim, atendendo a que nos últimos anos se tem assistido, igualmente, ao aparecimento de iniciativas locais que visam desenvolver um conjunto de estímulos propícios ao Empreendedorismo, incluindo no meio escolar, como é o caso do Projeto Aveiro Empreendedor, a questão que se coloca é se estes projetos estão a mobilizar os recursos existentes na Comunidade e a potenciar a sua ligação com a Escola.

Face ao exposto, define-se como problema de investigação a questão de compreensão do modo como se poderá efetivar a Educação para o Empreendedorismo,

junto da Comunidade Educativa, recorrendo ao capital social da Comunidade envolvente, partindo-se de duas questões basilares, são elas:

1. *De que modo a Escola, enquanto organização, influencia o desenvolvimento de ações de Educação para o Empreendedorismo?*
2. *Como se pode desenhar, ao nível local, uma intervenção educativa que vise a promoção do Empreendedorismo e se baseie no capital social da Comunidade?*

Partindo destas questões, e com o intuito de se proceder ao desenho da investigação levada a cabo, foram traçados os objetivos específicos, apresentados no Quadro 2:

**Quadro 2:** Questões de partida e objetivos específicos do estudo.

QUESTÃO DE PARTIDA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<i>De que modo a Escola, enquanto organização, influencia o desenvolvimento de ações de Educação para o Empreendedorismo?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar de que modo a(s) Escola(s), através da sua ação, está a promover o Empreendedorismo.</li> <li>. Compreender de que forma a(s) Escola(s) se organiza(m) de modo a desenvolver ações de Educação para o Empreendedorismo.</li> <li>. Identificar e compreender os fatores que influenciam a continuidade/não continuidade da participação da(s) Escola(s) em ações de Educação para o Empreendedorismo.</li> <li>. Identificar as condições percecionadas como imprescindíveis para uma profícua Educação para o Empreendedorismo.</li> </ul>
<i>Como se pode desenhar, ao nível local, uma intervenção educativa que vise a promoção do Empreendedorismo e se baseie no Capital Social da Comunidade?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Compreender de que modo alguns elementos da comunidade percecionam a Educação para o Empreendedorismo.</li> <li>. Analisar as relações existentes entre a Escola e a Comunidade e de que forma esta poderá ser integrada na Educação para o Empreendedorismo.</li> <li>. Compreender que recursos da Comunidade poderão ser mobilizados para a promoção da Educação para o Empreendedorismo.</li> <li>. Aferir, junto da Comunidade Educativa, a avaliação que faz do Projeto Aveiro Empreendedor.</li> <li>. Compreender como se perceciona a relação da Educação para o Empreendedorismo com o Desenvolvimento Local.</li> </ul>

Importa realçar que o estudo desenvolvido se assume como descritivo e exploratório pelo que, para a compreensão do problema de investigação, se definiu como objeto de estudo a narrativa de elementos da Comunidade Educativa e da Comunidade Local, recolhida mediante a realização de entrevistas.

### **3.2. Modelo de Análise**

A Educação para o Empreendedorismo está na ordem do dia e assume-se como uma aposta estratégica a vários níveis de intervenção, do local ao internacional. Contudo, tal como refere Soumodip Sarkar, com o conceito de Empreendedorismo, a par de outros, “corre-se o risco de passarem a clichés sem ter impacto no problema fundamental – o espírito de criar, de inovar, de mexer... O problema está em usarmos e aplicarmos mal as palavras, e não os conceitos em si” (Sarkar, 2009, p.16).

Para este estudo importa clarificar quatro conceitos-chave – **Educação, Escola, Empreendedorismo e Comunidade**, bem como as relações que estabelecem entre si.

A **Educação** deve ser entendida como um processo contínuo, que ocorre ao longo da vida em contextos formais (como a Escola) ou informais (nos quais os indivíduos, mediante as experiências diárias e as interações com outros indivíduos e o meio envolvente, vão adquirindo e acumulando novos conhecimentos e competências).

À Educação está associado o conceito de **Escola**, entendida como o local privilegiado de transmissão do conhecimento, sobretudo durante a infância e juventude, em que não só se aprende a ler e a escrever mas também a interpretar o meio que nos rodeia. Assim, a Escola também promove o desenvolvimento de competências (capacidades) proporcionando a todos as ferramentas para uma participação ativa na sociedade. Deste modo, a Educação permite desenvolver as potencialidades do indivíduo e, assim, proporcionar-lhe as competências necessárias a uma interação mais rica e estruturada com o meio envolvente.

A Educação pode, também, habilitar para o **Empreendedorismo**. Ser-se empreendedor é, neste caso, uma atitude perante a vida, numa perspetiva de produzir mudança, de assumir riscos e criar novas oportunidades, é participar e cooperar ativamente na sociedade. Ou seja, “o Empreendedorismo é uma competência essencial para todos, uma vez que ajuda os jovens a serem mais criativos e autoconfiantes em

qualquer atividade que realizem e a agirem de forma socialmente responsável” (CCE, 2006, p.4).

Um dos objetivos deste estudo visa precisamente identificar de que modo a(s) Escola(s), através da sua ação, está(ão) a promover o Empreendedorismo e de que forma ela(s) se organiza(m) para este tipo de ações. Por outro lado, importa também compreender que fatores influenciam a adesão e/ou continuidade/não continuidade de ações como as que integram o Projeto Aveiro Empreendedor.

Contudo, neste estudo pretende-se integrar um novo conceito, o de **Comunidade**, uma vez que um ambiente com estímulos propícios, desencadeados por exemplo através de políticas públicas, culturais e educativas podem promover o desenvolvimento de competências empreendedoras junto da população. A Comunidade é composta por toda a população, pela Escola e por inúmeras entidades que desenvolvem a sua atividade em áreas tão distintas como a económica, a social, a cultural ou a científica.

Neste sentido, com este estudo pretende-se analisar, por um lado, que relações existem entre a Escola e entidades/organizações da comunidade local e, por outro lado, de que modo Escola e Comunidade percecionam a Educação para o Empreendedorismo e que recursos poderão ser mobilizados na implementação de ações desta natureza, a uma escala local.

### **3.3. Metodologia**

Atendendo a que, com este estudo, se pretende cruzar as perspetivas da Comunidade Educativa e da Comunidade Local, optou-se por uma investigação qualitativa visto tratar-se de uma abordagem que “exige que o mundo seja examinado com a ideia de que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo” (Bogdan & Biklen, 1994, p.49).

Relativamente à metodologia optou-se pela Investigação-Ação uma vez que “consiste na recolha de informações sistemáticas com o objetivo de promover mudanças sociais. Os seus praticantes reúnem dados ou provas para denunciar situações de injustiça ou perigos ambientais, com o objetivo de apresentar recomendações tendentes à mudança” (Bogdan & Biklen, 1994, p.292).



No caso específico deste estudo pretende-se partir da prática, isto é, da experiência do Projeto Aveiro Empreendedor, e efetuar uma avaliação dessa prática recorrendo a métodos qualitativos de investigação, nomeadamente a observação, a entrevista e a pesquisa documental para, num momento posterior apresentar uma proposta com um conjunto de pistas passíveis de gerar mudança.

Segundo Fernandes (2006) na Investigação-Ação “o domínio ideal do método é caracterizado por um «conjunto social» em que o investigador é envolvido ativamente, havendo benefícios expectáveis quer para a organização, quer para o investigador; o conhecimento adquirido/obtido pode ser imediatamente aplicado; e a investigação é um processo que liga intimamente a teoria à prática” (Fernandes, 2006). Neste sentido, um dos objetivos da escolha desta metodologia prende-se com a intenção de interpretar a prática profissional, de onde se parte, para de alguma forma a melhorar.

Sintetizando os pressupostos de diversos autores, Coutinho (2011, p.315) refere que a Investigação-Ação se caracteriza por ser situacional (“porque visa o diagnóstico e a solução de um problema encontrado num contexto social específico”), interventiva (“porque não se limita a descrever um problema social mas a intervir: a ação tem de estar ligada à mudança, é sempre uma ação deliberada”), participativa (“todos os intervenientes são co-executores na pesquisa”) e, por último, auto-avaliativa (“na medida em que as modificações vão sendo continuamente avaliadas, com vista a produzir novos conhecimentos e a alterar a prática”). De seguida, apresentar-se-ão as opções metodológicas consideradas neste estudo.

### ***3.3.1. Constituição da Amostra***

Tratando-se de um estudo qualitativo, e tendo em conta os objetivos do mesmo, recorreu-se a processo de amostragem não probabilística intencional, sendo a amostra composta por elementos da Comunidade Educativa (Diretores, Docentes e Alunos de estabelecimentos de ensino do 3.º Ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário e/ou Profissional pertencentes ao concelho de Aveiro e que participaram no Projeto Aveiro Empreendedor) e elementos da Comunidade, nomeadamente entidades que integram a rede de parceiros do Projeto Aveiro Empreendedor e outras Entidades ou elementos da Comunidade que não pertencem àquela rede de parceiros.

### 3.3.1.1. Critérios de Seleção da Amostra

De modo a permitir múltiplas visões sobre o mesmo objeto de estudo, os entrevistados foram identificados e selecionados com base em critérios previamente definidos. No Quadro 3 encontra-se explanada a constituição do grupo da Comunidade Educativa, cujos critérios que lhe presidiram, bem como o número de participantes encontram-se no Anexo 1. Por sua vez, no Quadro 4, encontra-se apresentada a constituição do grupo da Comunidade Local, cujos critérios de constituição e número de participantes se encontram no Anexo 2.

**Quadro 3:** Amostra (grupo da Comunidade Educativa – CE).

COMUNIDADE EDUCATIVA (CE)			
<i>Diretores de</i>			
<i>Estabelecimentos de</i>	<i>Docentes</i>	<i>Alunos</i>	<i>Encarregados de</i>
<i>Ensino</i>			<i>Educação</i>

**Quadro 4:** Amostra (grupo da Comunidade Local – CL).

COMUNIDADE LOCAL (CL)		
<i>Entidades parceiras do</i>	<i>Entidades locais</i>	<i>Poder Local</i>
<i>Projeto Aveiro Empreendedor</i>	(sem relação ao Projeto Aveiro	(Governantes locais)
(diferentes áreas de atuação)	Empreendedor)	

### 3.3.1.2. Breve caracterização dos Participantes

Para este estudo contou-se com a participação de 27 entrevistados, sendo que 17 se inserem no subgrupo Comunidade Educativa (CE) e os restantes 10 no subgrupo Comunidade Local (CL).

**Quadro 5:** Caracterização da amostra através das variáveis demográficas – género e idade.

N	SUBGRUPO	GÉNERO		IDADE		
		Feminino	Masculino	15-24 anos	25-64 anos	65 ou mais
N = 27	<i>Comunidade Educativa</i>	10	7	3	13	1
		<b>Total: 17 participantes</b>				
	<i>Comunidade Local</i>	3	7	0	8	2
		<b>Total: 10 participantes</b>				

Caraterizando a amostra tendo em conta variáveis sociodemográficas como género e idade, de acordo com a informação apresentada no Quadro 5, poderemos referir que, relativamente ao género foram entrevistados um total de treze mulheres e catorze homens, destacando-se um maior número de mulheres no subgrupo da Comunidade Educativa. No que diz respeito à idade verifica-se que a maioria dos entrevistados se encontra na faixa etária dos 25 aos 64 anos.

Como informações adicionais pode referir-se que, à exceção de três entrevistados (que se encontram a frequentar estabelecimentos de ensino não superior/superior), os restantes participantes detêm o grau de licenciatura, sendo que de entre estes existem elementos que realizaram mestrado (seis) ou doutoramento (cinco).

### **3.3.2. Técnicas de Recolha de Dados**

Na Investigação-Ação a recolha de dados poderá ser efetuada por um conjunto de técnicas e instrumentos que Latorre (2003) divide em três categorias distintas: técnicas baseadas na observação, técnicas baseadas na conversação e análise de documentos.

Assim, a recolha de dados efetuada para este estudo baseou-se nestas três técnicas. Onze dos participantes foram entrevistados recorrendo a técnicas baseadas na conversação, de modo a obter-se a perspetiva dos participantes. Neste âmbito, foram realizados dois *Focus Group*, técnica que promove um ambiente de diálogo e interação entre os entrevistados. Deste modo, a partilha de experiências e perspetivas pessoais, partindo-se de questões orientadoras do discurso, poderá ser entendida como um fator determinante na produção de informação. O facto destes entrevistados estarem entre os seus pares, permitiu, certamente, minimizar a inibição em manifestarem os seus pontos de vista em relação aos vários aspetos abordados.

Por outro lado, aos restantes dezasseis participantes foram realizadas Entrevistas, com o objetivo de se obter múltiplas perspetivas sobre as áreas em análise, evitando o confronto direto de posições assumidas por diferentes entrevistados.

De forma complementar, recorreu-se à Observação Participante, numa lógica de recolha de dados mais centrada no investigador que observa *in loco* o fenómeno que pretende estudar e à Pesquisa Documental de documentos que se consideraram boas fontes de informação para a interpretação do tema a ser estudado.

### **3.3.2.1. Focus Group**

Foram dinamizados dois *Focus Group*, um com cinco Diretores de Estabelecimentos de Ensino e outro com seis Docentes. Optou-se por esta técnica uma vez que a produção de dados também resulta da interação grupal que é fomentada, tornando mais proveitosa a recolha de informação dado permitir um cruzamento de perspetivas dos entrevistados.

Inicialmente considerou-se a possibilidade de se realizar um terceiro *Focus Group* destinado a Alunos do 3.º Ciclo do Ensino Básico e/ou Ensino Secundário e Profissional, mas verificou-se um conjunto de constrangimentos à sua exequibilidade, nomeadamente no que diz respeito à compatibilidade de horários e à dificuldade de obtenção de autorizações, para a participação no estudo, por parte dos Encarregados de Educação e respetivas direções dos Estabelecimentos de Ensino.

Na realização de cada um dos *Focus Group* contou-se com a participação de um observador externo que colaborou no controlo do tempo destinado a cada uma das questões, bem como ao registo das interações existentes.

Na dinamização dos *Focus Group* recorreu-se a um roteiro previamente definido, composto por cinco questões abertas, sendo que para cada uma delas existiam um conjunto de perguntas de apoio. No Anexo 3 é possível consultar o Roteiro elaborado para orientar a realização dos dois *Focus Group*.

Em termos do desenvolvimento do *Focus Group*, num momento prévio, foram explicados aos participantes os objetivos do estudo e a metodologia adotada. A confidencialidade dos dados recolhidos foi assegurada através da assinatura da Declaração de Consentimento Informado (Anexo 4), na qual foi solicitado a cada participante que autorizasse que a discussão fosse gravada via áudio, sendo que toda a informação fornecida seria estritamente confidencial, mediante a garantia de anonimato, ou seja, seria ocultada qualquer informação pessoal e/ou profissional que pudesse levar à identificação dos entrevistados.

De seguida, como estímulo inicial, apresentaram-se dois artigos de jornais portugueses, subordinados à temática do Empreendedorismo, pedindo-se aos entrevistados que definissem o Empreendedorismo e caracterizassem o indivíduo empreendedor.

### 3.3.2.2. *Entrevista*

A recolha de dados junto dos restantes 16 participantes foi efetuada recorrendo-se à técnica de entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista, baseada em questões abertas, permite aos participantes partilhar informações que advêm da sua experiência e perceção sobre os assuntos. Segundo Tuckman (1998), a entrevista assume-se como “um dos processos mais diretos para encontrar informações sobre um determinado fenómeno, consiste em formular questões às pessoas que, de algum modo, nele estão envolvidas. As respostas de cada uma das pessoas vão refletir as suas perceções e interesses” (Tuckman, 1998, p.517).

O guião da entrevista (ver Anexo 6) foi construído baseando-se nos seguintes aspetos:

1. **A experiência do Projeto Aveiro Empreendedor** – a avaliação da participação (por parte da Comunidade Educativa), quais as mais-valias e limitações do projeto.
2. **Perceções sobre a Educação para o Empreendedorismo** – como se caracteriza o indivíduo empreendedor, como é que esta pode ser promovida na escola, quais as limitações e condições necessárias.
3. **Educação para o Empreendedorismo e Desenvolvimento Local** – qual a relação que pode ser estabelecida e o seu possível impacto.

Em cada uma das entrevistas, num momento prévio, foram explicados aos participantes os objetivos do estudo e a metodologia adotada. A confidencialidade dos dados recolhidos foi assegurada através da assinatura da Declaração de Consentimento Informado (Anexo 4), na qual era solicitado a cada participante que autorizasse que a entrevista fosse gravada via áudio, sendo que toda a informação fornecida seria estritamente confidencial, mediante a garantia de anonimato, ou seja, seria ocultada qualquer informação pessoal e/ou profissional que pudesse levar à identificação dos entrevistados. No caso do aluno menor de 18 anos foi solicitada a autorização ao respetivo Encarregado de Educação (Anexo 5).

Todas as entrevistas, com uma duração média de 60 minutos, foram gravadas em formato áudio, transcritas integralmente e analisadas seguindo o procedimento apresentado em 3.3.3.1.

### ***3.3.2.3. Observação Participante e Pesquisa Documental***

No período no qual decorreu a recolha de dados para o estudo em causa através das técnicas acima enunciadas, também se recorreu à consulta e recolha de informação através de documentação relativa à temática da Educação para o Empreendedorismo, emitida por entidades estatais ou locais, bem como informação produzida no âmbito do Projeto Aveiro Empreendedor.

No mesmo sentido, foi recolhida informação através da participação em iniciativas, tais como congressos, comunidades de prática do Projeto Aveiro Empreendedor e sessões de reflexão promovidas por Associações de Pais e Encarregados de Educação do concelho de Aveiro. A este respeito Tuckman (1998) refere que os documentos, como segunda fonte de informação, “são os documentos que os participantes e observadores prepararam, normalmente em forma de atas de encontros ou relatórios (...) Há também circunstâncias, quando os grupos publicam relatórios, recomendações ou procedimentos, que descrevem o seu processo, os seus resultados, ou as duas coisas” (Tuckman, 1998, p.522). Neste caso, em concreto, foram considerados alguns relatórios do Projeto Aveiro Empreendedor e algumas notas redigidas aquando a participação em atividades subordinadas a esta temática.

Por conseguinte, as informações relevantes foram consideradas no desenvolvimento deste estudo, na medida em que se assumiram como pistas significativas para a elaboração dos guiões de entrevistas e *Focus Group*. Para conferir algum rigor na utilização dos dados recolhidos informalmente, nas atividades supramencionadas, os mesmos foram confrontados, sempre que possível, com a bibliografia consultada e que sustentou o enquadramento teórico deste estudo de modo a minimizar a existência de opiniões menos fundamentadas e baseadas essencialmente em pré-conceitos.

### ***3.3.3. Técnica de Análise de Dados***

#### ***3.3.3.1. Análise de Conteúdo***

Após a recolha de dados, através das técnicas anteriormente apresentadas, procedeu-se à análise dos mesmos mediante o método de análise do conteúdo. Este método visa a inferência dos conhecimentos, ultrapassando a mera descrição do

conteúdo das comunicações dos participantes (Bardin, 1991) visando, também, a interpretação do sentido daquilo que foi dito pelos participantes.

Atendendo aos objetivos deste estudo optou-se por uma análise de conteúdo do tipo categorial, ou seja, procedeu-se a uma análise temática, o que implicou a definição de categorias e subcategorias, agregadas em eixos de análise, para melhor se identificar “as variáveis cuja dinâmica é potencialmente explicativa de um fenómeno” (Guerra, 2006, p.80). Segundo Poirier e Valladon (1983, p.216, cit. por Guerra, 2006, p.80) a categoria pode ser definida como “uma rubrica significativa ou uma classe que junta, sob uma noção geral, elementos do discurso”.

Importa realçar que a análise categorial é descritiva, mais abstrata do que exclusiva, pelo que é comum verificar-se a presença de vários fatores explicativos numa entrevista mas raramente a presença de todas as variáveis numa única entrevista.

Por outro lado, a análise de conteúdo aqui apresentada tem um carácter exploratório uma vez que as categorias não foram definidas numa fase anterior à análise propriamente dita, pelo contrário “...os resultados deveram-se unicamente à metodologia de análise, estando isenta de qualquer referência a um quadro teórico preestabelecido” (Ghiglione & Matalon, 1997, p.210 citado por Coutinho, 2011, p.193).

Segundo Bardin (1979) a análise do conteúdo do tipo exploratório organiza-se em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Deste modo, após a recolha dos dados, procedeu-se à transcrição de todas as entrevistas para depois se poder organizar a informação.

Nesta fase de pré-análise fez-se uma leitura integral das entrevistas, de modo a obter-se uma visão global do seu conteúdo e ser possível sistematizar algumas ideias iniciais que conduziram à definição dos grandes eixos de análise e respetivas dimensões. Esta leitura é designada por «leitura flutuante», uma vez que “consiste em estabelecer contacto com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações (...) pouco a pouco a leitura vai-se tornando mais precisa, em função de hipóteses emergentes, da projeção de teorias adaptadas sobre o material” (Bardin, 1991, p.95).

De seguida efetuou-se uma segunda leitura e, de acordo com as dimensões definidas, foi-se sublinhando a cores diferentes excertos de texto e fazendo pequenas anotações com o intuito de facilitar a fase seguinte.

Na segunda fase efetuou-se a exploração propriamente dita do material, na qual se efetivaram as decisões tomadas na pré-análise através da codificação. Através desta,

os dados foram sistematizados em categorias e subcategorias, anteriormente criadas a partir do discurso dos participantes no estudo, e que permitiram organizar esse discurso em unidades de registo (recortes das transcrições).

A última fase diz respeito ao tratamento dos dados, através do qual há “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 1991, p.46). Esta «manipulação de mensagens», como designa Bardin, tem de ser feita com base nos fundamentos teóricos apresentados na revisão de literatura pois só assim a interpretação dos dados fará sentido, isto é, nesta relação estabelecida entre os dados recolhidos e a fundamentação teórica.

Tratando-se de um estudo de carácter exploratório, é possível identificar algumas limitações em termos metodológicos sobretudo no que diz respeito à possibilidade de se poder aplicar os resultados obtidos no contexto estudado a outro contexto (transferabilidade).

### ***3.3.3.2. Descrição dos Eixos de Análise***

No Eixo 1 – A Educação para o Empreendedorismo na Escola (Anexo 7) – estão compreendidas quatro dimensões (Conceções de Empreendedorismo, Processo Educativo, Metodologias Pedagógicas e Condições). Este Eixo tem como objetivos identificar o perfil do indivíduo empreendedor, tendo em conta as características identificadas pelos participantes no Estudo. Por outro lado, pretende-se elencar um conjunto de aspetos percecionados pelos entrevistados como concorrendo para a promoção do Empreendedorismo na Escola, inerentes ao próprio processo educativo, às metodologias pedagógicas, bem como as condições consideradas como essenciais para uma profícua promoção do Empreendedorismo em contexto escolar.

Por sua vez o Eixo 2 – A Educação para o Empreendedorismo percecionada pela Comunidade Educativa e pela Comunidade Local (Anexo 8) – é composto por seis dimensões (Contexto, Papel da Família, Papel dos Agentes locais, Relação Escola/Comunidade, Limitações à promoção do Empreendedorismo nas Escolas e Ganhos para os Alunos).

Com este Eixo pretende-se compreender em que aspetos coincidem e/ou divergem as perceções dos elementos da Comunidade Educativa e os pertencentes à Comunidade Local relativamente à prossecução de uma Educação para o



Empreendedorismo, nomeadamente quais as limitações existentes atualmente e de que forma as mesmas poderão ser superadas para que seja possível promover o desenvolvimento de competências empreendedoras no seio da Comunidade Educativa.

No Eixo 3 – Educação para o Empreendedorismo e Desenvolvimento Local (Anexo 9) – estão compreendidas duas dimensões (Impacto e Cultura empreendedora), com o propósito de se compreender de que modo os participantes no estudo percecionam a relação entre a promoção do Empreendedorismo em contexto educativo e o desenvolvimento local, mais concretamente quais os diferentes níveis de impacto percecionados. Por outro lado, pretende-se aferir quais as condições consideradas de base para a promoção de uma cultura empreendedora

## **CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Apresentação dos Resultados**

#### ***4.1.1. A Educação para o Empreendedorismo na Escola (Eixo 1)***

Ao nível concetual, aos participantes deste estudo foi-lhes solicitado que identificassem as características de um indivíduo empreendedor, sendo que a mais valorizada, em termos gerais, é a criatividade (11 registos).

As restantes características apontadas nesta dimensão 1 são, por ordem decrescente de referência as seguintes: capacidade de planeamento decisão e liderança (8 registos), visão (8 registos), capacidade de inovar (5 registos), assumir o risco (5 registos), resiliência (5 registos), capacidade de gerar mudança (5 registos), capacidade de agir (4 registos), autossustentabilidade (3 registos), iniciativa e proatividade (3 registos), conhecimento (2 registos), sentido de responsabilidade social e cívica (2 registos).

Os dados obtidos nos *Focus Group* (Grelhas de análise - Anexo 10) permitem observar que os docentes dão destaque à criatividade e à capacidade de planeamento, decisão e liderança como características de um indivíduo empreendedor, ao passo que a capacidade de inovar e a iniciativa/proatividade apenas foram referidas por um dos diretores. Quanto aos restantes elementos da Comunidade Educativa (Grelhas de análise - Anexo 11), há que referir que os alunos destacam a criatividade, a capacidade de inovar e de assumir o risco como as características mais importantes num empreendedor.

Por outro lado, os encarregados de educação evocam a responsabilidade social/cívica, a autossustentabilidade e a resiliência.

Quando a mesma questão é colocada aos elementos da Comunidade Local (Grelhas de análise - Anexo 11), estes salientam a capacidade de planeamento, decisão e liderança seguindo-se a criatividade, a visão e a capacidade de gerar mudança.

A dimensão 2 (Processo educativo) expressa a perceção das relações que se poderão estabelecer entre a Educação para o Empreendedorismo e o processo educativo. Relativamente a esta situação, 5 entrevistados referem expressamente a inexistência de uma relação com o currículo, sendo que 3 pertencem à Comunidade Educativa (2 alunos e 1 docente). Porém, são apontadas possíveis abordagens do Empreendedorismo, por um lado, integrado em unidades curriculares tais como a Educação Visual e Tecnológica (1 registo), a Filosofia (2 registos) e a Economia (1 registo). Por fim, dois entrevistados, pertencentes ao grupo da Comunidade Local, referem que esta abordagem deverá ser multidisciplinar (2 registos) e um dos diretores indica a possibilidade do Empreendedorismo ser integrado na modalidade de ensino vocacional (1 registo).

Por outro lado, é referida a possibilidade de abordagem do Empreendedorismo numa lógica extracurricular sendo a Área de Projeto a que observa maior incidência (3 registos). Também são consideradas as Atividades de Enriquecimento Curricular no 1.º Ciclo do Ensino Básico (1 registo), o Xadrez (1 registo), a Formação Cívica (1 registo), e a Expressão Dramática (1 registo). Importa realçar que a Área de Projeto e a Formação Cívica, consideradas unidades curriculares não disciplinares, foram extintas.

Quando se questionou qual o nível de ensino no qual se deverá iniciar a Educação para o Empreendedorismo, 11 dos entrevistados referiram a Educação Pré-Escolar (11 registos), seguida do 1.º Ciclo do Ensino Básico (2 registos) e o 2.º Ciclo do Ensino Básico (1 registo). Sobre este aspeto há que referir que nos *Focus Group* foi consensual que a promoção do Empreendedorismo deverá iniciar-se ao nível da Educação Pré-Escolar, à exceção de um dos diretores que referiu que esta deverá ter lugar ao nível do 2.º Ciclo do Ensino Básico, devidamente enquadrada na carga letiva.

Na terceira dimensão analisada (Metodologias Pedagógicas) os entrevistados (excetuando-se os participantes dos *Focus Group* aos quais não foi colocada esta questão) referiram que o Empreendedorismo poderá ser abordado através de diferentes atividades designadamente atividades que fomentem o pensamento crítico e o questionamento (5 registos), a discussão de problemas (3 registos), o desenvolvimento

de projetos pessoais por parte dos alunos (2 registos), jogos (1 registo) ou na avaliação dos trabalhos individuais/de grupo (1 registo).

Verificou-se que os elementos da Comunidade Local relevam o estímulo ao pensamento crítico e o questionamento (3 registos) bem como a discussão de problemas (2 registos). No que diz respeito a componentes que, neste âmbito, devem ser valorizadas na avaliação são referidas, por dois alunos, a criatividade (1 registo) e a comunicação (1 registo).

Na dimensão 4 (Condições) são abordadas as condições percecionadas como necessárias à Educação para o Empreendedorismo em meio escolar sendo que, em termos globais, foram destacadas a motivação do professor (7 registos) e a dos próprios alunos (2 registos), seguindo-se o tempo (8 registos) e a formação dos professores (5 registos).

Nesta dimensão importa destacar os resultados obtidos nos *Focus Group* com diretores e docentes e, por outro lado, nas diversas entrevistas a elementos da Comunidade Educativa (alunos e encarregados de educação) e a elementos da Comunidade Local.

Assim, começa-se por referir que os diretores referiram a formação de professores, o tempo e a adaptação do currículo (com a integração do Empreendedorismo nos programas curriculares) como condições de base. Estes aspetos são elencados, igualmente, pelos docentes, no entanto, estes acrescentam outros, tais como a motivação dos docentes e alunos para explorar este tema em contexto de sala de aula.

Por outro lado, os docentes afirmam que é necessário o reconhecimento superior, por parte da liderança das escolas, da importância de uma abordagem ao Empreendedorismo. Esse reconhecimento poderá expressar-se, por exemplo, mediante a inclusão de ações promotoras de Empreendedorismo no Projeto Educativo e no Plano Anual de Atividades, como refere um dos docentes. Ainda a este respeito foi referida a necessidade de se proceder à avaliação das ações de Educação para o Empreendedorismo implementadas (1 registo) e a importância de se definirem objetivos a médio e longo prazo, que considerem a devida adequação às diferentes faixas etárias, de modo a que se promova uma ação continuada.

Os restantes elementos da Comunidade Educativa (alunos e encarregados de educação) também referem como necessária a adaptação ao currículo, não só na definição de objetivos a médio e longo prazo, mas também a abordagem ao

Empreendedorismo integrando-o no programa curricular, programa este que, segundo alguns, também deveria contemplar a integração das artes (1 registo), de atividades que fomentem a ligação à comunidade (2 registos) e que potenciem o desenvolvimento de *soft skills* nos alunos (2 registos). Indo de encontro a esta última condição, dois dos alunos referiram que a relação do professor com os alunos deverá ser de desafio/estímulo, mas também de acompanhamento e facilitação das aprendizagens (opinião partilhada por um aluno e por um dos elementos da Comunidade Local).

Quanto aos elementos da Comunidade Local, estes destacaram a motivação dos professores para a abordagem do Empreendedorismo (3 registos) e o tempo (3 registos). Os governantes locais entrevistados referiram, também, como fatores essenciais a formação dos professores e, a um outro nível, a descentralização da educação passando a sua gestão para a esfera municipal.

#### ***4.1.2. A Educação para o Empreendedorismo percebida pela Comunidade Educativa e pela Comunidade Local (Eixo 2)***

No que diz respeito à perceção das limitações à Educação para o Empreendedorismo, os elementos da Comunidade Educativa dão relevo a aspetos relacionados com o processo de ensino-aprendizagem, nomeadamente o enfoque nos exames e resultados nos *rankings* (4 registos), a ênfase no cumprimento das metas curriculares (3 registos), sendo dado ênfase ao conhecimento (3 registos). Por outro lado, referem o facto do processo de ensino-aprendizagem ser excessivamente dirigido (2 registos), no qual é dado ênfase ao trabalho individual (1 registo).

É, igualmente, referida, neste caso pelos encarregados de educação, a não articulação da componente letiva com as atividades extracurriculares (2 registos) e a abolição das artes do currículo (1 registo).

Quanto aos *Focus Group*, constatou-se que enquanto os diretores apontam limitações ao nível dos resultados que são exigidos às escolas, nomeadamente nos exames e *rankings* (3 registos) e o ênfase que é dado ao cumprimento de metas curriculares (2 registos), os docentes salientam que a desvalorização do Empreendedorismo por parte das direções das escolas e a conseqüente não continuidade dos projetos promovidos por entidades externas às escolas limitam a promoção de uma Educação para o Empreendedorismo nas mesmas.

Ainda sobre este aspeto, um dos diretores referiu que as sucessivas reformas curriculares comprometem o objetivo de promover a Educação para o Empreendedorismo. Por seu turno, outro diretor apontou a relação dos encarregados de educação com os seus educandos como limitadora, uma vez que se pauta pelo desincentivo à autonomia e proatividade dos mais jovens. Este fator é, também, referido pelos encarregados de educação entrevistados que realçam a desresponsabilização dos alunos como um aspeto limitador à adoção de uma atitude empreendedora por parte dos mesmos.

Inerentes ao sistema de avaliação são identificados, por elementos da Comunidade Local e da Comunidade Educativa, aspetos que se prendem com a penalização pelo erro (2 registos), o estímulo à competição (2 registos) e a ênfase na replicação do conhecimento (1 registo).

Relativamente ao Projeto Educativo é referido, por elementos da Comunidade Educativa, que a sua conceção não inclui os alunos (2 registos) e que, por vezes, apenas promove a divulgação de atividades externas com o objetivo de estimular o Empreendedorismo (1 registo). Por último, um dos elementos da Comunidade Local menciona a desmotivação do pessoal docente como uma condicionante à abordagem do Empreendedorismo na Educação.

Na dimensão 2 (Contexto), os entrevistados mencionaram opções de contexto informal para a promoção da Educação para o Empreendedorismo. A este nível foram referidas, pelos diretores e docentes, as viagens e visitas de estudo (3 registos), as experiências de voluntariado (1 registo) e de associativismo (1 registo). Alguns elementos da Comunidade Local referem a oferta educativa complementar (1 registo), os campos de férias (1 registo) e as experiências de associativismo (1 registo). Ao nível do Ensino Superior, o Programa Erasmus foi referido, por um diretor, como uma oportunidade ao dispor dos alunos (1 registo).

A terceira dimensão abordada neste eixo de análise refere-se ao papel da família na Educação para o Empreendedorismo. Neste sentido, apenas um diretor referiu que o papel da família passa sobretudo pelo estímulo de competências tais como a responsabilidade e iniciativa (1 registo). Este aspeto foi, de igual modo, referido por um dos governantes locais entrevistado.

Ainda relativamente ao papel da família, os elementos da Comunidade Local referiram a pertinência do estímulo de outras competências empreendedoras, tais como o altruísmo e a preocupação com os outros (1 registo), a resiliência e autossuperação (1

registo) e a autonomia (1 registo). Um dos entrevistados refere que é necessário que a família eduque para o Empreendedorismo pelo exemplo (1 registo) e que as próprias associações de pais e encarregados de educação poderão promover a partilha de experiências e entreaajuda (1 registo).

Quanto ao papel dos agentes locais (dimensão 4) são referidos, por elementos da Comunidade Local, diversos meios de promoção de uma cultura empreendedora designadamente: a realização de concursos de ideias (2 registos), a criação de redes de apoio (2 registos) e a disponibilização de instrumentos à criação do próprio emprego (2 registos), mas também o apoio ao associativismo juvenil (1 registo), o apoio à formação e investigação na área do Empreendedorismo (1 registo) e a própria participação nas atividades promovidas pela Escola (1 registo).

Alguns elementos da Comunidade Local, no que respeita à relação da escola com a comunidade (dimensão 5), aludem à abertura da escola à comunidade para que, por exemplo, possa suscitar-se a partilha de experiências por empreendedores (2 registos) e dar-se a conhecer, aos alunos, a realidade do emprego (1 registo).

Por último, neste eixo são elencados os ganhos para os alunos (dimensão 6) que podem advir da Educação para o Empreendedorismo e alguns elementos da Comunidade Educativa realçam o desenvolvimento de competências e o conhecimento da realidade. Assim, é dado destaque ao desenvolvimento de competências ao nível do planeamento (2 registos), comunicação (2 registos), resiliência (1 registo), capacidade de resolução de problemas (1 registo), a autoconfiança (1 registo) e a descoberta de novos centros de interesses (1 registo). Por outro lado, a Educação para o Empreendedorismo poderá permitir o conhecimento da realidade circundante (1 registo).

Ainda sobre esta dimensão 6, nos *Focus Group*, enquanto os diretores identificaram a Educação para o Empreendedorismo como uma oportunidade de os alunos poderem tomar conhecimento da realidade (1 registo) e desenvolverem competências ao nível da resolução de problemas (1 registo), um dos docentes refere que é, também, uma oportunidade de desenvolverem competências de planeamento (1 registo).

#### **4.1.3. A Educação para o Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local (Eixo 3)**

Quando se trata de relacionar a Educação para o Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local, destacam-se duas dimensões de análise – os níveis de impacto e a cultura empreendedora.

Relativamente aos níveis de impacto da Educação para o Empreendedorismo no Desenvolvimento Local (dimensão 1) são elencados quatro níveis, sendo que, globalmente, o mais referenciado é o nível social, designadamente o estímulo à responsabilidade social e participação cívica (10 registos) e a inclusão social (1 registo).

No que diz respeito aos dados recolhidos nos *Focus Group*, importa referir que docentes e diretores identificaram impactos a três níveis, sendo o social o mais destacado, concretizando-se através do estímulo à responsabilidade social e participação cívica (3 registos). Referiram, igualmente, ao nível económico – a criação de emprego (2 registos), ao nível organizacional – a adoção de uma atitude intraempreendedora (2 registos) e, ao nível da valorização do território – o fomento do sentido de pertença a uma comunidade (1 registo).

Os restantes elementos da Comunidade Educativa (alunos e encarregados de educação) perspetivaram o impacto ao nível social, traduzindo-o num estímulo à responsabilidade social e à participação cívica (3 registos). Por seu turno, os elementos da Comunidade Local indicam, ao nível social, esse aspeto (com 4 registos), mas também, a promoção da inclusão social (1 registo).

Os entrevistados que compõem o grupo da Comunidade Local entendem que a Educação para o Empreendedorismo também poderá desencadear um impacto ao nível económico, não só na criação de emprego (2 registos), mas também na geração de riqueza, na criação de valor (1 registo) e na promoção da sustentabilidade dos projetos (1 registo).

Ao nível da valorização do território, os entrevistados deste grupo evocam a maior predisposição para a identificação de oportunidades de base local (2 registos) e o reforço do sentido de pertença a uma comunidade (1 registo).

Por último, ao nível organizacional, um dos entrevistados partilha da visão de que a Educação para o Empreendedorismo poderá favorecer o intraempreendedorismo.

A segunda dimensão integrada neste eixo de análise é a cultura empreendedora, para a qual são enumeradas algumas condições de base, nomeadamente o trabalho em rede (5 registos), a liderança política (2 registos), a existência de políticas públicas de

promoção do empreendedorismo (2 registos), a gestão de instrumentos de fomento do empreendedorismo pelos Municípios (1 registo) e, por último, a promoção da diversidade cultural (1 registo).

Importa destacar que, nesta dimensão, os diretores (apenas 2) referiram condições de base, nomeadamente a liderança política (1 registo) e o trabalho em rede (1 registo). Este último foi igualmente apontado por 2 elementos do grupo da Comunidade Educativa, sendo que as restantes condições foram essencialmente enumeradas por entrevistados que pertenciam ao grupo da Comunidade Local.

## 4.2. Discussão dos Resultados

### 4.2.1. O perfil do indivíduo empreendedor

O Empreendedorismo, enquanto fenómeno dinâmico, tem sido tema de estudo por várias áreas do conhecimento desde a Economia às Ciências Sociais, o que tem desencadeado um conjunto de perspetivas que influenciam a perceção das características do indivíduo considerado empreendedor.

Neste estudo, quando se pediu aos participantes para identificarem as características de um empreendedor, em termos globais, foram realçadas as seguintes:

- A **capacidade de planeamento, decisão e liderança** – o empreendedor é o indivíduo com competências ao nível da conceção e implementação de uma ideia ou projeto, capaz de trabalhar em equipa e liderar essa equipa, com eficiência, na prossecução dos objetivos propostos. É, também, alguém capaz de *“pegar num conjunto vasto de incógnitas de natureza técnica, financeira, logística, etc, e procurar encontrar a solução (...) olhar para as múltiplas variáveis e encontrar a melhor relação de equilíbrio para todas elas, para se atingir com o melhor nível de sucesso que seja possível”* (CL: E26).

Em relação a estas características, uma equipa de investigadores, baseando-se num inquérito elaborado pela Inc. Magazine nos EUA a cerca de cem proprietários de empresas bem sucedidas, apurou um conjunto de características percecionadas, pelos empresários, como sendo as mais relevantes para se ser um empreendedor bem sucedido. Nessa lista estão incluídas, entre outras, a capacidade de agir de modo independente e tomar decisões, a automotivação, a autoconfiança e um forte



desejo de vencer, sentindo-se preparado para competir (McNeil, Fullerton & Murphy, 2004, p.19).

- A **criatividade** – o empreendedor é o indivíduo capaz de gerar ideias para resolução de problemas, recorrendo à imaginação, não só na conceção de uma ação e/ou projeto, mas também na sua implementação. É, também, alguém capaz de ultrapassar regras instituídas, isto porque “*à medida que vamos crescendo, nós próprios, vamo-nos limitando «não vou fazer isto, também não posso fazer aquilo...e aquilo também não!».* Nós próprios e a sociedade faz com que nos limitemos, porque a sociedade está estruturada daquela maneira” (CE: E14)

Sobre este aspeto, Dees (2001) refere que os indivíduos empreendedores não têm necessariamente de ser inventores, mas acima de tudo criativos de modo a aplicarem aquilo que outros inventaram.

- A **visão** – o empreendedor é o indivíduo com objetivos, capaz de imaginar aquilo que pretende alcançar, ou seja, “*idealizar uma imagem... pré-visualizar aquilo que quer ou o sítio que quer chegar*” (CE: E16). Por outro lado, é “*um indivíduo preocupado não só com o presente mas também com o futuro, em ter meios para melhorar a sua situação pessoal e a da sociedade em que está inserido*” (CL: E24). Trata-se, portanto, de um indivíduo visionário, com capacidade de “*ter ideias e concretizá-las em benefício da atividade económica, numa lógica de base individual e numa fruição final de base coletiva*” (CL: E26).

No entanto, verificou-se que enquanto os elementos da Comunidade Educativa destacam a criatividade e a visão, os elementos da Comunidade Local atribuem, como característica chave do empreendedor, a capacidade de planeamento, decisão e liderança, reforçando a ideia de que não basta uma boa ideia para se ser empreendedor, mas a capacidade de a mesma ser assumida por um conjunto de pessoas capazes de a concretizarem com sucesso.

Importa referir que alguns elementos da Comunidade Educativa descreveram o empreendedor como sendo alguém com:

- **Sentido de responsabilidade social e cívica**, ou seja, o empreendedor “*tem de ter sentido de comunidade*” (CE: E16), uma vez que “*no seio de uma comunidade, procura ele próprio ir tão longe quanto possível como forma de levar consigo o quadro de referência de onde partiu (...) porque é parte de um todo, sempre!*” (CE: E17).

As ideias transmitidas por estes entrevistados remetem-nos para a definição de Empreendedorismo Social, na medida em que o empreendedor social é o indivíduo capaz de identificar as causas dos problemas para atuar a esse nível no sentido de provocar mudanças sistêmicas. Segundo Dees (2001), e como anteriormente foi referido, os empreendedores sociais criam valor social nos contextos onde atuam e procuram sustentá-lo.

- **Capacidade para inovar**, porque *“só vamos empreender se tivermos uma proposta de valor”* (CE: E15), havendo a noção de que *“não é necessariamente só relacionado com a criação de um negócio”* (CE: E13).

A inovação surge como um dos atributos do empreendedor, através de Joseph Schumpeter, quando na sua obra intitulada *«The Theory of Economic Development»*, publicada em 1934, se refere ao empreendedor como *“aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios”* (Sarkar, 2009, p.27), assumindo o risco dessa mesma inovação (Portela *et al*, 2009, p.27). Porém, *“tal como é apontado por Schumpeter, a inovação pode revestir-se de muitas formas e não implica inventar algo totalmente novo: pode ser simplesmente aplicar uma ideia já existente de uma forma nova ou a uma nova situação”* (Dees, 2001, p.5).

Por outro lado, elementos da Comunidade Local referiram o **conhecimento**, atendendo a que *“...é fundamental ter alguma sustentação teórica (...) ter esse conhecimento sobre os temas também de uma forma profunda”* (CL: E18). Trata-se, portanto, de um conhecimento sustentado numa motivação do indivíduo para conhecer mais sobre um determinado assunto, podendo contribuir, por exemplo, para a produção de mais conhecimento. Porém, o conhecimento pode ser aqui entendido numa perspetiva experiencial, ou seja, *“são pessoas que tiram partido de uma experiência que tenham, quer seja uma experiência pessoal quer seja uma experiência familiar e, portanto, pegam nessa experiência e decidem empreender a partir desse conhecimento que detém”* (CL: E19).

Segundo os entrevistados no estudo, são, igualmente, características que destacam os indivíduos empreendedores:

- **A capacidade de tomar a iniciativa e agir no sentido de gerar mudança** – assumindo uma lógica atitudinal, o empreendedor é proativo, *“é alguém que age, que não se fica pelas ideias e pelo papel”* (CL: E18) mas que age no sentido de conseguir transformar, ou seja, *“acrescentar algo ao que já existe*

*(...) é sempre melhorar uma situação que existe para uma situação melhor”*  
(CL: E24).

Portela *et al* (2008), refere-se a Peter Drucker como defensor da concepção do empreendedor como “alguém que está sempre à procura da mudança, reage à mudança e a explora como uma oportunidade” (Portela *et al*, 2008, p.27).

- **A capacidade de assumir riscos e ser resiliente** – o indivíduo empreendedor é visto como alguém “*com uma grande capacidade de trabalho, de sacrifício e também de capacidade de adaptação, ou seja, que saibam adaptar a sua ideia ao mercado e isso é essencial para o empreendedor de sucesso*” (CL: E19). Deste modo, tem de saber lidar com o erro e ter a abertura para “*para ouvir as críticas e conseguir avançar!*” (CE: E13).

Diversos autores, como Cantillon ou Knight, destacam o risco como um dos fatores inerentes ao ato de empreender, no qual um indivíduo age segundo uma base de incertezas (Portela *et al*, 2008, pp.24-25).

- **A capacidade de promover a autossustentabilidade** – o empreendedor é aquele que tem uma visão clara de ser parte de um todo, e que numa esfera individual “*deve ser promotor da sua subsistência*” (CL: E27). Tal remete para uma noção do Empreendedorismo, com uma dimensão coletiva, como estando “*ligado à autossuficiência individual, à produção e concretização daquilo que são as aspirações e as necessidades das pessoas enquanto indivíduos ou promotores da junção de outros indivíduos para além dele próprio para alcançarem a autossustentabilidade da sua própria existência e até o progresso, o acréscimo de competências e desempenhos pessoais e sociais*” (CE: E17).

Estas perceções remetem-nos para a definição de empreendedores sociais, apresentada por J. Gregory Dees (2001), entendidos como os indivíduos que “procuram criar mudanças sistémicas e progressos sustentáveis. Ainda que possam agir localmente, as suas ações têm potencial para estimular melhorias globais nas arenas escolhidas, sejam elas a educação, a saúde, o desenvolvimento económico, o ambiente, as artes ou qualquer outro campo social” (Dees, 2001, p.5).

#### ***4.2.2. A Educação para o Empreendedorismo na Escola (Eixo 1)***

##### ***4.2.2.1. Estará a Escola a educar para o Empreendedorismo?***

Como foi referido anteriormente, e atendendo ao contexto europeu, a Educação para o Empreendedorismo é uma área que está em crescimento na maior parte dos países europeus, concretizando-se através de estratégias nacionais mais genéricas ou integrada nos sistemas educativos, sob a forma de disciplinas obrigatórias ou opcionais ao nível do ensino básico e secundário.

No caso português, a iniciativa mais alargada do ponto de vista educativo diz respeito à conceção e implementação do Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE), promovido pelo Ministério de Educação, com recurso ao “Guião de Educação para o Empreendedorismo”. Este guião pretendia ser uma ferramenta de trabalho para os professores, de modo a poderem desencadear o desenvolvimento de competências-chave juntos dos alunos de vários níveis de ensino (básico e secundário).

No entanto, a questão que se coloca é se a Escola, enquanto organização com objetivos bem delineados, estará preparada para abordar o Empreendedorismo? Estará a Escola a preparar os jovens para serem criativos e inovadores, delineando soluções para os problemas com que se deparam, em suma, a preparar empreendedores?

Relativamente a estas questões, Ken Robinson, amplamente conhecido como especialista nas áreas de educação, criatividade, inovação e recursos humanos, defende que a Escola está a abolir a criatividade e afirma que:

“A educação pública exerce uma pressão implacável sobre os alunos para que estes se conformem. As escolas públicas não foram apenas criadas tendo em vista os interesses do industrialismo. Em muitos sentidos, foram concebidas para apoiar a cultura fabril que refletem. Isto é particularmente verdadeiro nos liceus, onde os sistemas escolares baseiam a educação nos princípios de uma linha de montagem e na divisão eficiente do trabalho. As escolas dividem o currículo em segmentos especializados: alguns professores instalam matemática nos alunos e outros instalam história. Organizam o dia em unidades padronizadas de tempo delimitadas pelo toque das campainhas, à semelhança do que sucede numa fábrica (...). Os estudantes são educados em grupos constituídos de acordo com a idade (...). São submetidos a exames estandardizados e são comparados entre

si antes de serem enviados para o mercado [de trabalho]” (Robinson & Aronica, 2011, pp.219-220).

Esta analogia remete-nos para uma Escola que ainda reconhecemos nos dias de hoje, embora a realidade com que se deparam os alunos de hoje seja muito distinta daquela que se vivenciava no período da Revolução Industrial.

Atualmente, recorrendo às palavras de David Justino, “o que faz a diferença é cada vez mais a qualidade das aprendizagens, a forma como se ensina e se aprende em contexto de sala de aula, o nível de qualificação dos pais e dos professores, o ambiente social e cultural em que as crianças crescem, a eficácia dos valores sociais, as expectativas de todos face ao futuro, o sistema de oportunidades que a sociedade tem ou não tem a capacidade de criar” (Justino, 2010, p.33).

Neste sentido, educar para o Empreendedorismo é, também, reforçar o papel que a Escola poderá e deverá assumir na formação de um indivíduo, não só na transmissão de conhecimentos e valores e no desenvolvimento de competências, mas também assegurar que esse mesmo indivíduo é conhecedor do contexto em que está inserido e capaz de intervir nele, consciente do seu papel enquanto agente de mudança.

O exemplo dinamarquês, explorado à priori, evidencia uma mudança de paradigma relativamente aos objetivos da Escola, face à realidade atual, quando definiu uma estratégia que fomentasse, nos jovens, a capacidade de se converter ideias em conhecimento capaz de gerar valor para a sociedade, mediante a integração da Educação para o Empreendedorismo como uma das áreas de atuação estratégica das Escolas.

#### ***4.2.2.2. Educar para o Empreendedorismo: Quando e de que forma?***

##### **- Nível de Ensino:**

Como foi referido previamente, quando lhes foi solicitado que indicassem o nível de ensino no qual deveria ser iniciada a Educação para o Empreendedorismo, 11 dos entrevistados referiram a Educação Pré-Escolar e 3 indicaram o Ensino Básico (2 registos para o 1.º Ciclo e apenas 1 para o 2.º Ciclo). Esta relevância atribuída à Educação Pré-Escolar é fundamentada pelo facto de se entender o Empreendedorismo como uma atitude, “*uma forma de estar perante a vida... [que] pode ser trabalhada desde tenra idade*” (CL: E18). É referido, também, que este nível de ensino é o mais

adequado pois “...é aí verdadeiramente que começamos a mudar as mentalidades e como tal a capacidade de olharmos para a realidade e agirmos sobre ela e termos uma atividade proactiva. Eu de facto concordo com a ideia de que quanto mais cedo se começar a fazer algo mais garantias de sucesso temos” (CL: E19).

Ao nível da Educação Pré-Escolar, no qual a criança inicia o seu processo de educação ao longo da vida, esta vai construindo, na interação com os outros, a sua identidade pessoal e compreendendo o seu papel na sociedade, pelo que é “...estabelecendo os princípios, as regras, o rigor e estimular a curiosidade para a ciência, para as letras, para a leitura” (CL: E27) que o Empreendedorismo poderá ser incorporado no processo de ensino-aprendizagem neste nível de ensino.

Segundo Formosinho *et al* (1998) “se é considerado importante que as crianças de cinco, quatro e três anos frequentem a educação de infância é porque, nela e através dela, se desenvolvem competências e destrezas, se aprendem normas e valores, se promovem atitudes úteis para o futuro aluno do ensino básico, secundário e superior e úteis para o futuro cidadão” (Formosinho *et al*, 1998, p.11). A posição da autora reforça, assim, a importância desta primeira etapa de educação podendo, nessa linha de raciocínio, considerar que quanto mais cedo se iniciar uma Educação para o Empreendedorismo mais consolidadas serão as competências empreendedoras.

A indicação do 1.º Ciclo do Ensino Básico é sustentada no facto de ser o momento em que “a pessoa começa a criar os valores e a aprender o que é bom e mau, o que é que se deve fazer e o que é que se pode fazer para melhorar e começa a definir as suas características” (CE: E13). Por sua vez, o 2.º Ciclo do Ensino Básico é referido como o momento no qual se poderá considerar “...uma ou duas horas por semana para trabalhar o empreendedorismo e fundamentalmente trabalhar a mentalização para a criação do emprego próprio e a necessidade de empreender” (CE: E2).

#### **- A abordagem do Empreendedorismo e a relação com o currículo escolar:**

Atualmente, o sistema de ensino português não considera o Empreendedorismo nos programas curriculares, razão pela qual alguns participantes referem expressamente a inexistência de uma relação com o currículo, sendo considerada por um entrevistado como sendo “uma lacuna muito grande que as escolas têm, que já começa a ser

*trabalhada mas não é por iniciativa da instituição escola mas sim por iniciativa de alguns professores” (CE: E13).*

Nestes casos, os docentes vêem-se confrontados com a necessidade de cumprimento do programa curricular, assumindo as ações de Educação para o Empreendedorismo como trabalho feito paralelamente, tal como referiu um dos entrevistados: *“...são as disciplinas mais o empreendedorismo e daí essa dificuldade porque é uma imposição de fora não é nada que já esteja integrado” (CE: E11).*

Esta questão já tinha sido abordada pela equipa responsável pela avaliação externa do PNEE cujo relatório, publicado em 2011, recomendava o enquadramento da Educação para o Empreendedorismo nos projetos e currículos de âmbito nacional, reconhecendo a pertinência de se introduzir a necessidade de os alunos, no final de cada ciclo de ensino (4.º, 6.º, 9.º, 12.º anos de escolaridade) e último ano no caso dos cursos profissionais, produzirem um projeto final com uma forte componente de empreendedorismo, o que ainda não é uma realidade.

Possivelmente pelo facto de não existir uma estratégia efetiva de Educação para o Empreendedorismo, quando aos entrevistados lhes é perguntado como deverá ser essa abordagem, as opiniões dividem-se. Por um lado, entende-se que a abordagem deverá ser integrada em unidades curriculares/disciplinas, por exemplo a Educação Visual e Tecnológica, pois *“...a escola deve estimular a criatividade e manter essas disciplinas” (CL: E21)* ou a Filosofia, conferindo-lhe uma componente mais prática e aproximada da realidade e, simultaneamente, promovendo o sentimento de pertença a uma comunidade e a participação cívica, tal como refere um dos entrevistados:

*“...tem-se muito a ideia de que a filosofia é só abstração e, portanto, eu tento transmitir aos alunos que a filosofia também tem a sua prática e que é possível praticar a filosofia. E escolhi um tema, que é a «filosofia na cidade» que pretende desenvolver a participação cívica, refletir sobre o que é isso da cidadania, e que tipo de participação cada um de nós pode dar, o que é isto de espaço público e, portanto, foi aí que enquadrei o empreendedorismo” (CE: E8).*

Um dos diretores entrevistados refere o Ensino Vocacional como outra das possibilidades:

*“O ensino vocacional é uma excelente oportunidade de avançar para o empreendedorismo (...) é trabalhar a vocação e são áreas em que eles podem*

*perfeitamente ser empreendedores a título individual... a escola, nesse sentido, está a trabalhar para isso!”* (CE: E2).

Porém, dois dos elementos entrevistados, pertencentes ao grupo da Comunidade Local, defendem que esta abordagem “*tem de ser transversal a todas as disciplinas (...)* *é uma atitude que se cria”* (CL: E27) e, como tal, “*devia ser um trabalho transversal aos diferentes níveis de ensino e às diferentes áreas do conhecimento”* (CL: E18).

No que diz respeito à abordagem extracurricular, um dos elementos da Comunidade Educativa destaca a Expressão Dramática, área na qual será possível trabalhar competências como a comunicação, como refere um dos entrevistados: “*...alguns colegas foram um bocado penalizados no ensino secundário porque eles não conseguiam apresentar um trabalho, chegavam lá à frente e bloqueavam simplesmente e, por exemplo, o facto de outros colegas terem tido expressão dramática sentiam-se mais à-vontade”* (CE: E13).

Ao nível do 1.º Ciclo do Ensino Básico são referidas as Atividades de Enriquecimento Curricular como uma das vias para se educar para o Empreendedorismo, que “*...se forem bem implementadas também podem ser importantes”* (CL: E18). São consideradas Atividades de Enriquecimento Curricular as expressões, as línguas, e as atividades físicas e desportivas. A este respeito, um dos entrevistados refere que “*a escola deve apostar em atividades como por exemplo o Xadrez, que estimula o raciocínio”* (CL: E21).

Outra das áreas onde se entende ser possível abordar o Empreendedorismo é a Área de Projeto que, tal como a Formação Cívica, já não consta no currículo como uma das áreas curriculares não disciplinares. A este respeito importa realçar que o PNEE foi, em 2006, lançado como um complemento destas áreas que pretendem reforçar a formação dos alunos para o exercício de uma cidadania ativa, tendo havido um trabalho significativo nesta matéria. Por esse facto, três dos entrevistados referem que seria uma mais-valia que esta disciplina voltasse a constar nos programas curriculares, com este objetivo, por permitir um trabalho transdisciplinar com os alunos.

Aliás, foi enquadrada na Área de Projeto que muitas escolas envolvidas no PNEE, o desenvolveram tendo, inclusive, sido recomendado, pela equipa de avaliação do Projeto, a manutenção e reforço desta área nos planos de estudo do Ensino Básico e Secundário (do 4.º ao 12.º anos), o que não se veio a verificar atendendo a que a Área de Projeto foi extinta no ano letivo de 2011/2012 o que viria, conjuntamente com outros



fatores já aqui apresentados, a ditar o abandono do PNEE por parte da maioria das escolas.

**- As metodologias pedagógicas promotoras de competências empreendedoras:**

Atendendo agora às metodologias pedagógicas que melhor favorecerão o desenvolvimento de competências empreendedoras, os entrevistados sugeriram diferentes tipos de atividades que, pelo seu caráter generalista, poderão ser considerados em contexto de sala de aula, com a devida articulação com os conteúdos curriculares, ou numa abordagem extracurricular.

Deste modo, alguns entrevistados realçam a importância de serem desenvolvidas atividades que estimulem o pensamento crítico e o questionamento, por parte dos alunos. Segundo um dos entrevistados, “...estas condições de diálogo e de constante questionamento sobre o que está a ser feito e mesmo a vontade e o desejo de experimentar é que são as condições que devem ser garantidas” (CL: E23).

A discussão de problemas é outro dos aspetos referidos, numa tentativa de aproximar a realidade aos conhecimentos que são transmitidos em contexto de sala de aula e permitindo que os mesmos sejam mobilizados na resolução de problemas:

*“É fundamental que a escola não esqueça essa sua vertente de estimular os alunos a resolver problemas, a criar projetos, caso contrário não sei para que empreendedorismo caminharemos (...) a escola não deve perder de vista esta ideia e tentar desenvolver nos alunos o máximo de competências nesta lógica de que todos os saberes são fundamentais para dar a volta a certos problemas e encontrar soluções”* (CE: E1).

No seguimento desta ideia, também foi referido, por dois entrevistados, que a promoção do Empreendedorismo em contexto escolar poderá ocorrer mediante a possibilidade de os alunos poderem levar a cabo projetos pessoais, havendo um espaço para testar, cometer erros e experienciar as várias etapas de desenvolvimento de um projeto, desde a sua conceção, à implementação e avaliação:

*“...tem a ver muitas vezes com aquilo que a escola proporciona, em termos daquilo que pensou que deve ser a formação das pessoas (...) deverá ter a capacidade para desafiar aqueles que frequentam essa formação a apresentarem as suas ideias, a organizarem os seus projetos, a explorarem as suas ideias por muito vagas que sejam, tentar ajudar na verdade a criar alguma*

*organização (...) para que elas se possam vir a tornar num projeto que seja executável” (CL: E20).*

O exemplo dinamarquês evidencia, uma vez mais, uma Educação para o Empreendedorismo com um caráter prático, que recorre a métodos pedagógicos e recursos didáticos que possibilitam uma interação com a comunidade envolvente, ao mesmo tempo que estimulam a criatividade, a inovação e a iniciativa dos alunos (The Danish Foundation for Enterprise, 2012, pp.11-13).

Ainda relativamente às metodologias, foi referida a necessidade de adaptação das mesmas aos vários níveis de ensino, pelo que, ao nível do Ensino Secundário e Profissional a abordagem poderá ir no sentido de “...dar um pouco mais de liberdade, por exemplo, no Secundário, a novos projetos – ter um dia para trabalhar um projeto ao longo do ano, porque não? Ou pegarem numa ideia no 10.º ano e terem que a desenvolver ao longo dos 3 anos do secundário?” (CE: E14).

Todavia, ao nível da Educação Pré-Escolar, abordar o Empreendedorismo terá de assumir um caráter lúdico:

*“...não é dizer-lhes «o empreendedor tem estas e estas características» isso não lhes vai dizer nada. É brincar um bocadinho à volta disso, por exemplo, através de jogos em que eles tenham que correr um risco, obrigá-los a correr esse risco para que no futuro não lhes custe tanto” (CE: E12).*

A respeito desta questão fundamental, que se prende com a adequação das metodologias promotoras de empreendedorismo às faixas etárias dos seus destinatários, um dos docentes entrevistados refere que:

*“O que importa depois é ir alterando e ajustando a abordagem de acordo com o desenvolvimento da criança, do jovem, do adulto o que não quer dizer que haja algum período que seja contraproducente a abordagem do empreendedorismo pelo que é importante a forma como o empreendedorismo é abordado daí que se tenha de ajustar às características, neste caso, dos alunos” (CE: E11).*

Esta posição é corroborada por Bucha (2009) dado afirmar que “promover o empreendedorismo nos diferentes graus de ensino pressupõe uma adaptação ao público-alvo, ou seja, em função das idades e dos conhecimentos adquiridos anteriormente” (Bucha, 2009, p.102). Este autor faz referência à proposta apresentada por outros autores, como Johannisson *et al* (1997) e Garavan & O’Cinneide (1994) que propõem uma abordagem, ao nível da Educação Pré-Escolar, baseada no jogo e uma abordagem

completamente distinta, ao nível do Ensino Secundário e Profissional, que estimule a mobilização dos conhecimentos transmitidos na Escola com a participação dos alunos em projetos que envolvam entidades externas à própria Escola e o conhecimento que advém dessa interação.

#### ***4.2.3. A Educação para o Empreendedorismo percebida pela Comunidade Educativa e pela Comunidade Local (Eixo 2)***

##### ***4.2.3.1. Os fatores que influenciam a Educação para o Empreendedorismo em contexto escolar.***

Nos últimos anos, com a crescente importância dada à Educação para o Empreendedorismo, têm surgido diversas iniciativas neste âmbito como é disso exemplo o PNEE e o Projeto Aveiro Empreendedor, aqui apresentados. Em ambos os casos se verificaram alguns aspetos que determinaram a continuidade/não continuidade da participação das escolas nos mesmos, anteriormente abordados.

Com o intuito de conhecer quais os fatores que influenciam estas ações, aos elementos da Comunidade Educativa e da Comunidade Local questionou-se quais eram os que definiam como limitadores à promoção do Empreendedorismo.

A este respeito verificou-se que enquanto os elementos da Comunidade Educativa evocaram aspetos da Escola na forma como esta se organiza, os elementos da Comunidade Local referem aspetos que se prendem com as suas perceções em relação ao sistema de avaliação das aprendizagens e o pessoal docente.

Relativamente aos entrevistados que assumem cargos de direção em estabelecimentos de ensino, estes destacaram aspetos relativos ao processo de ensino-aprendizagem, nomeadamente a preocupação com os exames e os resultados escolares que ditam a posição dos estabelecimentos de ensino que dirigem em *rankings*, bem como a ênfase que é dada ao cumprimento das metas curriculares, tal como refere um dos diretores:

*“Quando não lhes é dada a oportunidade deles desenvolverem um projeto com que se identificam, deles procurarem as soluções para um problema porque é necessário cumprir o programa A, B, C ou D, porque há um exame no final nós se calhar estamos a contrariar aquilo que são os objetivos que hoje se veicula muito até nos discursos políticos que é a do empreendedorismo como forma de*

*resolução dos nossos problemas, mas não pode haver empreendedorismo para solucionar os nossos problemas se nós tivermos uma educação focada numa aprendizagem rotineira e essa aprendizagem rotineira pode ser um risco de termos uma cultura baseada no exame” (CE: E1).*

Esta cultura baseada no exame e nos resultados escolares, para além de colocarem a tónica no trabalho individual do aluno, comprometem a continuidade da participação de docentes e alunos em ações de promoção do Empreendedorismo, como destaca um dos entrevistados:

*“...o facto do nosso crescimento, em termos de percurso escolar, neste momento estar a ser conduzido pelos exames, ainda no ano passado tivemos uma turma que desenvolveu uma atividade extraordinária na área do empreendedorismo, com um espírito de equipa fabuloso, e este ano como no 6.º ano têm exames já não deram continuidade (...) nós também não insistimos porque os pais não veem com bons olhos mesmo que a gente lhes tente fazer ver que é possível conciliar várias atividades” (CE: E4).*

Esta pressão sobre os resultados escolares, segundo os entrevistados dos *Focus Group*, tem como intuito a obtenção de uma boa posição nos *rankings* de escolas, com base nas médias atingidas.

Trata-se de uma questão que encontra explicação na perspetiva evocada por David Justino que afirma que “os exames ou testes nacionais são, para todos os efeitos, provas de avaliação externa já consagradas no sistema nacional de ensino. A pouco e pouco vai-se tomando consciência da sua importância na orientação das aprendizagens e muitos dos críticos vão rendendo-se à sua utilidade. Como é compreensível, os exames e testes nacionais não estão desprovidos de inconvenientes: a excessiva orientação das aprendizagens para «passar» no exame, o facto de incidirem apenas sobre uma parte das matérias e das competências ensinadas e desenvolvidas, a forma como são elaborados os testes não ser a mais adequada são argumentos atendíveis”(Justino, 2010, p. 86).

Por conseguinte, em termos do sistema de avaliação, pelos motivos acima evocados, é fomentada a competição e a penalização pelo erro, como refere um dos jovens entrevistados:

*“Eu acho que nós na escola somos muito penalizados quando erramos. É importante demonstrar que errar está mal mas é importante dar espaço para as pessoas errarem” (CE: E12).*

Esta percepção partilhada por um aluno poderá levar-nos a considerar que o sistema educativo, tal como está organizado, dá primazia à avaliação sumativa - que posiciona os alunos numa determinada escala e, por conseguinte, contribui para a avaliação de desempenho da própria Escola, em detrimento da avaliação formativa. Segundo Damiano (1996), a avaliação formativa tem como propósito “fornecer informações a professores, alunos e encarregados de educação, acerca do desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e, assim, apoiar decisões de aperfeiçoamento (...) [porque] assenta no pressuposto de que os alunos (...) aprendem diferentemente em diversas disciplinas e a ritmos também diferentes” (Damiano, 1996, pp.160-173).

A perspectiva da autora demonstra que a avaliação formativa tem um propósito exclusivamente pedagógico, devendo avaliar não só os conhecimentos apreendidos, mas também competências, atitudes e aptidões. No entanto, a avaliação realizada, para além de estar a perder o seu carácter formativo, reflete o modelo de ensino vigente no qual é dado um maior relevo ao conhecimento, tornando o processo de ensino-aprendizagem excessivamente dirigido, como ilustra o comentário de um dos entrevistados:

*“O que eu acho é que temos ainda uma escola muito no saber-saber e não tanto no saber-fazer e no saber-estar”* (CE: E16).

Em alguns casos evidencia-se uma intenção, por parte dos órgãos de decisão da escola, em proporcionar a integração de projetos que permitam um trabalho ao nível das competências e atitudes, contudo esse estímulo, confrontado com aquele que é entendido como o dever da Escola - o de apresentar resultados, acaba por ditar o abandono desse tipo de projetos que são desenvolvidos, na sua maioria, paralelamente ao cumprimento do programa:

*“...houve, até da parte da direção da escola, algum estímulo a participar mas depois nós chocamos com o outro lado (...) e é um problema em termos de estatísticas, que é o aproveitamento, nós temos que trabalhar para o sucesso, para as boas notas e para os rankings”* (CE: E10).

Todas as reflexões aqui partilhadas gravitam em torno da avaliação que é efetuada aos resultados escolares dos alunos, mas o que nos dizem esses mesmos resultados sobre a qualidade das aprendizagens que a Escola proporciona?

A este propósito, no seu ensaio intitulado «Difícil é educá-los», David Justino refere que, desde 2000, os relatórios nacionais elaborados pelo Ministério de Educação e Ciência com base nos resultados dos estudos PISA (*Programme for International*

*Student Assessment*)<sup>2</sup> e nas provas de aferição, realçam um conjunto de problemas que, de ano para ano, se repetem e permitem identificar o tipo de aprendizagens proporcionadas nas áreas de Matemática e Português e que, por conseguinte, poderão ser extensíveis a outras áreas.

Segundo este autor, “destaca-se o facto de os alunos portugueses apresentarem melhores resultados nos saberes que exigem menor elaboração cognitiva, ou seja, onde se limitem a reproduzir conhecimentos, a aplicar procedimentos de carácter rotineiro e a recorrer a raciocínios simples. As dificuldades identificam-se ao nível da capacidade de desenvolver raciocínios mais complexos, na resolução de problemas, especialmente quando têm de aplicar os conhecimentos adquiridos a situações menos usuais” (Justino, 2010, pp. 74-75) evidenciando, deste modo, uma reduzida capacidade de abstração.

No entanto, os dados recolhidos nos *Focus Group*, demonstram que há uma tomada de consciência, por parte dos diretores e dos docentes, de que a causa está na forma como o sistema de ensino está organizado e naquilo que é valorizado no acesso ao Ensino Superior:

*“Os exames estão a matar? Estão! Nós temos aqui um problema (...) porque os exames são, de facto, muito importantes mas têm o valor que têm e não o valor que lhes estão a dar ou que sempre lhe deram. (...) Porque se, de facto, a escola soubesse que os alunos para entrarem na universidade, para além da nota, tinham que demonstrar um conjunto de experiências em entrevista claramente todos nós teríamos outro tipo de preocupações”* (CE: E3).

Se as competências empreendedoras fossem consideradas, o processo de ensino-aprendizagem que abrange as crianças a partir dos 3 anos de idade, até ingressarem no Ensino Superior, teria de assumir essa vertente, mas não é isso que se verifica o que não favorece a adoção de uma atitude empreendedora por parte dos jovens:

*“Se eu me habituar a copiar, a reproduzir apenas o conhecimento que me é dado eu não sei ser empreendedor”* (CE: E1).

Por conseguinte, e uma vez que não é integrado nos programas curriculares, como foi dito anteriormente, frequentemente, as direções das escolas demonstram alguma relutância em aderir a projetos de promoção do Empreendedorismo, promovidos

---

<sup>2</sup> O PISA (*Programme for International Student Assessment*) consiste num programa de avaliação das aprendizagens efetuadas pelos alunos ao nível da leitura (Português), da Matemática e das Ciências. Este programa assume uma escala internacional, envolvendo os países da OCDE.

por entidades externas, uma vez que representa acréscimo de trabalho para os envolvidos e são vistos, por vezes, como um constrangimento à concretização dos objetivos, que passam pelo cumprimento dos programas e metas curriculares e a obtenção de bons resultados.

Por outro lado, a não inclusão do Empreendedorismo como objetivo estratégico das escolas poderá ter outras leituras. Primeiro, pode encontrar a sua fundamentação na cultura da Escola, ainda pouco aberta ao contexto em que está inserida e, por seu turno, pouco recetiva às ações promovidas por entidades externas, como refere um dos elementos da Comunidade Educativa:

*“A cultura da escola de fechar-se sobre ela própria, agora menos mas ainda muito (...) não haver uma cultura de empreendedorismo e depois não haver a ligação da escola com o meio também prejudica muito a concretização desses projetos”* (CE: E11).

Por vezes, o que se sucede é que as direções promovem a divulgação das iniciativas, mas por não ser o Empreendedorismo uma opção estratégica das respetivas escolas, devidamente integrado nos seus projetos educativos, pode verificar-se a participação nessas iniciativas mas entendidas como anuais, ou seja:

*“O problema tem a ver com a continuidade (...) uma vez que isto era um projeto de fora para dentro, não sei se isso acontecerá com as outras escolas, mas o mais certo é que este projeto tenha morrido nas escolas, não tenha havido continuidade. Se fosse dentro do projeto educativo, pelo menos durante a vigência do projeto educativo, o empreendedorismo era desenvolvido”* (CE:E11).

Os exemplos aqui referidos – o PNEE e o Projeto Aveiro Empreendedor, evidenciam o carácter pontual com que as ações dinamizadas por entidades externas são encaradas no contexto escolar.

Nestes casos, a participação baseia-se nas motivações dos docentes e, nos últimos anos, *“...com estes cortes e alterações na carreira docente, [vemos] que os professores também ficam menos recetivos a estes projetos paralelos”* (CL: E22) o que faz com que apenas se cinjam à sua missão de lecionar, por entenderem que se trata de um acréscimo de trabalho, como já aqui foi referido.

Outro elemento da Comunidade Educativa alerta para o facto de as escolas e os seus agentes ainda assumirem o Empreendedorismo como pertencendo à esfera do setor empresarial - *“eles associam às empresas, isso é com as empresas não é nada com as*

*escolas*” (CE: E7). Este aspeto pode estar na origem das perceções existentes sobre o ensino regular e ensino profissional no que toca à apropriação do Empreendedorismo como objetivo dos Projetos Educativos.

Em primeiro lugar porque, através do ensino regular pretende-se a obtenção de bons resultados que garantam o acesso ao Ensino Superior, por parte dos seus alunos acesso esse efetuado com base nos resultados escolares. Por outro lado, o ensino profissional, pela sua preparação mais técnica, tem como principal objetivo a inclusão dos seus alunos no mercado de trabalho que não só tem em conta os resultados escolares mas, acima de tudo, as competências desenvolvidas no decorrer do percurso formativo.

Uma vez mais, o caso do Projeto Aveiro Empreendedor que ao nível do Ensino Secundário e Profissional registou, por parte das escolas secundárias, a integração de turmas e docentes de cursos de formação profissional, ilustra o entendimento que os órgãos de direção das escolas e os próprios docentes têm do Empreendedorismo como uma mais valia ao nível desta modalidade de ensino.

Ainda no âmbito do processo de ensino-aprendizagem, foi referido por um entrevistado que as sucessivas alterações dos programas curriculares comprometem a promoção do Empreendedorismo, como é disso exemplo a abolição das artes no currículo:

*“Há uma outra perda que parece que não é importante mas que, do meu ponto de vista, é muitíssimo importante que é a perda de peso das artes na escola e quando eu digo as artes são as artes todas (...) os trabalhos manuais, a pintura, a escultura, o desenho, a música, o bailado, tudo isso foi sendo segmentado, passado para períodos pós-escola, feitos fora da escola, por entidades que não têm nada a ver com a escola, ou seja, não tem nada a ver com o processo educativo (...) e essa circunstância diminui brutalmente as bases da criatividade e de fazer coisas em comunidade”* (CE: E16).

Esta realidade de uma Escola centrada na transmissão de conhecimento e um conjunto de atividades, de índole artístico e cultural, que progressivamente foram sendo retirados dos currículos escolares e remetidas para uma frequência extracurricular fora da escola, evidencia, em primeiro lugar, uma segmentação das aprendizagens porque:

*“...tudo isto são unidades autónomas de um processo de construção de uma cultura, de uma aprendizagem, de um saber e (...) não é fácil a ninguém, sobretudo a quem anda a circular nesta rede de nós, de uma rede que é invisível... não é fácil perceberem a inter-relação entre aquilo que viu e*



*experimentou na aula de violino e aquilo que fez na natação, mais o que fez ou disse o colega numa brincadeira a propósito de uma outra coisa qualquer” (CE: E17).*

Existe, no entanto, por parte das famílias, um reconhecimento da importância destas atividades no desenvolvimento integral dos seus educandos, motivo pelo qual são frequentadas. Porém não é evidente uma articulação entre o que se aprende em contexto escolar e fora do mesmo. Tal facto, corrobora a perceção de alguns entrevistados que referiram que a Escola ainda se encontra fechada sobre si mesma e a sua missão.

Neste sentido, Idália Sá-Chaves alerta para a questão de que “se este espaço dá habitualmente pela designação de Escola, o conceito que dela se faz deve ser percebido numa perspetiva ecológica para poder corresponder, quer ao conceito do currículo na sua máxima abrangência, quer à realidade complexa e viva que, de facto, cada escola constitui. Um espaço organizacional com finalidades próprias e específicas, mas que se inscreve num espaço físico e social alargado no qual se entretence e no qual lhe provém a necessidade e a justificação para existir, os atores a todos os níveis de intervenção, a razão de ser, dimensões múltiplas do conhecimento que, na escola, é crucial (trans)ação, bem como a cultura que, simultaneamente, a funda e continuamente a (re)cria” (Sá-Chaves, 2000, p.32).

A autora, tomando como partida a perspetiva ecológica do desenvolvimento de Bronfenbrenner refere, também, que seria possível “representar a escola como um mesossistema enquadrador de vários microssistemas (interações desenvolvidas em cada sala de aula), por sua vez inserido num exossistema mais vasto, correspondendo este à rede de interações com a comunidade envolvente a diferentes níveis de proximidade e/ou de implicação. Porém, a todos estes níveis sistémicos permanece subjacente um macrossistema que enquanto conjunto de valores, conhecimentos, convicções, culturas e crenças, atravessa os atores-sujeito a todos os níveis de intervenção referidos” (Sá-Chaves, 2000, p.32).

Esta perspetiva de Idália Sá-Chaves induz-nos a questionar o grau de envolvimento dos vários *stakeholders* do processo educativo, sendo importante realçar que foi referido por dois elementos da Comunidade Educativa que os alunos, nem sempre, são chamados a participar ativamente, por exemplo, na elaboração do Projeto Educativo, que se assume como um documento estratégico no qual estão expressos os objetivos a que a Escola se propõe atingir, para um determinado período de tempo.

Também a relação das famílias, em particular dos encarregados de educação, com os seus educandos pode potenciar o desenvolvimento de competências empreendedoras, no entanto, os pais entrevistados referem que:

*“as famílias também não são empreendedoras. (...) Há um excesso de acompanhamento sistemático e de desresponsabilização em alguns casos daquilo que são as responsabilidades ou aquilo que poderiam ser as responsabilidades dos jovens”* (CE: E17).

Deste modo, são criadas *“zonas de conforto aos garotos que depois lhes corta a criatividade”* (CE: E16).

Esta perceção é corroborada por um dos diretores entrevistados que afirma que não se trata de uma lógica de interação entre pais e filhos que se cinja ao percurso escolar destes, ou seja:

*“... não podemos ver isto só do ponto de vista daquilo que é a escola...O problema é social. (...) quanto maior são as habilitações literárias dos pais menos autonomia têm os filhos na mobilidade (porque os pais os levam à escola) e isso demonstra tudo. (...) Nós precisamos enquanto cidadãos (todos!) de um sentimento de pertença e de alteração deste processo”* (CE: E3).

#### ***4.2.3.2. As condições necessárias para uma efetiva Educação para o Empreendedorismo em contexto escolar***

Os entrevistados que participaram neste estudo foram desafiados a enumerar um conjunto de características que consideram necessárias para que exista uma efetiva cultura de promoção do Empreendedorismo em contexto escolar.

Assim, na sequência daquilo que foi dito anteriormente, em primeiro lugar, há que realçar o destaque que é dado ao papel das famílias e que passa por favorecer o estímulo de competências, reconhecidas num indivíduo empreendedor, designadamente a responsabilidade e a capacidade de tomar a iniciativa, porque, como refere um dos entrevistados:

*“Quando nós estamos a formar uma criança, quando cultivamos e lhe ensinamos os valores da responsabilidade, da capacidade de organização, etc... nós estamos, de facto, a capacitar um ser humano para ter esses valores para que um dia possa ser empreendedor”* (CL: E26).

É de igual modo importante estimular a autonomia, ou seja, “...*não estar à espera que alguém diga o que é para fazer*” (CL: E21), começando desde cedo. A resiliência, a capacidade de autossuperação, o altruísmo e a preocupação com os outros, na perspectiva já aqui defendida, são atributos de um indivíduo empreendedor, que poderão ser inculcados nas crianças, por via da Educação.

Um dos alunos entrevistados alerta para outro aspeto vital - a importância de se dar a conhecer a sociedade e os seus problemas reais, para que as crianças, desde cedo, consigam compreender o seu lugar na sociedade e sejam capazes de observar e interpretar o contexto e as múltiplas variáveis que concorrem para um determinado fenómeno, isto porque, segundo o entrevistado:

*“Muitas vezes os pais até dizem «Não vamos falar disto com o menino! Não vamos alertá-lo para isto!». A pessoa quando chega aos 20 anos não sabe o mundo em que vive, não tem ideias sobre nada. Eu acho então que devemos fomentar esse espírito desde pequeninos e se realmente fizermos isso, essa pessoa vai ser empreendedora!”* (CE: E14).

Esta perspectiva ilustra a posição assumida por Bucha (2009) que afirma que “o ensino e a aprendizagem interligam-se diariamente e fazem parte dos objetivos do indivíduo e do coletivo. 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” (Bucha, 2009, p.25).

Neste sentido, as crianças tendem a transmitir, o que aprendem na escola, às famílias, em particular aos pais. Um bom exemplo do impacto desta partilha de conhecimento é a abordagem da reciclagem, efetuada em contexto escolar, que proporcionou a adoção de um comportamento socialmente responsável, por parte das famílias, que com elas aprenderam a importância de se proceder à separação de resíduos. Deste modo, a abordagem do Empreendedorismo em contexto escolar, não só poderá permitir potenciar as competências ditas empreendedoras junto dos alunos como também, de forma indireta, junto das suas famílias, o que terá o seu impacto na comunidade em que estão inseridos.

Por outro lado, promoverá uma participação mais ativa na comunidade, encontrando fundamento na avaliação efetuada ao programa de Educação para o Empreendedorismo dinamarquês, no qual se constatou que os jovens que frequentaram este programa demonstram um maior entendimento do seu papel e valor na sociedade em que estão inseridos, bem como uma melhor compreensão das inúmeras capacidades

que detêm, a importância de serem potenciadas, combinadas entre si e como poderão ser mobilizadas na prática (The Danish Foundation for Enterprise, 2012, pp.21-31).

Pelo que até aqui foi dito, é consensual que o docente assume um papel de grande importância na prossecução das ações de promoção do Empreendedorismo. Nas palavras de um entrevistado pertencente ao grupo da Comunidade Local:

*“O elemento central tem de ser obviamente o professor, portanto uma das condições fundamentais ou imprescindíveis é que estas ideias sejam veiculadas pelo professor, que as sintam como suas, que acreditem nesta abordagem, que partilhem destas ideias porque se não forem eles os agentes de mudança em contexto de sala de aula dificilmente vamos conseguir implementar ações de educação para o empreendedorismo nas escolas”* (CL: E18).

Porém, as opiniões dos diretores de estabelecimentos de ensino dividem-se – uns consideram que, nas escolas, existem os recursos humanos para levar a cabo ações de promoção do Empreendedorismo:

*“Obviamente, teria de haver alguma formação aos professores mas eu penso que temos profissionais capazes nas escolas, de agarrar esta temática e trabalhá-la bem”* (CE: E2).

Ao passo que outros, assumem uma posição antagónica:

*“... a escola pode fazê-lo mas, neste momento, tem poucos soldados para o efeito...”* (E3).

A aposta na formação dos professores, supramencionada por um dos diretores, é reforçada por vários entrevistados, na medida em que reconhecem o seu contributo para uma melhor clarificação do que é ser-se empreendedor:

*“Parece-me interessante dar algumas pistas aos professores para de facto eles poderem transmitir o que é ser-se empreendedor. (...) fomentar formação nos professores e de os alertar, de facto, para o que é isto do empreendedorismo e que meios os professores podem ter como auxílio para transmitir determinados conceitos aos alunos”* (CL: E27).

Tendo em conta que no processo de formação inicial dos professores, não é considerada a abordagem ao Empreendedorismo, é crucial que estes docentes possam, em primeiro lugar, definir o Empreendedorismo e tomar contacto com metodologias de ensino-aprendizagem que potenciem o desenvolvimento de competências junto dos seus alunos. Tal pressupõe que o próprio professor desconstrua a perceção que detém do seu papel no processo de ensino-aprendizagem. Será o docente um mero transmissor de

conhecimento, imposto por um programa curricular, e avaliador de aprendizagens ou, pelo contrário e acima de tudo, um facilitador da formação e desenvolvimento plenos de cidadãos?

A este propósito, David Justino refere que “é necessário preparar e educar as novas gerações para a incerteza (...) centrando o ensino e as aprendizagens no adquirido fundamental, a saber: diversificada formação cultural (as línguas, as literaturas, a história, a filosofia, as artes) combinada com uma sólida cultura científica (a matemática e as ciências)” (Justino, 2010, p.95). Acrescenta ainda que, se comparada a organização curricular de vários países, a conclusão a que chegaremos é que não são assim tão distintos, no entanto, “as diferenças notam-se nos tempos dedicados a cada um desses saberes, nas prioridades que são definidas, nas articulações e sequências que conferem coesão ao currículo” (Justino, 2010, p.95).

Sobre esta questão, importa realçar que, nos *Focus Group*, tanto docentes como diretores, referiram-se ao tempo como condição essencial para a promoção de uma Educação para o Empreendedorismo. Recorrendo às palavras de um dos docentes:

*“Algumas destas dificuldades podiam ser atenuadas porque de facto o tempo é uma dificuldade grande. Porquê? Porque estamos a acrescentar o empreendedorismo ao programa que não tem ou na maioria das disciplinas tem muito pouco essa perspetiva, não tem essa abertura... porque o dia em que o país opte estrategicamente por considerar o empreendedorismo importante na educação então terá de mudar também a forma como os conteúdos são abordados e diminui essa dificuldade”* (CE: E11).

Ou seja, esta dificuldade do tempo deve-se ao facto de o Empreendedorismo não constar nos programas curriculares não havendo, assim, a legitimidade para o docente abordar esta temática. No entanto, a ausência de tempo também se poderá dever a outra situação relatada por um dos docentes entrevistados e que se prende com a participação da Escola em diversas iniciativas e aquelas que as escolas entendem como relevantes para o processo de ensino-aprendizagem:

*“Eu acho que as escolas também têm um problema na medida em que entram em projetos a mais e depois uma pessoa é chamada para um, é chamada para outro, e não se consegue fazer tanta coisa ou... ser-se bom e conseguir concretizar uma coisa mesmo a sério, não é?”* (CE: E6).

A motivação, tanto dos docentes como dos alunos, também é apontada como uma condição base para que se registre uma efetiva Educação para o Empreendedorismo nas Escolas, sendo referido por um dos entrevistados que:

*“Se representar um trabalho extra não só para os professores como também para os alunos, já há muitos alunos que têm atividades extra e estes alunos e até mesmo os próprios pais podem não estar na disponibilidade de ficar mais tempo na escola por causa desta atividade extra ou porque não podem”* (CL: E23).

A motivação dos alunos também não pode ser esquecida pois eles são os principais destinatários das iniciativas de Educação para o Empreendedorismo:

*“Eu normalmente peço-lhes trabalhos extra, e quando os pedimos se nós os motivarmos, eles são empreendedores”* (CE: E7).

Ou seja, se o Empreendedorismo apenas for abordado como trabalho adicional aquele que é feito para o cumprimento do programa, não havendo uma forte interação com o mesmo, a probabilidade de não lhe ser dada continuidade é maior.

Deste modo torna-se pertinente proceder à avaliação das ações de promoção do Empreendedorismo, para que seja possível perceber se os objetivos iniciais foram cumpridos e, em caso negativo, quais os constrangimentos. Porém, a avaliação do eventual impacto de ações de promoção do Empreendedorismo, não permite resultados imediatos, dado basear-se essencialmente numa dimensão atitudinal, com repercussões visíveis numa lógica de médio e longo prazo.

Retomando a perspectiva de David Justino de que, por um lado, o currículo se encontra segmentado e desarticulado entre si, ou seja, não é evidente uma interligação entre os conteúdos lecionados em cada uma das áreas curriculares e, por outro, que se regista a dificuldade de os alunos mobilizarem os conhecimentos adquiridos a situações menos usuais (Justino, 2010) poderá levar-nos a outra questão – estará a Escola atual condicionada pelo imediatismo e pela necessidade de evidenciar resultados à sociedade?

Sobre este aspeto, Agostinho Bucha refere, numa análise à Escola, que esta não reflete, na sua ação educativa, uma visão sistémica e acrescenta que “é necessário pensar as escolas – organizações educativas – como estruturas vivas” (Bucha, 2010, p.21). O autor remete, deste modo, para as múltiplas interações que ocorrem no processo educativo, envolvendo os vários elementos que de forma mais ou menos direta contribuem para a aquela que deverá ser a missão das escolas, aqui defendida – o desenvolvimento integral de indivíduos empreendedores, numa lógica de cidadania ativa.

Relativamente a estas interações analisando, primeiramente, as que ocorrem entre os agentes educativos presentes nas escolas, mais concretamente diretores e docentes, num dos *Focus Group* foi referido, por um docente, que:

*“O sucesso passa também por uma cultura de trabalho colaborativo e também das pessoas que estão envolvidas e que nos fazem acreditar que o projeto é importante”* (CE: E6).

Este objetivo seria atingido caso educar para o Empreendedorismo se assumir como um objetivo estratégico para a Escola, permitindo assim:

*“...um espaço de liberdade do professor, numa parte, obviamente, do tempo do programa para ter esse espaço de desafio, esse espaço de desenvolvimento da inovação, da criação, dentro do seu processo educativo”* (CL: E26).

A observação deste entrevistado, um dos governantes locais, para além de reconhecer o papel da Escola, na educação e formação do capital humano de uma comunidade, reflete a abertura das entidades locais a ser parte ativa do processo educativo, porém um dos docentes, destaque que:

*“É como em tudo, tem de haver querer primeiro da parte da escola! E querendo a escola, as empresas podem ajudar muito, a câmara municipal pode ajudar muito”* (CE: E11).

Esta posição leva-nos a questionar se as direções das escolas, sobretudo as públicas, no âmbito da sua autonomia ainda muito condicionada pelo Poder Central, terão a legitimidade para se abrirem à Comunidade em que estão inseridas para que esta possa contribuir ativamente no processo de ensino-aprendizagem e, neste caso em particular, promover o desenvolvimento de competências empreendedoras junto das gerações mais jovens.

#### ***4.2.4. Contributos da Comunidade Educativa e Comunidade Local para a Educação para o Empreendedorismo***

Um dos objetivos que nortearam este estudo prende-se com a análise das relações existentes entre a Escola e a Comunidade e quais os recursos da última que poderão ser mobilizados na promoção de uma efetiva Educação para o Empreendedorismo.

Relembrando a posição de Gibb (1987, citado por Sarkar, 2009, pp.80-81), ao longo das cinco etapas que identifica, na vida de um sujeito, este poderá beneficiar de

influências favoráveis ao aumento da capacidade empreendedora. Em todas as etapas a comunidade assume-se como o contexto que influencia, positiva ou negativamente, a adoção de uma atitude empreendedora, destacando, também, o papel do processo de educação e formação ao longo da vida.

Nesta ótica, com base nos dados recolhidos e discutidos até então, a maioria dos participantes refere que a abertura da Escola à Comunidade é salutar para o processo educativo, embora tenham algumas reservas se este é, nos dias de hoje, um princípio pelo qual se rege o processo educativo.

A Educação para o Empreendedorismo surge aqui como um meio de aproximação da Escola ao contexto envolvente, permitindo interligar o processo de ensino-aprendizagem à realidade que as crianças e jovens encontram para lá dos portões da escola. Um dos diretores define a Educação para o Empreendedorismo como:

*“...um conceito de trazer a vida para a escola (...) depois é a escola para a vida mas antes é a vida na escola, portanto, temos de trazer a realidade que a sociedade e a vida em sociedade exige hoje da escola e tem de exigir (...) o fazer participar as empresas na nossa vida, o trazer realidades dominadas por outras entidades e outras instituições que trabalham connosco e dar a conhecer aos nossos alunos o quanto a realidade está tão próxima”* (CE: E5).

Assim, partindo do pressuposto de que ser-se empreendedor é uma forma de estar na vida, Agostinho Bucha alerta-nos para o facto de “as empresas, devido ao seu *know-how* próprio, foram as primeiras organizações a compreenderem a importância do Empreendedorismo para o reforço da sua competitividade e permanência no mercado, conseguindo conviver com o meio envolvente (...) Contudo, o Empreendedorismo passou de um conhecimento transversal às 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 de educação. Esta necessidade de partilha de conhecimento entre as várias ciências é o reflexo da sociedade em que vivemos, que exige que o nosso processo de aprendizagem seja validado pelo conhecimento proveniente de várias fontes” (Bucha, 2010, p.15).

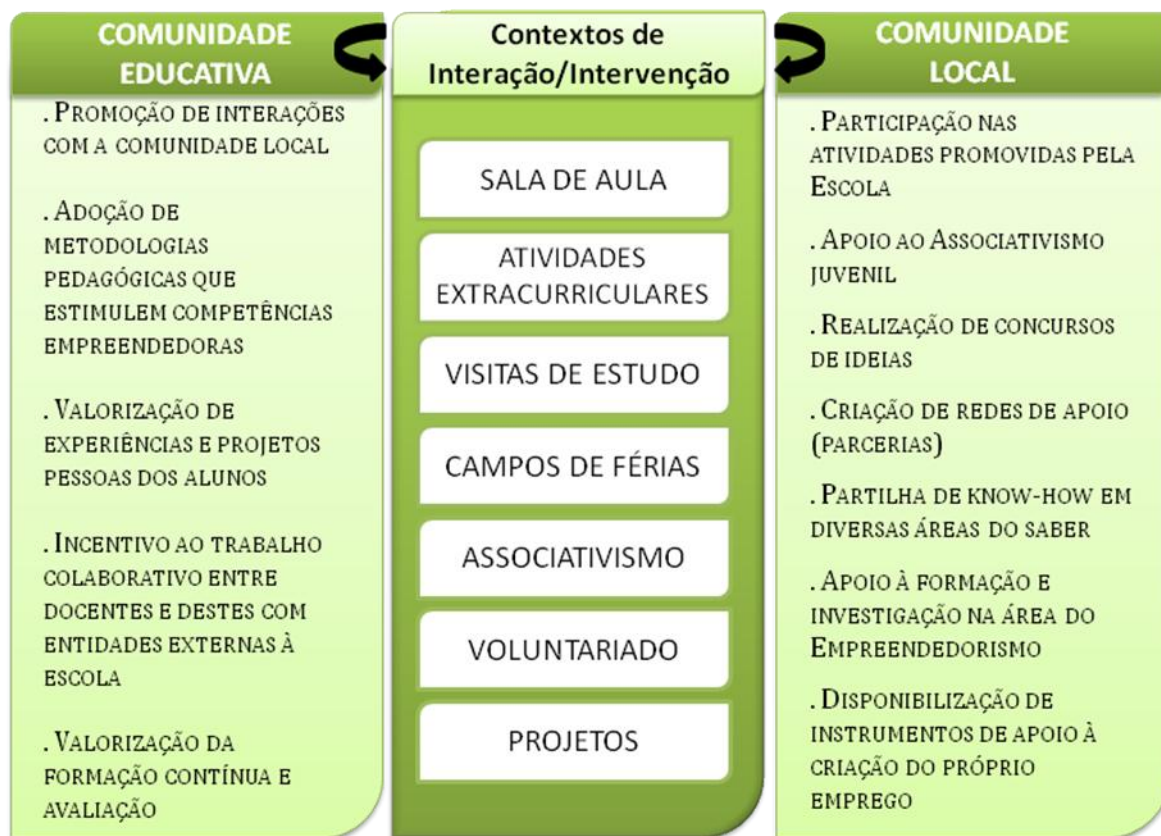
A relação entre as Escolas e o tecido empresarial, mais concretamente através do estabelecimento de parcerias entre ambos e atores culturais, com vista a “promover o bom funcionamento do triângulo do conhecimento” é entendida como crucial para a concretização de um dos objetivos estratégicos da Europa 2020, objetivo esse que visa



“incentivar a inovação e a criatividade, incluindo o espírito empreendedor, a todos os níveis da educação e formação” (Conselho da União Europeia, 2009).

De que modo é que esta relação de parceria se pode estabelecer e consolidar é a questão para a qual se propõe responder, de seguida, com base nos contributos dos vários entrevistados.

A Figura 2 pretende sistematizar alguns dos aspetos referidos até então, relativamente aos contextos nos quais os entrevistados consideram ser possível educar para o Empreendedorismo e às condições que a Comunidade Educativa não deverá descurar para que se verifique a consolidação de uma Educação para o Empreendedorismo nas Escolas.



**Figura 2:** Contextos de intervenção e contributos da Comunidade Educativa e Comunidade Local para a Educação para o Empreendedorismo (elaborado pela autora).

No que toca ao contexto, possivelmente pelo facto do Empreendedorismo não constar nos programas curriculares, são apontados maioritariamente contextos de carácter informal (campos de férias, experiências de associativismo e voluntariado, visitas/viagens de estudo ou no âmbito das atividades extracurriculares que, por norma, são promovidas por entidades externas às escolas).

No entanto, também foi referido ser possível educar para o Empreendedorismo em contexto de sala de aula, sendo necessário para o efeito a adoção de metodologias pedagógicas que permitam, aos alunos, o contacto com a realidade e, simultaneamente, o desenvolvimento de competências empreendedoras, através da realização de atividades sem que tal comprometa o cumprimento dos programas curriculares. O testemunho um aluno entrevistado, cuja turma participou no Projeto Aveiro Empreendedor, é exemplificativo dessa possibilidade:

*“Dentro do tema da filosofia na cidade inseriu o empreendedorismo e, por exemplo, um dos casos que apresentou e nós tivemos de desenvolver foi sobre o Mahatma Gandhi, tínhamos de explicar porque é que ele era empreendedor, o que é que ele fez...”* (E13)

A pertinência de se consolidar a relação da Comunidade Educativa com a Comunidade Local, baseia-a na premissa de que os indivíduos em sociedade estabelecem relações entre si e que estas influenciam (estimulam ou inibem) a ação desses mesmos indivíduos mas mais variadas áreas. Neste estudo, é possível verificar duas posições que, embora distintas, reforçam a necessidade de estreitar essa relação. Por exemplo, uma visita de estudo poderá contribuir para esse propósito, ao proporcionar um melhor conhecimento da realidade envolvente, por parte dos alunos, como refere um dos docentes que participou no *Focus Group*:

*“Nas escolas, muitas vezes, fazem-se visitas de estudo e vai-se ao Porto, a Lisboa e aqui na região nada... se as visitas de estudo também fossem mais nesta área, nesta zona, conhecer as várias empresas que existem, a incubadora de empresas, o parque de ciência... o que há aqui de bom ajudava também a melhorar esta relação”* (CE: E6).

Por outro lado, a intervenção das escolas a este nível poderá aproximar a Comunidade do dia-a-dia das mesmas, o que, segundo um dos governantes locais entrevistados, não se verifica:

*“A comunidade local (...) não está assim tão atenta, porque acham que as escolas são uma coisa assim à parte (...) «o meu filho não anda na escola, não interessa!»...poderia estar mais sensível e se há uma atividade de rua, uma exposição que os alunos fizeram para vender, a comunidade devia estar presente. É o exemplo e a minha presença e eu acho que isso é absolutamente essencial porque o facto do outro estar presente faz com que eu sinta que isto tem importância”* (E27).

Neste sentido, educar para o Empreendedorismo pressupõe, na sua génese, uma abordagem sistémica que favoreça o conhecimento da realidade de modo a que qualquer indivíduo possa ser capaz de identificar oportunidades de atuação e, para tal, mobilizar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso escolar. Ou seja, a ideia de que é importante promover, com as crianças e jovens, o desenvolvimento de projetos que fomentem essa ligação à comunidade e permitam passar de uma ideia à ação, é defendida por vários entrevistados.

#### ***4.2.5. A relação entre Educação para o Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local***

Com a crescente popularidade que o conceito de Empreendedorismo assumiu, nos últimos tempos, bem como as múltiplas definições sustentadas em diferentes áreas do saber, já não são considerados empreendedores somente os empresários, com ideias negócio inovadoras e prósperas. Pelo contrário, poderemos reconhecer como empreendedores profissionais em áreas tão distintas como os Direitos Humanos ou o Ambiente ou até mesmo algum amigo ou familiar mais próximo aos quais reconhecemos competências empreendedoras.

Por outro lado, a Educação é entendida como indicador de desenvolvimento das comunidades por deter um papel crucial na preparação do seu capital humano e social, sendo igualmente possível educar para se ser empreendedor mediante a conjugação do conhecimento e as competências necessárias para uma total integração dos indivíduos na sociedade.

A este respeito, Bucha refere que "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" (Bucha, 2009, p.15).

Neste sentido, o terceiro eixo de análise do estudo aqui apresentado, pretende reunir as perceções que os entrevistados atribuem à relação entre a Educação para o Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local, sendo que as perceções incidem nos níveis de impacto que a primeira poderá promover na esfera do Desenvolvimento Local

e quais deverão ser as condições de base para a criação de uma cultura empreendedora na comunidade.

#### ***4.2.5.1. O(s) impacto(s) da Educação para o Empreendedorismo no Desenvolvimento Local***

Centrando, em primeiro lugar, a nossa atenção no impacto, os entrevistados referiram quatro níveis, são eles o económico, o social, o territorial e o organizacional, sendo o segundo o mais referenciado.

Uma grande parte dos entrevistados pressupõe que a Educação para o Empreendedorismo poderá gerar valor social, pelo facto de estimular nas crianças e jovens a responsabilidade social e a participação cívica, sendo sobretudo os entrevistados que pertencem à Comunidade Educativa (diretores, docentes, alunos e encarregados de educação) que observam que:

Diretor: *“a partir do momento que se contribui localmente para a comunidade está-se a ser, também, empreendedor e está-se a fomentar o empreendedorismo”* (CE: E1).

Aluno: *“Se tivermos jovens mais conscientes, capazes de olhar para o lado e perceber e sinalizar um problema e pensar de que forma (...) chegar a uma solução que pode revolucionar uma determinada área. (...) De que modo é que com isto posso contribuir para a sociedade. Obviamente teremos uma sociedade mais desenvolvida não é?”* (CE: E15)

Existe aqui, implicitamente, a ideia do empreendedor como alguém motivado para agir na sua comunidade e, para tal, é importante realçar a importância das suas relações sociais, ou seja, a rede de relações estabelecidas que favorecem a difusão de informação e conhecimento.

No Capítulo 2, foram apresentados os conceitos de Redes Sociais, Capital Social e Empreendedorismo e algumas das principais conclusões que estudos têm revelado no cruzamento destes três conceitos. Assim, os conceitos de Redes Sociais e Capital Social encontram-se intimamente relacionados uma vez que o último promove a coesão e o comprometimento dos indivíduos pois, segundo a perspectiva de Putnam, pressupõe «fazer com...» e define-se com base nas “caraterísticas da vida social – redes, normas e

confiança – que capacitam os participantes a agir, mais eficazmente, em conjunto, para perseguir objetivos partilhados” (Putnam, 1996, citado por Correia, 2007, p.84).

Deste modo, educar para o Empreendedorismo pressupõe, também, potenciar as Redes Sociais e o Capital Social, pois o empreendedor é geralmente um indivíduo comprometido com a sua comunidade e age não para benefício próprio mas para um objetivo coletivo. É, nas palavras de um dos diretores, crucial este sentido de comprometimento ato de empreender:

*“e pegando nesta ideia das comunidades que podem crescer, nós temos uma responsabilidade social para com a comunidade que servimos”* (CE: E5).

Assim, pegando na ideia, aqui, veiculada de que o Empreendedorismo deverá ser entendido como uma aspiração coletiva promotora do bem-estar das populações, é possível assumir que o impacto a nível social poderá contribuir, também, para a inclusão social, dado que, segundo um dos governantes locais:

*“...há um outro desequilíbrio que está sempre muito associado que é o cultural, exatamente, a falta de formação cívica, a falta de formação cultural propicia o desequilíbrio socia.”* (CL: E26).

Citando Bucha, “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” (Bucha, 2009, p.112). Todavia, neste estudo, apenas um diretor e um docente referiram que a Educação poderá ter impacto em termos económicos, ao nível da criação de emprego.

Esta constatação poderá indiciar que as escolas, sobretudo as públicas (do Pré-Escolar ao Ensino Secundário) não entendem a integração dos alunos no mercado de trabalho como um das suas missões. Em parte, esta conceção sustenta-se no facto da maioria dos alunos, após a conclusão do Secundário, ingressar o Ensino Superior, pelo que caberá a estas instituições de ensino desencadear estratégias de inserção dos jovens no mercado de trabalho. O mesmo não ocorre no Ensino Profissional em que uma minoria dos alunos que o frequentam pretende prosseguir estudos.

O estudo «*Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work*», cujos dados foram recolhidos em 8 países europeus, no qual Portugal está incluído, refere que ainda prevalece um estigma face ao Ensino Profissional, o que reduz o interesse dos alunos em prosseguirem por esta modalidade de ensino, apesar de considerarem que esta via é mais útil para encontrar emprego (Mourshed, Patel & Suder, 2014, pp.68-69).

Sobre esta matéria, e no atual contexto socioeconómico marcado pelo fenómeno da globalização, por sucessivas transformações sociais e crises económicas, é evidente que os jovens são um dos grupo etários mais afetados com o desemprego.

Outro estudo, recentemente publicado pela TESE – Associação para o Desenvolvimento, intitulado «*Faz-te ao Mercado*», debruçou-se sobre o (des)encontro entre a procura e a oferta de competências no mercado de trabalho e a sua relação com a empregabilidade jovem. Nele é referido que “ao mesmo tempo que se observa o progressivo aumento dos níveis de desemprego jovem no espaço europeu, observa-se também o aumento do número de postos de trabalho. Este paradoxo revela as dificuldades com que os países se defrontam no alinhamento entre as características da procura (cidadãos à procura de emprego) e da oferta (oportunidades de emprego) no mercado de trabalho, podendo este desencontro entre a procura e a oferta verificar-se em 3 dimensões: 1) Desencontro de competências (genéricas, técnicas e *soft skills*); 2) Desencontro de qualificações (qualificações académicas formais); 3) Desencontro regional e/ou setorial (localidades e os setores em que existe oferta não têm correspondência em termos da procura)” (TESE, 2014, p.14).

Neste estudo, um dos aspetos analisados diz respeito às percepções sobre a preparação dada aos jovens pelo sistema de ensino para a entrada no mercado de trabalho e os resultados remetem para o entendimento de que “os jovens não sentem que o seu percurso pelo sistema de ensino os tenha preparado em larga escala para a entrada no mercado de trabalho. O mesmo se parece passar com as avaliações feitas pelas entidades empregadoras, havendo assim um acordo aparente entre os dois grupos de participantes relativamente à pouca preparação para lidar com o mercado de trabalho que os jovens têm quando terminam um nível de ensino” (TESE, 2014, p.87).

No entanto, os entrevistados entendem que a Educação para o Empreendedorismo poderá ter impacto ao nível económico, essencialmente, numa lógica de criação de novas empresas que, por sua vez, geram novos postos de trabalho e, por conseguinte a geração de riqueza, de forma sustentável, alavancando o desenvolvimento local.

Por outro lado, em termos de desempenho profissional também é indicado um possível impacto ao nível organizacional, entendendo-se o empreendedor como alguém que, no seio de uma determinada organização é capaz de promover mudanças que aportem valor à organização e ao contexto em que está inserida havendo evidências empíricas que comprovam que estes indivíduos podem realmente fazer a diferença nas

organizações em que estão integrados. Um dos elementos da Comunidade Local realça esse aspeto:

*“Já existem estudos europeus que dizem que quem passou por programas de educação para o empreendedorismo acaba por ter depois, mais tarde na vida, mais sucesso e entenda-se aqui sucesso como mais facilmente encontra emprego, mais facilmente constitui o seu próprio emprego, mais facilmente sobe na carreira dentro da empresa em que está, portanto é o tal conceito de intraempreendedor – olha os objetivos da empresa ou da organização em que está e trabalha de acordo a alcançar ou superar os objetivos que lhe são propostos e os objetivos da organização (...) Temos que ter funcionários públicos que sejam também eles intraempreendedores, que procurem fazer com que as organizações em que estão a trabalhar sejam mais eficazes, prestem melhores serviços à comunidade local e isso também tem a ver com desenvolvimento local” (CL: E18).*

A este nível, atendendo à mutabilidade que caracteriza o mercado de trabalho, os indivíduos têm de demonstrar a capacidade de lidar com a incerteza e a constante necessidade de readaptação pelo que o seu processo educativo deverá prepará-lo para tal. Parafraseando David Justino, este refere que “a incerteza exige, antes de mais, solidez de conhecimentos e capacidade de os mobilizar para situações novas (...) A capacidade de mobilizar o conhecimento desenvolve-se através da prática de resolução de problemas, do incentivo à reflexão, do raciocínio demonstrativo, do confronto das soluções. Os dois requisitos completam-se e tornam-se indispensáveis principalmente quando sustentados em atitudes favoráveis aos processos de mudança e adaptação, nomeadamente de carácter organizacional” (Justino, 2010, p.95).

#### ***4.2.5.2. A cultura empreendedora como elemento-chave no Desenvolvimento Local***

Educar para o Empreendedorismo é também preparar os indivíduos para lidarem com a incerteza e, por outro lado, demonstrar que ser-se empreendedor deverá ser “uma preocupação coletiva de uma região, país ou zona económica [visto que] empreender é gerar conhecimento e riqueza para todos” (Bucha, 2009, p.109), motivo pelo qual poderá ser impactante ao nível do território, na medida em que o valoriza e é capaz de envolver e tirar partido do capital social aí gerado.

Estes aspetos remetem-nos para a última dimensão analisada e que diz respeito às condições de base para a efetivação de uma cultura empreendedora. Aqui, os entrevistados destacam a necessidade de se trabalhar em rede:

*“deve ser necessário uma grande concentração dos atores sociais e portanto alguma sorte nesse juntar no mesmo território desse conjunto de pessoas, quer de empreendedores quer de políticas quer de organismos que se conciliem nesse trabalho porque eu acho que dentro duma esfera individual é muito difícil vingar.”* (CL: E19)

Tomando como referência, uma vez mais, a perspetiva de Bucha é de salientar que “o capital humano não é mais do 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 os grupos (Bucha, 2009, p.125). Deste modo, promover uma cultura empreendedora é sobretudo potenciar o capital social de uma comunidade.

Esta interação que se pretende encontra fundamento na teoria de Capital Social de Putnam que defende que o relacionamento entre os indivíduos pressupõe um conjunto de fatores facilitadores da ação coletiva em prol da prossecução de objetivos partilhados. Os entrevistados apresentam alguns desses fatores, nomeadamente uma liderança política forte, capaz de desencadear um conjunto de políticas públicas indutoras de Empreendedorismo, bem como a criação e gestão de instrumentos que sirvam essas políticas. Um dos elementos da Comunidade Local destaca a importância do trabalho que é e pode ser concretizado a um nível local/municipal:

*“A importância dos municípios é muitíssimo grande porque eu acredito que a Administração Central pode criar as condições, os programas, as ofertas, gerir os fundos europeus e distribuir aos municípios mas penso que poderá ser mais efetivo esta lógica municipal e da Administração Local pela proximidade que tem junto das populações!”* (CL: E21)

Neste sentido, a Escola e as políticas educativas poderão ser uma dos meios, ao dispor da Comunidade, no sentido de formar o capital humano e reforçar o capital social de uma determinada Comunidade, tornando-a cada vez mais comprometida com o desenvolvimento e bem-estar dos seus cidadãos. Para tal, a descentralização da educação poderia constituir um fator facilitador da promoção da Educação para o Empreendedorismo, tal como defende um dos governantes locais:



*“Na minha opinião falta um passo muito importante: é que a escola seja um instrumento de desenvolvimento local e regional e, para isso, é preciso que a sua tutela passe do Poder Central para o Poder Local e aí eu acho que aquilo que nós sentimos que falta a tal relação com o meio que pode melhorar significativamente” (CL: E26).*

No que diz respeito à descentralização da Educação, atualmente, este é um assunto na ordem do dia. Com a progressiva transferência de competências em matéria de Educação para o Poder Local, os Municípios têm vindo a assumir um papel de maior destaque nesta matéria sendo que o debate, agora, centra-se na configuração e regulação do sistema educativo, à escala local.

Relativamente à Educação para o Empreendedorismo, a eventual descentralização (ou municipalização, como alguns designam) da Educação poderá assumir-se como uma via de promoção de um processo de educação e formação ao longo da vida mais conectado com o contexto que serve, tirando partido das suas singularidades. Neste sentido, tem-se assistido à conceção de projetos educativos locais que expressam uma efetiva ligação da Comunidade Educativa ao meio envolvente.

A margem de autonomia que poderá possibilitar, assume-se como uma clara vantagem na prossecução de uma estratégia de desenvolvimento local que não se concretiza sem que haja uma aposta clara na capacitação dos seus cidadãos e na potenciação do seu Capital Social.

#### ***4.3. Limitações do Estudo***

Com este estudo pretendeu-se apresentar uma visão global da Educação para o Empreendedorismo, através de diferentes olhares sobre a mesma. Para tal, foram entrevistados elementos da Comunidade Educativa (diretores, docentes, alunos e encarregados de educação) e, por outro lado, elementos da Comunidade Local (alguns pertencentes a entidades parceiras do Projeto Aveiro Empreendedor e outras, de áreas distintas, que não tinham qualquer relação formal com o Projeto).

Logo à partida, atendendo a que esta investigação-ação teve por base o Projeto Aveiro Empreendedor, um projeto no qual houve um grande envolvimento da parte da investigadora na sua conceção e implementação assume-se como possível limitação o facto de interagir ou já ter interagido, no âmbito deste Projeto, com os docentes,

diretores e dois dos alunos. Deste modo, esse conhecimento prévio poderá ter influenciado (positiva ou negativamente) a participação dos mesmos aquando a realização das entrevistas e *Focus Group*.

Porém, visto que na investigação-ação “o investigador se envolve ativamente na causa da investigação”(Bogdan & Biklen, 1994, p.293), o mesmo assume, à partida, que a investigação que levará a cabo irá refletir a sua própria ação, no sentido de a compreender e avaliar para que, com isso possa mudar a sua prática. Quer isto dizer que, nesta metodologia qualitativa, o investigador está sempre implicado, pelo seu conhecimento e envolvimento da e na ação.

Este aspeto é considerado, por diversos autores, como uma das fragilidades da investigação-ação pelo facto de poder comprometer a objetividade e o rigor na recolha e interpretação dos dados. Neste sentido, e de modo a minimizar tais limitações optou-se por incluir, na amostra, elementos que nunca participaram no Projeto Aveiro Empreendedor, nomeadamente dois alunos a frequentar o Ensino Superior, e dois Encarregados de Educação. O mesmo se sucedeu no grupo dos elementos da Comunidade Local, no qual se integraram algumas entidades parceiras do Projeto Aveiro Empreendedor que, na sua maioria, não estiveram diretamente envolvidas nas ações de Educação para o Empreendedorismo, bem como entidades que não têm qualquer relação direta com o Projeto Aveiro Empreendedor.

Deste modo, atendendo à existência de perspetivas distintas, foi possível desenvolver processos de triangulação. Segundo Coutinho (2011) “a triangulação consiste em combinar dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa por forma a que possamos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa do fenómeno a analisar” (Coutinho, 2011, p.208).

Ora, neste estudo, foi possível efetuar a triangulação ao nível das fontes de dados, uma vez que no momento da análise e discussão dos resultados foi possível confrontar as perspetivas dos vários entrevistados, bem como os dados recolhidos junto dos mesmos com as fontes bibliográficas consultadas, sempre numa lógica de “conseguir uma análise de maior alcance e riqueza” (Coutinho, 2011, p.208).

Por outro lado, na condução das entrevistas e *Focus Group*, esse conhecimento prévio do objeto em estudo e dos intervenientes no mesmo foi sempre tido em consideração como podendo influenciar a recolha de dados.

Para superar essa questão, optou-se por elaborar os guiões de entrevista e *Focus Group* após a consulta da bibliografia que sustentou o enquadramento teórico deste estudo. Posteriormente, no decorrer das entrevistas e dos *Focus Group*, tentou-se interferir o menos possível, reduzindo-se essa intervenção à explicação clara e objetiva dos propósitos do estudo e da recolha de dados em apreço, num momento prévio à colocação das questões.

Relativamente à dimensão da amostra (composta por um total de 27 participantes) revelou-se uma dificuldade acrescida no momento da análise dos dados uma vez que, tal como refere Isabel Guerra (2006), “não há olhares ingénuos e os investigadores só veem aquilo que estão preparados para ver” (Guerra, 2009, p.36).

Conforme referido anteriormente, este estudo partiu do Projeto Aveiro Empreendedor, um contexto específico, o que limita a transferibilidade, ou seja, a possibilidade dos resultados obtidos num determinado contexto serem aplicados noutros contextos. Todavia, houve a preocupação de apresentar dados descritivos que evidenciassem as diferentes perspetivas dos entrevistados e o modo como estas orientaram a análise efetuada.

Outras eventuais limitações poderiam aqui ser elencadas, no entanto, atendendo ao facto de os estudos que se baseiam na metodologia de Investigação-Ação assumirem um triplo objetivo, ou seja, “produzir conhecimento, modificar a realidade e transformar os atores” (Simões, 1990, p.43). de seguida, num esforço de sistematização das principais conclusões, são tecidas algumas considerações finais deixando algumas pistas para eventuais estudos futuros, sobre esta temática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há mais de uma década atrás, John Dewey, reconhecido filósofo e pedagogo, referia que *“a educação (...) é um processo vivencial e não uma preparação para a vida futura. (...) A escola deve representar a vida presente – a vida tão real e vital para a criança como a que ela vive em casa, no bairro ou no pátio”* (Dewey, 1987, art.3, para.2-3).

É incontestável o papel crucial que a Educação assume na capacitação do capital humano, uma vez que é através do seu percurso educativo e formativo, ao longo da vida, que ele adquire o conhecimento e as competências necessárias à sua plena integração na sociedade, mas estará a Escola de hoje a representar a vida presente, tal como ela é?

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma manifesta aposta na Educação para o Empreendedorismo. Esta intenção advém do facto de se considerar que ser-se empreendedor está ao alcance de todos, sendo questionável a teoria de que se trata de uma característica inata do indivíduo. O Empreendedorismo assume-se aqui, sobretudo, como uma forma de consciencializar os indivíduos para o seu papel enquanto agentes de mudança, e prepará-los para que sejam capazes de agir e gerar valor para si e para os outros.

Ser empreendedor deixa, portanto, de estar associada à ideia do empresário de sucesso para assumir uma conceção que se baseia na ação que visa transformar, na participação ativa na sociedade e a geração de valor que extravasa a esfera individual.

É neste sentido que se têm desencadeado um conjunto de projetos e ações que visam a promoção do Empreendedorismo em contexto escolar, como é disso exemplo o Projeto Aveiro Empreendedor, que surge como o ponto de partida para o estudo realizado.

Segundo alguns autores referenciados ao longo deste trabalho, como é o caso de Gibb, o contexto fornece estímulos que podem favorecer ou constringer a adoção de uma atitude empreendedora.

No entanto, pela experiência do projeto em causa, as Escolas ainda revelam algumas dificuldades em consolidar estratégias de promoção do Empreendedorismo junto da Comunidade Educativa, apesar de participarem em ações promovidas, na sua

maioria, por entidades externas. Esta constatação leva-nos a questionar de que modo a Escola, enquanto organização, influencia o desenvolvimento de ações de Educação para o Empreendedorismo.

Por outro lado, num modelo holístico de educação empreendedora, adquire maior relevância não só os quadros situacionais, ou localizados – motivando, por exemplo, uma reflexão alargada sobre os constrangimentos colocados pela própria Escola, enquanto organização, quer aos docentes (entendidos aqui como elementos facilitadores do desenvolvimento de competências nos seus alunos) quer à participação ativa da comunidade envolvente, como também os fatores culturais e socioeconómicos que poderão sustentar a definição de estratégias a adotar com distintos grupos de indivíduos, desde logo do ponto de vista experiencial.

Neste sentido, o estudo em causa também assumia como propósito inicial compreender de que modo se pode desenhar, ao nível local, uma intervenção educativa que vise a promoção do Empreendedorismo e se baseie no Capital Social da Comunidade envolvente.

Todavia, centrando a atenção na primeira questão, e tendo por base o cruzamento de perspetivas entre elementos da Comunidade Educativa e Comunidade Local, constatou-se que a Escola, enquanto organização, se depara com um conjunto de aspetos que comprometem a implementação e consolidação das ações promotoras do Empreendedorismo, nomeadamente:

- A cultura organizacional da Escola: centrada no cumprimento de metas curriculares e obtenção de bons resultados em provas e exames, que ditam a posição dos estabelecimentos de ensino nos *rankings* nacionais. A este aspeto estão subjacentes outros intimamente relacionados e que se prendem com a ênfase colocada no conhecimento, a penalização pelo erro, o estímulo à competição.
- Currículo: a não integração da Educação para o Empreendedorismo nos programas curriculares, bem como a extinção de unidades curriculares, que permitiam uma abordagem multidisciplinar, como a Formação Cívica e a Área de Projeto.
- As metodologias pedagógicas: centradas na transmissão do conhecimento e, por conseguinte, marcadamente dirigidas, privilegiando-se o trabalho individual.
- Os docentes: são entendidos como elementos fulcrais no desenvolvimento de competências empreendedoras, junto dos mais jovens, no entanto a perceção que

prevalece é que a desmotivação dos docentes compromete o desenvolvimento destes projetos. Esta desmotivação tende a ser entendida como reflexo das constantes alterações da carreira docente, marcada pela instabilidade do corpo docente das escolas, e à necessidade do cumprimento dos programas curriculares.

No entanto, os docentes referem a questão do tempo como um das principais limitações e alertam para o facto de o Empreendedorismo não constar nos programas curriculares. Deste modo, a sua abordagem implica, quase sempre, um trabalho paralelo ou um esforço acrescido para fazer convergir os objetivos das ações de promoção do Empreendedorismo com os objetivos do programa.

- Os órgãos de direção e os documentos estratégicos: A desvalorização da Educação para o Empreendedorismo e a não inclusão no Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades também compromete a legitimidade de abordar o Empreendedorismo em contexto escolar, segundo os docentes.
- As famílias: A desresponsabilização dos educandos e o desincentivo à autonomia e proatividade, por parte das suas famílias.

As perceções dos vários entrevistados induzem-nos a concluir que a Escola não está a educar para o Empreendedorismo, de forma efetiva e sustentada, embora participem em projetos promovidos por entidades externas. No entanto, as escolas de ensino profissional, pela autonomia que detêm, não se defrontarão com algumas das limitações supramencionadas.

A Escola é entendida como o local privilegiado onde se produz e transmite conhecimento. Porém, “o conhecimento é, como sabemos, um valor que não é concorrencial, no sentido em que é tanto maior quanto maior for o número de indivíduos que o possuem” (Rosa, 2012, p.15). Por outro lado, os exames nacionais evidenciam a dificuldade dos alunos mobilizarem conhecimentos para situações novas, pelo que a Educação para o Empreendedorismo pressupõe o desenvolvimento da capacidade dos alunos mobilizarem os seus conhecimentos para dar resposta a novas situações com as quais são confrontados.

Assim, para que a Educação para o Empreendedorismo se desenvolva em contexto escolar foram apontadas as seguintes condições:

- Adaptação ao currículo, mediante uma estratégia de Educação para o Empreendedorismo, de âmbito nacional.

- Reconhecimento, por parte, dos órgãos de direção das escolas e a integração desta área como uma área estratégica da Escola (no Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades).
- Formação de Professores, com vista à sua capacitação e preparação para abordagem em contexto de sala de aula.
- Adoção de metodologias de ensino-aprendizagem que possibilitem o desenvolvimento de competências empreendedoras.
- Envolvimento dos pais e encarregados de educação nas ações de promoção do empreendedorismo.
- Averiguação da possibilidade de articulação entre as atividades desenvolvidas em contexto escolar com as atividades extracurriculares (de modo a desenvolver a capacidade de mobilização de conhecimentos, por parte dos alunos).

Porém, num processo de Educação para o Empreendedorismo, mais do que resultados e habilidades categorizadas é fundamental ter-se em consideração “mapas amplos” de competências em territórios de ensino e situações práticas (Cooper, 2008). Sendo assim, para que se mobilize o Capital Social de Comunidade, o cruzamento de perspetivas entre os participantes da Comunidade Educativa e da Comunidade Local apontam para os seguintes princípios:

- A Educação para o Empreendedorismo deverá iniciar-se ao nível da Educação Pré-Escolar e ser complementada pela educação familiar, ou seja, é importante envolver as famílias.
- Pressupõe a adaptação das metodologias de ensino-aprendizagem, privilegiando-se, sempre que possível, o contacto com entidades da Comunidade, fomentando-se o conhecimento da realidade, a partilha de *know-how* e o reforço das relações existentes entre a Escola e a Comunidade.
- O Empreendedorismo é entendido como uma atitude – fomentá-lo deverá partir de uma abordagem multidisciplinar. Esta abordagem não tem, necessariamente, de comprometer o programa e as exigências (por exemplo, as metas curriculares).
- Deve haver um trabalho junto das famílias, no sentido destas também estimularem o desenvolvimento de competências empreendedoras junto dos educandos.

- Os agentes locais poderão assumir um papel de relevo nesta matéria, rentabilizando instrumentos de apoio ao fomento do Empreendedorismo e assumindo relações de parceria com as Escolas.
- São diversos os contextos onde se pode educar para o Empreendedorismo, desde a sala de aula, aos campos de férias, visitas de estudo, atividades extracurriculares sendo, no entanto, importante que haja uma articulação evidente entre elas.
- A avaliação das ações de Educação para o Empreendedorismo é de vital importância, pois evidenciará o impacto que a participação em ações de Educação para o Empreendedorismo promove na vida dos jovens (nomeadamente ao nível da entrada no mercado de trabalho e participação cívica).

Por último, os entrevistados foram desafiados a refletir sobre a relação existente entre Educação para o Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local. Relativamente a este aspeto verificou-se que, talvez pelo seu carácter prospetivo, as respostas foram mais vagas pelo que poderemos prever que, apesar de reconhecida a importância da Educação em geral e da Educação para o Empreendedorismo em particular, não se percebe uma relação direta e com contornos bem definidos.

Contudo, foram identificados vários níveis de impacto – social, organizacional, económico e de valorização do território, sendo que o primeiro foi o mais valorizado o que expressa a dimensão coletiva e colaborativa do Empreendedorismo. Por outro lado, revela o entendimento de que para se ser empreendedor será necessário que esse indivíduo se sinta comprometido com a sua Comunidade e capaz de fazer a leitura do contexto no sentido de identificar problemas e oportunidades e, com base na mesma, agir no sentido de promover a mudança.

Na verdade essa relação entre saber e fazer, que “pressupõe que compreensão e experiência estão em íntima conexão – e na verdade são mutuamente constitutivos” (Lave & Wenger, 1991, p. 51), torna-se, portanto, um elemento essencial de uma nova pedagogia empreendedora. Um tal pressuposto, construtor e potenciador de Capital Social pela conexão e transição entre a compreensão e a experiência, implica necessariamente um modelo educacional complexo, assente numa filosofia humanista e numa conceção de conhecimento que integra, de uma forma holística e interdisciplinar, o conhecer, o ser e o fazer na e com a Comunidade Local e Educativa (Sultana, 2009).



O primeiro passo, nesse sentido, passará pela promoção de uma cultura empreendedora que terá, segundo os participantes neste estudo, algumas condições de base, nomeadamente uma liderança política forte, ao nível municipal, capaz de reforçar as relações sociais e facilitar o trabalho em rede. Parece-nos que todos os entrevistados partilham da opinião de que a uma escala local se pode agir de forma mais efetiva e observar resultados ao nível do desenvolvimento local.

Uma última questão é relembada - estará a Escola atual condicionada pelo imediatismo e pela necessidade de evidenciar resultados académicos, descurando aquele que é o seu contributo para o Desenvolvimento Local?

Esta é uma relação ainda pouco explorada, todavia encontra a sua pertinência devido às atuais discussões que se tem assistido em torno da descentralização/municipalização da Educação.

A definição de uma política educativa ao nível municipal, assente numa participação ativa de vários agentes locais, terá certamente de incluir uma forte aposta na Educação para o Empreendedorismo. A Escola terá, certamente, de ser repensada enquanto organização responsável pela educação e formação dos indivíduos.

Face a estes (novos) desafios a Escola terá, ela própria, de ser empreendedora e comprometida com o seu meio. Ou seja, deverá promover uma cultura que estimula um profícuo trabalho em rede, pautado pela rentabilização de recursos e o reforço do capital social, para que, coletivamente, seja possível responder favoravelmente aos desafios que se impõem.

Em suma, a Escola deverá ser entendida como um espaço da e para a Comunidade, em que cada um assume, também, o seu papel enquanto educador e empreende em prol da sua Comunidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 26, pp.17-40.

Anderson, A. & Miller, C. (2003). "Class matters": human and social capital in the entrepreneurial process. *The Journal of Socio-Economics* 32, pp.17-36.

Anderson, A., Park, J. & Jack, S. (2007). Entrepreneurial Social Capital- Conceptualizing Social Capital in New High-tech Firms. *International Small Business Journal* 25, pp. 245-272.

Aveiro Empreendedor (2010). Plano de Ação do Projeto Aveiro Empreendedor.

Bardin, L. (1991). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bogdan, R & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bornstein, D. (2007). *Como Mudar o Mundo. Os Empreendedores Sociais e o Poder das Novas Ideias*. Lisboa: Estrela Polar.

Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo – Aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.

Cassi, L. & Morrison, A. (2007). *Social networks and innovation: concepts, tools and recente empirical contributions. Working Paper 2007/59*. Lisboa: DINÂMIA – Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica.

Castilla, E., Hwang, H., Granovetter, E. & Granovetter, M. (2000). Social Networks in Silicon Valley. In: Lee, C. M., Miller, W. F., Rowen, H. & Hancock (eds). *The Silicon Valley Edge – A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*. Stanford: Stanford University Press, pp. 217-247.

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.

CCE, Comissão das Comunidades Europeias (2006). *Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem*. Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, 33. Disponível em: <http://www.ore.org.pt/filesobservatorio/pdf/EspiritoEmpreendedor.pdf> [consultado a 06/06/2013].

CCE, Comissão das Comunidades Europeias (2008). *Livro Verde sobre a Coesão Territorial Europeia: Tirar Partido da Diversidade Territorial*. Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité das Regiões e ao Comité Económico e Social Europeu, 6. Disponível em: <http://www.igfse.pt/upload/docs/2012/livroverdecoes%C3%A3o.pdf> [consultado a 04/01/2014].

Comissão Europeia (2012). *Educação para o Empreendedorismo em crescimento – Comunicado de Imprensa*. Disponível em: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-365\\_pt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-365_pt.htm) [consultado a 05/05/2013].

Conselho da União Europeia (2009). Conclusões do Conselho de 12 de Maio de 2009 sobre um quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e formação («EF 2020»). Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528%2801%29&from=PT> [consultado a 23/05/2013]

Cooper, B. (2008). Continuing professional development: A critical approach. In Fraser, S. & Matthews, S. (Eds), *The Critical Practitioner in Social Work and Health Care*. London: Sage Publications, pp. 222-237.

Correia, E. & Seabra, T. (2011). *Avaliação Externa do Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE) – Levantamento Nacional de Dados*. Lisboa: ISCTE

Correia, S. (2007). *Capital Social e Comunidade Cívica, o círculo virtuoso da Cidadania – Aplicação do Modelo de Putnam aos residentes do Bairro de Caselas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.

Damião, M. H. (1996). *Pré, inter e pós acção – planificação e avaliação em pedagogia*. Coimbra: Livraria Minerva Editora.

Danish Agency for Science, Technology and Innovation (2009). *Strategy for Education and Training in Entrepreneurship*. Rosendahl-Schultz Grafisk, Albertslund

Dees, J. G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Centre for Advancement of Social Entrepreneurship. Disponível em: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)

Dewey, J. (1897). My Pedagogic Creed. *The School Journal*, LIV (3), pp.77-80. Disponível em: [http://edweb.sdsu.edu/people/dkitchen/TE655/my\\_pedagogic\\_creed.htm](http://edweb.sdsu.edu/people/dkitchen/TE655/my_pedagogic_creed.htm) [consultado a 03/07/2014]

Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (2006): *Educação para a Cidadania – Guião de Educação para o Empreendedorismo*. Lisboa: Ministério de Educação. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Guiao-Empreendedorismo-DGIDC2006.pdf> [consultado a 06/06/2013].

Fernandes, A. M. (2006). *Projeto SER MAIS: Educação para a Sexualidade online*. Dissertação de Mestrado em Educação Multimédia apresentada à FCUP. Porto: Universidade do Porto.

Fernandes, A. T. (1992). *Poder Local e Democracia*. Comunicação apresentada no II Congresso Português de Sociologia. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Ferreira, J., Santos, G. & Albuquerque, C. (2012). *Educação Holística para o Empreendedorismo: Uma estratégia de Desenvolvimento Integral, de Cidadania e de Cooperação*. IV Encontro Luso-Brasileiro e I Encontro Ibero-Americano de Estratégia, 12-13 Novembro 2012, Lisboa: ISCTE-IUL.

Formosinho, J. (org.), Spodek, B., Lino, D. & Niza, S. (1998). *Modelos Curriculares para a Educação de Infância*. Porto: Porto Editora.

Gartner, W. B. (1988). *Who is an Entrepreneur? Is the wrong question*. American Journal of Small Business, 12, pp. 11-32.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-510.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia em Acção – O planeamento em Ciências Sociais*. Estoril: Princípio Editora.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípiã Editora.
- Justino, D. (2010). *Difícil é Educá-los*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Latorre, A. (2003). *La Investigación-Acción*. Barcelo: Graó.
- Lave, J & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Magalhães, A.; Stoer, S. (2002). A Reinvenção dos caminhos e os lugares: o estado e a engenharia social. *Jornal a Página da Educação*, ano 11 (110). P. 11. Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/13260/2/51268.pdf> [consultado a 15/06/2013].
- Martins, R., & Lotta, G. (2010). *Capital social e redes sociais como alternativa para análise de políticas públicas de educação: o caso de Icapuí-CE*. Ensaio: avaliação pol. públ. Rio de Janeiro: Educ. vol.8, n.º 69, pp. 846-860.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneur. *Journal of Creative Behavior*, 3, pp. 219-233.
- McNeil, S., Fullerton, D. & Murphy, L. (2004). *Understanding Entrepreneurs: An Examination of the Literature*. Nova Scotia: The Atlantic Canadian Universities Entrepreneurship Consortium.
- Mendes, A. (2007). Apontamentos sobre a educação para o empreendedorismo em Portugal. *Revista Portuguesa de Pedagogia*. Ano 41-3, pp.285-298.
- Mourshed, M., Patel, J., & Suder, K. (2014). Education to employment: Getting Europe's youth into work. *McKinsey Center for Government*. Washington DC: McKinsey & Company. Disponível em: [http://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/a4e2e\\_2014.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/a4e2e_2014.pdf) [consultado a 31/01/2015]

- PNACE, Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (2005). *Estratégia de Lisboa – Portugal de novo*. Disponível em: <http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/955D4EFD-5E99-409F-868B-1A78993C6033/620/PNACE20052008.pdf> [consultado a 13/04/2014]
- Portela, J. (Coord.), Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M. S., & Baptista, A. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal: Experiências e Perspectivas*. Lisboa: INSCOOP.
- Portugal, S. (2007). *Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica*. Oficina do CES nº 271. Coimbra: CES – Centro de Estudos Sociais.
- Robinson, K. & Aronica, L. (2010). *O Elemento*. Porto: Porto Editora.
- Rosa, M. J. V. (2012). *O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Sá-Chaves, I. (2000). *Formação, Conhecimento e Supervisão – contributos nas áreas de formação de professores e de outros profissionais*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Saraiva, P. M. (2011). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S. (2009). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Simões, A. (1990). Investigação-ação: natureza e validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, Ano XXIV, pp. 39-51.
- SPI, Sociedade Portuguesa de Inovação (2009). *Plano Estratégico do Concelho de Aveiro – Relatório Intermédio*. Disponível em: <http://www.cm-aveiro.pt/www/cache/imagens/xpq5faaxx19483agdb9zmjjezku.pdf> [consultado a 22/05/2013].
- Stewart, A. (1991). A Prospectus on the Anthropology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*. Winter, 16 (2), pp.71-91.
- Swain, A. & Uppsala Universitet (2002). *Social networks & social movements: are northern tools useful to evaluate southern protests?*. Sweden: Dept. of Peace and Conflict Research, Uppsala University.

Sousa, C. (2008). *Redes Sociais e Empreendedorismo. Working Paper 2008/68*. Lisboa: DINÂMIA – Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica.

Sultana, G. R. (2009). Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. *International Journal of Education and Vocational Guidance*, 9, pp.15-30.

Teixeira, C. (2012). *Educação para o Empreendedorismo – Um estudo sobre o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo apresentada à FPCE. Coimbra: Universidade de Coimbra.

TESE (2014). *Faz-te ao Mercado*. Lisboa: TESE

The Danish Foundation for Enterprise (2012). *Impact of Entrepreneurship Education in Denmark – 2011*. Disponível em: [http://eng.ffe-ye.dk/media/202248/impact\\_of\\_entrepreneurship\\_education\\_in\\_denmark\\_2011.pdf](http://eng.ffe-ye.dk/media/202248/impact_of_entrepreneurship_education_in_denmark_2011.pdf) [consultado a 27/03/2014]

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação – Como conceber e realizar o processo de investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

# ANEXOS



## ANEXO 1

Critérios subjacentes à constituição da amostra do estudo: grupo Comunidade Educativa

PARTICIPANTES		CRITÉRIOS DE SELEÇÃO
<b>COMUNIDADE EDUCATIVA</b>	<b><i>Diretores de Estabelecimentos de Ensino</i></b>	E1_Diretor(a) de Agrupamento de Escolas (com agregação e oferta desde a Educação Pré-Escolar até o Ensino Secundário)
		E2_Diretor(a) de Agrupamento de Escolas (sem agregação e com oferta desde a Educação Pré-Escolar até o 3.º Ciclo do Ensino Básico – preferencialmente da periferia do concelho)
		E3_Presidente da Comissão de Administração Provisória de um Agrupamento de Escolas (em processo de agregação e com oferta desde a Educação Pré-Escolar até o Ensino Secundário)
		E4_Diretor(a) Pedagógico de um Estabelecimento de Ensino Privado
		E5_Diretor(a) Pedagógico de um Estabelecimento de Ensino Profissional
	<b><i>Docentes</i></b>	E6_Docente do 3.º Ciclo, participante no Projeto Aveiro Empreendedor (ano letivo de 2011/2012)
		E7_Docente do 3.º Ciclo, participante no Projeto Aveiro Empreendedor (ano letivo de 2012/2013)
		E8_Docente do Ensino Secundário, participante no Projeto Aveiro Empreendedor (ano letivo de 2012/2013)
		E9_Docente do Ensino Secundário, participante no Projeto Aveiro Empreendedor (anos letivos de 2011/2012 e 2012/2013)
		E10_Docente do Ensino Profissional, participante no Projeto Aveiro Empreendedor (ano letivo de 2011/2012)
		E11_Docente do Ensino Profissional, participante no Projeto Aveiro Empreendedor (anos letivos de 2011/2012 e 2012/2013)
	<b><i>Alunos</i></b>	E12_Aluno(a) do Ensino Secundário, participante no Projeto Aveiro Empreendedor (ano letivo de 2011/2012)
		E13_Aluno(a) do Ensino Secundário, participante no Projeto Aveiro Empreendedor (ano letivo de 2012/2013)
		E14_Aluno(a) do Ensino Superior
		E15_Aluno(a) do Ensino Superior
	<b><i>Encarregados de Educação</i></b>	E16_Membro de uma Associação de Pais e Encarregados de Educação – Ensino Básico (preferencialmente 3.º Ciclo)
		E17_Encarregado(a) de Educação de um(a) aluno(a) não participante no Projeto Aveiro Empreendedor

## ANEXO 2

Critérios subjacentes à constituição da amostra do estudo: grupo Comunidade Local

PARTICIPANTES		CRITÉRIOS DE SELEÇÃO
<b>COMUNIDADE LOCAL</b>	<i><b>Entidades Parceiras do Projeto Aveiro Empreendedor</b></i>	E18_Entidade da área da Administração Pública (Autárquica)
		E19_Entidade da área da Economia
		E20_Entidade da área de Emprego e Formação
		E21_Entidade da área da Juventude
	<i><b>Entidades Locais</b></i>	E22_Movimento Cívico
		E23_Movimento Cívico
		E24_Universidade Sénior
		E25_Universidade Sénior
	<i><b>Poder Local</b></i>	E26_Governantes Locais
		E27_Governantes Locais

## ANEXO 3

Roteiro elaborado para a dinamização dos dois *Focus Group*

**ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DOS FOCUS GROUP**  
**FG1 – Diretores de Estabelecimentos de Ensino**  
**FG2 – Docentes (3.º Ciclo do Ensino Básico, Ensino Secundário e Ensino Profissional)**

### **ABERTURA:**

Quero, em primeiro lugar, agradecer a vossa presença e disponibilidade em participar neste estudo.

O vosso contributo será muito importante e nesta entrevista não existem respostas certas ou erradas!

### **ORIENTAÇÕES:**

- I. Não precisam de falar de acordo com nenhuma ordem em particular. Quando tiverem alguma coisa a dizer sobre o tema, por favor, digam.
- II. Gostaria de pedir a vossa permissão para gravar esta conversa. É difícil lembrar-me de tudo o que foi dito e desta forma posso transcrever a reunião. Lembro que o vosso anonimato é sempre preservado e que a gravação será exclusivamente usada para este estudo.

Gostariam de colocar alguma questão? Ou podemos avançar?

### **ESTÍMULO INICIAL:**

Notícias de jornal sobre Educação para o Empreendedorismo:

### **NOTÍCIA 1: «EDUCAÇÃO E COMPETÊNCIAS É O QUE CONTA PARA CRIAR EMPREENDEDORISMO»**

[João Pedro Pereira](#) 12/05/2014 - 07:35

*“O acesso ao dinheiro é importante, mas não é tudo. O ingrediente fundamental para um ambiente empreendedor é a qualificação das pessoas, diz Cliff Reeves, o director da Microsoft Ventures. (...)*

*Em conversa com o PÚBLICO, num antigo quartel da GNR em Braga que serve de espaço de trabalho para as startups, o director da Microsoft Ventures, Cliff Reeves, argumenta que as qualificações e as competências são o factor-chave para criar um sistema propício a empreendedores. Por isso, e entre elogios à qualificação da força de trabalho portuguesa, diz que o Governo deve continuar a aposta que o país fez na educação.*

Notícia completa disponível em: <http://www.publico.pt/tecnologia/noticia/educacao-e-competencias-e-o-que-conta-para-criar-empendedorismo-1635481?page=-1>

## **NOTÍCIA 2: «HÁ UMA ONDA DE EMPREENDEDORISMO QUE ESTÁ A AJUDAR A MUDAR PORTUGAL», PALAVRAS DO MINISTRO DA ECONOMIA, PIRES DE LIMA**

Por: [Redação](#) / DC | 8 de Maio de 2014 às 19:43

Disponível em: <http://www.tvi24.iol.pt/503/economia---economia/pires-de-lima-empendedorismo-crescimento/1554519-6377.html>

### **QUESTÃO 1:**

- . Como define o Empreendedorismo?
- . O que caracteriza um indivíduo empreendedor?

### **QUESTÃO 2:**

#### **Como promover a Educação para o Empreendedorismo?**

- . A partir de que idade/nível de ensino se deve começar a educar para o Empreendedorismo?
- . Porquê?
- . De que modo?
- . Que condições são imprescindíveis para uma profícua Educação para o Empreendedorismo?
- . Que principais dificuldades se poderão deparar as escolas na promoção de uma cultura empreendedora?

### **QUESTÃO 3:**

**Em que medida é que a Escola está a preparar os seus alunos para serem empreendedores?**

- . Que tipo de atividades/projetos já são desenvolvidos na escola que podem ser considerados empreendedores?
- . Que oportunidades são dadas aos docentes para promoverem o empreendedorismo junto dos seus alunos?
- . Que oportunidades são dadas pela Escola para que os alunos demonstrem o seu potencial empreendedor?

### **QUESTÃO 4:**

**Qual o impacto que poderá ter a Educação para o Empreendedorismo no Desenvolvimento Local?**

- . Que relação existe/poderá existir entre Educação e Desenvolvimento Local?

### **QUESTÃO 5:**

**Como define a participação da sua Escola no Projeto Aveiro Empreendedor?**

- . Um dos objetivos do Projeto Aveiro Empreendedor era a Promoção do Empreendedorismo nas Escolas, na vossa perspetiva o que funcionou bem? E menos bem?
- . Quais as razões que motivaram/motivarão a vossa participação neste Projeto?
- . Quais as principais dificuldades que sentiram no desenvolvimento das atividades com os docentes e alunos?
- . Que mudança poderá a Educação para o Empreendedorismo desencadear nos docentes e nos alunos?
- . Como avaliam este tipo de projetos destinados à Comunidade Educativa?

## ANEXO 4

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Darlene de Fátima Luís Ávila, aluna do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, ministrado pela Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra estou a desenvolver, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Albuquerque, um estudo intitulado “*Empreendedorismo e (Des)envolvimento Local: o propósito de uma intervenção educativa em rede*”. Com este estudo pretende-se explorar questões sobre a Educação para o Empreendedorismo e a sua interação com o Desenvolvimento Local de modo a compreender, neste âmbito, de que forma é possível desenhar uma intervenção educativa, ao nível local. Os dados a recolher serão utilizados apenas no âmbito da presente pesquisa, sob garantia de anonimato e de fidedignidade às informações prestadas.

A sua participação é voluntária e poderá retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Eu, \_\_\_\_\_ aceito participar de livre vontade no estudo intitulado “*Empreendedorismo e (Des)envolvimento Local – o propósito de uma intervenção educativa em rede*” elaborado pela aluna Darlene de Fátima Luís Ávila, no âmbito da dissertação de Mestrado em Intervenção Educacional, Inovação e Empreendedorismo.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre a Educação para o Empreendedorismo e a sua interação com o Desenvolvimento Local.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Autorizo/Não Autorizo (riscar o que não interessa) que a entrevista será gravada via áudio e compreendo que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial sendo garantido o anonimato em qualquer relatório ou publicação, ou junto de qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo.

#### **A Responsável pelo estudo:**

Darlene de Fátima Luís Ávila | e-mail: [darlene.avila@gmail.com](mailto:darlene.avila@gmail.com) | tel.: 966424060

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

#### **O/A Participante:**

Assinatura \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## ANEXO 5

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO (Encarregado de Educação)

Eu, Darlene de Fátima Luís Ávila, aluna do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, ministrado pela Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra estou a desenvolver, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Albuquerque, um estudo intitulado “*Empreendedorismo e (Des)envolvimento Local: o propósito de uma intervenção educativa em rede*”. Com este estudo pretende-se explorar questões sobre a Educação para o Empreendedorismo e a sua interação com o Desenvolvimento Local de modo a compreender, neste âmbito, de que forma é possível desenhar uma intervenção educativa, ao nível local. Os dados a recolher serão utilizados apenas no âmbito da presente pesquisa, sob garantia de anonimato e de fidedignidade às informações prestadas. A sua participação é voluntária e poderá retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Eu, \_\_\_\_\_, Encarregado(a) de Educação de \_\_\_\_\_ aceito de livre vontade que o Educando participar no estudo intitulado “*Empreendedorismo e (Des)envolvimento Local – o propósito de uma intervenção educativa em rede*” elaborado pela aluna Darlene de Fátima Luís Ávila, no âmbito da dissertação de Mestrado em Intervenção Educacional, Inovação e Empreendedorismo.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito que o meu Educando responda a uma entrevista que explora questões sobre a Educação para o Empreendedorismo e a sua interação com o Desenvolvimento Local.

Compreendo que a participação do meu Educando neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para ele.

Autorizo/Não Autorizo (riscar o que não interessa) que a entrevista será gravada via áudio e compreendo que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial sendo garantido o anonimato em qualquer relatório ou publicação, ou junto de qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo.

#### **A Responsável pelo estudo:**

Darlene de Fátima Luís Ávila | e-mail: [darlene.avila@gmail.com](mailto:darlene.avila@gmail.com) | tel.: 966424060

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

#### **O Encarregado de Educação:**

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## ANEXO 6

### GUIÕES DAS ENTREVISTAS ( 1 e 2)

#### GUIÃO DE ENTREVISTA 1

Destinado ao Grupo CL: Entidades Parceiras do Projeto Aveiro Empreendedor, Entidades Locais

Destinado ao Grupo CE: Alunos e Encarregados de Educação

**CONTEXTUALIZAÇÃO:** Esta entrevista insere-se no estudo desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo (Universidade de Coimbra – FEUC e FPCEUC), intitulada “**Empreendedorismo e (Des)envolvimento Local – o propósito de uma intervenção educativa em rede**”.

É neste âmbito que é solicitada a sua colaboração voluntária. Toda a informação empírica recolhida será exclusivamente utilizada no referido estudo.

#### QUESTÕES:

*1 | Como define o Empreendedorismo?*

*2 | O que caracteriza um indivíduo empreendedor?*

*3 | Em que medida é que a Escola está a preparar os seus alunos para serem empreendedores?*

*4 | A partir de que idade/nível de ensino se deve começar a educar para o Empreendedorismo?*

*5 | Que condições são imprescindíveis para uma profícua Educação para o Empreendedorismo?*

*6 | Que oportunidades estão ao alcance das Escolas e da Comunidade para a promoção de uma Educação para o Empreendedorismo?*

*7 | De que modo a comunidade local pode participar ativamente na promoção do Empreendedorismo nas Escolas? E a “entidade X” que representa?*

*8 | No caso concreto do Projeto Aveiro Empreendedor, na sua perspetiva que parceiros estiveram **(para as entidades parceiras do Projeto Aveiro Empreendedor)** deverão estar **(outras entidades)** envolvidos ativamente nas ações de Educação para o Empreendedorismo?*

*9 | Que relação existe/poderá existir entre Educação e Desenvolvimento Local?*

*10 | Qual o impacto que poderá ter a Educação para o Empreendedorismo no Desenvolvimento Local?*



**GUIÃO DE ENTREVISTA 2**  
**Destinado ao Grupo CL: Poder Local**

**QUESTÕES:**

*1 | Como define o Empreendedorismo?*

*2 | O que caracteriza um indivíduo empreendedor?*

*3 | Em que medida é que a Escola está a preparar os seus alunos para serem empreendedores?*

*4 | A partir de que idade/nível de ensino se deve começar a educar para o Empreendedorismo?*

*5 | Que oportunidades são dadas pela Escola para que os alunos demonstrem o seu potencial empreendedor?*

*6 | Que condições são imprescindíveis para uma profícua Educação para o Empreendedorismo?*

*7 | Que oportunidades estão ao alcance das Escolas e da Comunidade para a promoção de uma Educação para o Empreendedorismo?*

*8 | Qual deverá ser o papel do Poder Local na Educação para o Empreendedorismo?*

*- O papel do Município?*

*- A criação de Pelouros destinados ao Empreendedorismo, ao Desenvolvimento Económico e Emprego revela uma preocupação em encontrar, ao nível local, respostas eficazes para problemas atuais (como é o caso do desemprego)?*

*- E de uma Comunidade Intermunicipal?*

*9 | De que modo a comunidade local pode ser chamada a participar ativamente na promoção do Empreendedorismo nas Escolas?*

*10 | Como entende o Desenvolvimento Local – em que áreas deve assentar?*

*11 | Que relação existe/poderá existir entre Educação, Empreendedorismo e Desenvolvimento Local?*

*12 | Qual o impacto que poderá ter a Educação para o Empreendedorismo no Desenvolvimento Local?*

**ANEXO 7**  
**DIMENSÕES DE ANÁLISE (EIXO 1)**

**EIXO DE ANÁLISE 1: A Educação para o Empreendedorismo na Escola**

<b>DIMENSÃO [1]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor	Capacidade de planejamento, decisão e liderança
		Criatividade
		Capacidade de inovar
		Assumir o risco
		Autossustentabilidade
		Resiliência
		Iniciativa
		Proatividade
		Capacidade de agir
		Visão
		Conhecimento
		Capacidade de gerar mudança
Responsabilidade Social/Cívica		
<b>DIMENSÃO [2]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
PROCESSO EDUCATIVO	Relação com o Currículo	Inexistente
	Abordagem integrada em unidades curriculares	EVT – Educação Visual e Tecnológica
		Filosofia
		Economia
		Ensino Vocacional
		Multidisciplinar
	Abordagem extra curricular	1.º CEB – Atividades de Enriquecimento Curricular
		Xadrez
		Área de Projeto (área já extinta)
		Formação Cívica (área já extinta)
		Expressão Dramática
	Nível de Ensino (para iniciar)	Educação Pré-Escolar
		Ensino Básico
		1.ºCEB
<b>DIMENSÃO [3]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
METODOLOGIAS PEDAGÓGICAS	Tipo de Atividades	Trabalhos de grupo/individuais para avaliação
		Discussão de problemas
		Desenvolvimento de projetos pessoais (dos alunos)
		Estímulo do Pensamento crítico e questionamento
		Jogos
	Componentes da Avaliação a valorizar	Criatividade
		Oralidade/ Comunicação

DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA
CONDIÇÕES	Avaliação das ações implementadas de Educação para o Empreendedorismo	
	Tempo	
	Reconhecimento superior	Liderança da escola
		Inclusão no Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades
	Motivação	Do Professor
		Do Aluno
	Formação dos Professores	
	Relação do Professor com o Aluno	Desafio/Estímulo
		Acompanhamento e facilitação
	Descentralização da Educação	Gestão ao nível municipal
	Adaptação ao Currículo	Abordagem integrada no programa curricular
		Definição de objetivos a médio/longo prazo (Adequação às faixas etárias)
		Integração das Artes
Integração de atividades que fomentem “ <i>soft skills</i> ”		
Desenvolvimento de projetos que fomentem a ligação à comunidade)		

**ANEXO 8**  
**DIMENSÕES DE ANÁLISE (EIXO 2)**

**EIXO DE ANÁLISE 2: A Educação para o Empreendedorismo percebida pela Comunidade Educativa e pela Comunidade Local.**

<b>DIMENSÃO [1]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
LIMITAÇÕES À PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	Processo de Ensino-Aprendizagem	Reformas curriculares
		Processo excessivamente dirigido
		Abolição das Artes
		Ênfase no cumprimento de metas
		Ênfase no trabalho individual
		Ênfase no conhecimento
		Não articulação com atividades extra-curriculares
		Exames e resultados dos rankings
	Sistema de avaliação	Ênfase na replicação do conhecimento
		Penalização pelo erro
		Estímulo à competição
	Projeto Educativo	Conceção não inclui os alunos
		Divulgação de atividades externas
	Direção das Escolas	Desvalorização do Empreendedorismo
Não continuidade de projetos promovidos por entidades externas à escola		
Pessoal Docente	Desmotivação	
Relação dos Encarregados de Educação com os Alunos	Desresponsabilização dos alunos	
	Desincentivo à autonomia / pro-atividade	
<b>DIMENSÃO [2]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
CONTEXTO	Não formal	Oferta complementar
		Campos de Férias
		Voluntariado
		Viagens/Visitas de Estudo
		Associativismo
		Programas Erasmus (Ensino Superior)
<b>DIMENSÃO [3]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
PAPEL DA FAMÍLIA	Estímulo de Competências	Altruísmo/ preocupação com os outros
		Resiliência/ Autossuperação
		Responsabilidade e Iniciativa
		Autonomia
	Educar pelo exemplo	
Associação de Pais e Encarregados de Educação	Promoção da partilha de experiências e entreaajuda	

<b>DIMENSÃO [4]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
PAPEL DOS AGENTES LOCAIS	Meios de Promoção de uma cultura empreendedora	Realização de Concursos de Ideias
		Instrumentos de Apoio à criação do próprio emprego
		Apoio ao Associativismo juvenil
		Participação nas atividades promovidas pela Escola
		Apoio à formação e investigação na área
		Criação de redes de apoio
<b>DIMENSÃO [5]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
RELAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE	Abertura da Escola à Comunidade	Partilha de Experiências por Empreendedores
		Dar a conhecer a realidade do emprego
<b>DIMENSÃO [6]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
GANHOS PARA OS ALUNOS	Desenvolvimento de competências	Planeamento
		Comunicação
		Descoberta de novos centros de interesse
		Resiliência
		Resolução de problemas
		Autoconfiança
	Conhecimento da realidade	

**ANEXO 9**  
**DIMENSÕES DE ANÁLISE (EIXO 3)**

**EIXO DE ANÁLISE 3: A Educação para o Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local**

<b>DIMENSÃO [1]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
IMPACTO	Nível económico	Criação de emprego
		Geração de riqueza/ Criação de valor
		Sustentabilidade dos projetos
	Nível da valorização do Território	Sentido de pertença a uma comunidade
		Identificação de oportunidades
	Social	Estímulo à responsabilidade social e participação cívica
Inclusão social		
Nível organizacional	Intraempreendedorismo	
<b>DIMENSÃO [2]</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
CULTURA EMPREENDEDORA	Condições de base	Liderança política
		Gestão de instrumentos de fomento do empreendedorismo pelos Municípios
		Promoção da diversidade cultural
		Políticas públicas de promoção do empreendedorismo
		Trabalho em rede

## **ANEXO 10**

### **GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO**

(dados recolhidos nos *Focus Group*)

## EIXO DE ANÁLISE 1: A EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NA ESCOLA

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor	Capacidade de planeamento, decisão e liderança	<p>“Para mim o empreendedorismo é um conjunto de ações que visam atingir um determinado objetivo que pode ser o lucro ou objetivos sociais (...) é ter uma ideia e conseguir concretizá-la” (E11)</p> <p>“ É uma pessoa que não baixa os braços, que consegue gerir uma equipa, [que tem] capacidade de trabalho, força de vontade, espírito de líder...” (E9)</p>	CE: E11, E9
		Criatividade	<p>“Tem de ser um indivíduo criativo, capaz de ultrapassar regras instituídas ou seja tem de ir mais além...” (E2)</p> <p>“Quando há um problema as pessoas têm que ultrapassar esse problema e isso faz desenvolver mais a criatividade, no sentido de superar o problema. É aquela história da necessidade aguça o engenho que é um ditado antigo que realmente é verdade...” (E10)</p>	CE: E2, E9, E10,
		Capacidade de inovar	“Empreendedorismo é sempre ligado à inovação, na minha perspetiva!” (E2)	CE: E2
		Resiliência	“A persistência, a resiliência, a criatividade...” (E9)	CE: E9
		Iniciativa Proatividade	“O empreendedorismo está ligado diretamente, na minha perspetiva, à construção de um lugar no mercado de trabalho” (E2)	CE: E2
		Capacidade de agir	<p>“ O meu conceito de empreendedorismo é ter uma coisa para fazer e fazê-la...”(E5)</p> <p>“Empreendedorismo é uma atitude (...) esta atitude tem de se concretizar em ações face às situações com as quais o indivíduo se depara na sociedade.” (E8)</p>	CE: E5, E8



DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor (CONT.)	Visão	<p><i>“é alguém que tem uma visão, sabe o que é que quer, portanto tem objetivos claros e bem definidos...” (E1)</i></p> <p><i>“Tem de ter também alguma ambição, ser positivo, ter visão...” (E9)</i></p>	CE: E1, E9
		Capacidade de gerar mudança	<p><i>“Tem de ter alguma ambição, ser positivo e conseguir transformar” (E9)</i></p> <p><i>“A definição, em concreto, de empreendedorismo haverá muitas seguramente, mas tem a ver com a nossa capacidade de transformar, com a capacidade de cada um...” (E3)</i></p>	CE: E9, E3
DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
PROCESSO EDUCATIVO	Relação com o Currículo	Inexistente	<p><i>“O ideal seria o empreendedorismo ser uma opção estratégica do governo, do país e, nesse sentido, na feitura dos programas o empreendedorismo já fosse integrado nos conteúdos (...) são as disciplinas mais o empreendedorismo e daí essa dificuldade porque é uma imposição de fora não é nada que já esteja integrado...” (E11)</i></p>	CE: E11
	Abordagem integrada em unidades curriculares	Filosofia	<p><i>“...tem-se muito a ideia de que a filosofia é só abstração e, portanto, eu tento transmitir aos alunos que a filosofia também tem a sua prática e que é possível praticar a filosofia. E escolhi um tema, que é “a filosofia na cidade” que pretende desenvolver a participação cívica, refletir sobre o que é isso da cidadania, e que tipo de participação cada um de nós pode dar, o que é isto de espaço público e, portanto, foi aí que eu enquadrei o empreendedorismo” (E8)</i></p>	CE: E8
		Ensino Vocacional	<p><i>“O ensino vocacional é uma excelente oportunidade de avançar para o empreendedorismo (...) O vocacional tem 3 áreas específicas e este tipo de curso tem como objetivo que os alunos experimentem diferentes áreas que lhes permitam ter uma ideia daquilo que pretendem para o futuro... é trabalhar a vocação e são áreas em que eles podem perfeitamente ser empreendedores a título individual... a escola, nesse sentido, está a trabalhar para isso!” (E2)</i></p>	CE: E2
		Formação Cívica (área já extinta)	<p><i>“Podíamos ser estimulados por exemplo em disciplinas como a Educação Cívica que têm algum conteúdo (sobre empreendedorismo) mas que ainda é muito pouco trabalhado” (E12)</i></p>	CE: E12

DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
PROCESSO EDUCATIVO	Nível de Ensino (para iniciar)	Educação Pré-Escolar	<p><i>“Acho que o empreendedorismo tem que começar muito cedo, de facto, e aí a Educação Pré-escolar é o primeiro passo.” (E1)</i></p> <p><i>“Penso que esse tipo de educação, esse despertar dessas características deve fazer-se o mais cedo possível...” (E10)</i></p> <p><i>“Até mesmo no Pré-Escolar...” (E6)</i></p> <p><i>“no Jardim-de-Infância, para se desenvolver o empreendedorismo mas pode-se levar as crianças a desenvolver... a resolver determinados problemas e então isso acaba também por ser a matriz...” (E11)</i></p> <p><i>“a Escola é importante e o Pré-escolar é o ponto de partida” (E4)</i></p>	CE: E1, E10, E6, E11, E4
		Ensino Básico_2.º CEB	<p><i>“Eu acho que Portugal, neste momento, precisa de educar para o Empreendedorismo muito cedo, por causa da crise económica, da questão da falta de emprego, eu acho que as pessoas têm de ser mais empreendedoras, cada vez mais cedo. E serem empreendedoras mais cedo implica serem educadas mais cedo (...) temos de começar empreender logo cedo, eu não diria no 1.º CEB mas se calhar começar a despertar no 2.º CEB para essa necessidade, eu penso que aqui nós podemos ter 1 ou 2h por semana para trabalhar o empreendedorismo e fundamentalmente trabalhar a mentalização para a criação do emprego próprio e a necessidade de empreender.” (E2)</i></p>	CE: E2

DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONDIÇÕES	Avaliação das ações implementadas de Educação para o Empreendedorismo		<i>“Eu acho que o problema no nosso país é de facto há muitas ideias, brilhantes ideias, implementa-se mas depois não há uma avaliação, não há um feedback, não é?” (E8)</i>	CE: E8
	Reconhecimento superior	Liderança da escola	<i>“É como em tudo, tem de haver querer primeiro da parte da escola! E querendo a escola, as empresas podem ajudar muito, a câmara municipal pode ajudar muito” (E11)</i> <i>“E se há reconhecimento externo ainda somos melhores professores, e fala-se no assunto no conselho pedagógico!” (E7)</i> <i>“mas o reconhecimento pode ser feito mesmo eletronicamente, via e-mail que segue para todos e depois pedem-nos para redigir uma notícia para colocar no website” (E8)</i>	CE: E11, E7, E8
		Inclusão no Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades	<i>“Tem de fazer parte dos objetivos estratégicos das escolas... Do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades... Mas é importante que as entidades externas também colaborem para essa missão, e as empresas também...” (E6)</i>	CE: E6

DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONDIÇÕES	Motivação	Do Professor	<p><i>“Mas nós temos agora, a Prova de Aptidão Profissional e nem por isso os professores que têm essa disciplina têm formação para a poder implementar, isto vai de modas...” (E11)</i></p> <p><i>“O sucesso passa também por uma cultura de trabalho colaborativo e também das pessoas que estão envolvidas e que nos fazem acreditar que o projeto é importante” (E6)</i></p> <p><i>“A escola quer sim, tanto que aceita estes projetos, divulga-os... eu falo na minha (escola), e incentiva-nos a participar com vontade, não há imposição! Tem de haver o mínimo de vontade...” (E8)</i></p>	CE: E11, E8, E6
		Do Aluno	<p><i>“Os alunos ficam motivados mas eles têm de ser, também, motivados. E eu penso que pode falhar em alguns projetos os alunos não perceberem que aquilo lhes vai dar alguma coisa porque eles são muito imediatistas.” (E11)</i></p> <p><i>“Do ponto de vista da vida deles, da vida pessoal e profissional, isto melhora muito se o próprio projeto lhes transmitir que aquilo são competências que eles depois vão utilizar para serem melhores profissionais. Eles têm de sentir isso, têm de sentir que depois ficam capazes de apresentar projetos, naqueles concursos que as empresas fazem agora, quase todos os dias vemos isso. A verdade é que eles têm de sair da escola capazes de preencher, de forma autónoma, aquele tipo de candidaturas de projetos que um dia até pode ser uma empresa deles ou uma empresa de colegas que façam em grupo” (E11)</i></p> <p><i>“Os prémios também motivador pelo reconhecimento (...) Não tem que ser monetário, aquela ida à IEUA foi fantástica! Primeiro eles disseram “Ir à incubadora?” e eu “Vão! Vão ver que é interessante” e, de facto, eles adoraram porque viram ali pessoas que, alguns até andaram lá na escola e eram irmãos de alguns miúdos, estão ali a formar a sua empresa.” (E8)</i></p> <p><i>“...eu normalmente peço-lhes trabalhos extra, e quando os pedimos se nós os motivarmos, eles são empreendedores.” (E7)</i></p>	CE: E11, E8, E7

DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONDIÇÕES	Tempo		<p><i>“Tem de se arranjar ali um tempo...portanto, temos de ter tempo para fazer uma coisa e outra e o que eu fiz foi articular o projeto e veio, no caso da filosofia, dar uma perspetiva prática da filosofia (...)E o facto de a minha escola ter o horário organizado nos 45 minutos para mim é, de facto, importante na minha disciplina porque se os tempos fossem de 50 minutos a filosofia ficaria com menos um tempo e seria muito difícil aderir também e desenvolver o projeto.” (E8)</i></p> <p><i>“Algumas destas dificuldades podiam ser atenuadas porque de facto o tempo é uma dificuldade grande. Porquê? Porque estamos a acrescentar o empreendedorismo ao programa que não tem ou na maioria das disciplinas tem muito pouco essa perspetiva, não tem essa abertura... porque o dia em que o país opte estrategicamente por considerar o empreendedorismo importante na educação então terá de mudar também a forma como os conteúdos são abordados e diminui essa dificuldade.” (E11)</i></p> <p><i>“Uma das coisas que eu acho que era fundamental haver é um tempo específico para o empreendedorismo onde nós pudéssemos, inclusive, versar a temática de projeto...” (E2)</i></p> <p><i>“Os professores... nós não temos realmente tempo nem programa” (E7)</i></p> <p><i>“Eu acho que as escolas também têm um problema na medida em que entram em projetos a mais e depois uma pessoa é chamada para um, é chamada para outro, e não se consegue fazer tanta coisa ou... ser-se bom e conseguir concretizar uma coisa mesmo a sério, não é?” (E6)</i></p>	CE: E8, E11, E2, E7, E6

DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONDIÇÕES	Formação dos Professores		<p><i>“a escola pode fazê-lo mas, neste momento, tem poucos soldados para o efeito...” (E3)</i></p> <p><i>“Temos determinados pressupostos naquela formação e depois é tentar aplicar aquilo que se aprende e tentar de facto conciliar com os conteúdos programáticos. Foi assim que eu trabalhei...” (E8)</i></p> <p><i>“Obviamente, teria de haver alguma formação aos professores mas eu penso que temos profissionais capazes nas escolas, de agarrar esta temática e trabalhá-la bem... a única coisa que precisávamos de ter era formação que nos levasse e uma pessoa com capacidade de pegar num programa e levá-lo até ao 12.º ano” (E2)</i></p>	CE: E3, E8, E2
	Adaptação ao Currículo	Abordagem integrada no programa curricular	<p><i>(...) Porque estamos a acrescentar o empreendedorismo ao programa que não tem ou na maioria das disciplinas tem muito pouco essa perspetiva, não tem essa abertura... porque o dia em que o país opte estrategicamente por considerar o empreendedorismo importante na educação então terá de mudar também a forma como os conteúdos são abordados e diminui essa dificuldade.” (E11)</i></p> <p><i>“isto, por exemplo, na área de projeto era o ideal (...)fazer parte de um currículo e introduzia-se aqui o empreendedorismo.” (E8)</i></p> <p><i>“... mas isto tinha que estar no currículo porque não conseguimos fazer isto sem estar no currículo (...) Eu acredito que se tivéssemos uma formação bem estruturada nós conseguimos... se nós tivéssemos isso perspetivado e bem estruturado, desde o 5.º ano ao 12.º ano nós tínhamos no 12.º ano menos indivíduos a entrar na universidade e muito mais empreendedores a saírem para o mercado e a criarem e inovarem” (E2)</i></p>	CE: E11, E8, E2
	Definição de objetivos a médio/longo prazo (Adequação às faixas etárias)		<p><i>“O que importa depois é ir alterando e ajustando a abordagem de acordo com o desenvolvimento da criança, do jovem, do adulto o que não quer dizer que haja algum período que seja contraproducente a abordagem do empreendedorismo pelo que é importante a forma como o empreendedorismo é abordado daí que se tenha de ajustar às características, neste caso, dos alunos.” (E11)</i></p>	CE: E11

**EIXO DE ANÁLISE 2: A EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO PERCECIONADA PELA COMUNIDADE EDUCATIVA E PELA COMUNIDADE LOCAL**

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
LIMITAÇÕES À PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	Processo de Ensino-Aprendizagem	Reformas curriculares	<i>“Não há um plano, um compromisso para 1 ou 2 décadas na educação, pois isso é que era importante para a educação estabilizar, para ter segurança, calma e evitar andarmos sempre em mudanças” (E2)</i>	CE: E2
		Ênfase no cumprimento de metas	<p><i>“Na minha disciplina é o cumprimento do programa, mas acho que isso é comum a todos nós! De uma maneira geral todos nós estamos obrigados a cumprir o programa” (E8)</i></p> <p><i>“Eu penso que neste momento nós corremos algum risco de não educar para o empreendedorismo porque quando nos focamos demasiado em resultados académicos podemos estar a contrariar este objetivo que é um objetivo importante. Quando não lhes é dada a oportunidade deles desenvolverem um projeto com que se identificam, deles procurarem as soluções para um problema porque é necessário cumprir o programa A, B, C ou D, porque há um exame no final nós se calhar estamos a contrariar aquilo que são os objetivos que hoje se veicula muito até nos discursos políticos que é a do empreendedorismo como forma de resolução dos nossos problemas, mas não pode haver empreendedorismo para solucionar os nossos problemas se nós tivermos uma educação focada numa aprendizagem rotineira e essa aprendizagem rotineira pode ser um risco de termos uma cultura baseada no exame.” (E1)</i></p> <p><i>“... o facto do nosso crescimento, em termos de percurso escolar, neste momento estar a ser conduzido pelos exames. Ainda no ano passado tivemos uma turma que desenvolveu uma atividade extraordinária na área do empreendedorismo, com um espírito de equipa fabuloso, e este ano como no 6.º ano têm exames já não deram continuidade.” (E4)</i></p> <p><i>“nós também não insistimos porque os pais não veem com bons olhos mesmo que a gente lhes tente fazer ver que é possível conciliar várias atividades” (E4)</i></p>	CE: E8, E1, E4

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
LIMITAÇÕES À PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	Processo de Ensino-Aprendizagem (CONT.)	Ênfase no conhecimento	<i>“Se eu me habituar a copiar, a reproduzir apenas o conhecimento que me é dado eu não sei ser empreendedor.” (E1)</i>	CE: E1
		Exames e resultados dos rankings	<p><i>“Eu ainda hoje conversava com uma colega, na sala de professores, e ela dizia-me “Nós temos é que nos centrar no treino para os exames” e, portanto, isto está a matar completamente, para além do resto, isto está a matar projetos que existiam, atividades que se faziam e que ainda fazem e que eram fundamentais para fomentar a autonomia e desenvolver uma série de competências (...) o que se ouve hoje é que temos que os treinar para o exame e esta ideia do treino é uma ideia relativamente recente nas escolas (...) Todos nos fazemos atividades de preparação para os exames, todos temos isso nos nossos projetos de atividades, todos nos centramos nisso porque de facto, também, a sociedade e os pais nos exigem resultados” (E4)</i></p> <p><i>Os exames estão a matar? Estão! Nós temos aqui um problema (...) porque os exames são, de facto, muito importantes mas têm o valor que têm e não o valor que lhes estão a dar ou que sempre lhe deram. (...)Portanto, não é o problema de haver exames no 4.º, no 6.º, no 9.º ou 11.º ou 12.º ano. O problema é que só fazemos isso e é só isso que conta para tudo na vida e depois fazemos aquilo muito difícil porque não fazemos outra coisa. Porque se, de facto, a escola soubesse que os alunos para entrarem na universidade, para além da nota, tinham que demonstrar um conjunto de experiências em entrevista claramente todos nós teríamos outro tipo de preocupações.” (E3)</i></p> <p><i>“...houve, até da parte da direção da escola, algum estímulo a participar mas depois nós chocamos com o outro lado (...) e é um problema em termos de estatísticas, que é o aproveitamento, nós temos que trabalhar para o sucesso, para as boas notas e para os rankings” (E10)</i></p> <p><i>“ E eu penso que neste momento nós corremos algum risco de não educar para o empreendedorismo porque quando nos focamos demasiado em resultados académicos.” (E1)</i></p>	CE: E4, E3, E10, E1



DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
LIMITAÇÕES À PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	Direção das Escolas	Desvalorização do Empreendedorismo	<p><i>“A cultura da escola de fechar-se sobre ela própria, agora menos mas ainda muito (...) não haver uma cultura de empreendedorismo e depois não haver a ligação da escola com o meio também prejudica muito a concretização desses projetos.” (E11)</i></p> <p><i>“E eles associam às empresas, isso é com as empresas não é nada com as escolas...” (E7)</i></p>	CE: E11, E7
		Não continuidade de projetos promovidos por entidades externas à escola	<p><i>“O problema tem a ver com a continuidade (...) uma vez que isto era um projeto de fora para dentro, não sei se isso acontecerá com as outras escolas, mas o mais certo é que este projeto tenha morrido nas escolas, não tenha havido continuidade. Se fosse dentro do projeto educativo, pelo menos durante a vigência do projeto educativo, o empreendedorismo era desenvolvido.” (E11)</i></p>	CE: E11
	Relação dos Encarregados de Educação com os Alunos	Desincentivo à autonomia / pro-atividade	<p><i>“Nós não podemos ver isto só do ponto de vista daquilo que é a escola...O problema é social. Vinha no Jornal Expresso desta semana que quanto maior são as habilitações literárias dos pais menos autonomia têm os filhos na mobilidade (porque os pais os levam à escola) e isso demonstra tudo. (...) Nós precisamos enquanto cidadãos (todos!) de um sentimento de pertença e de alteração deste processo, que não tem nada a ver com política, que nos permita mudar isto tudo.” (E3)</i></p>	CE: E3

DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONTEXTO	Não formal	Voluntariado	<i>“Há um cuidado particular com um outro tipo de currículo que não é aquele currículo candidato a entrar num determinado curso, nomeadamente o voluntariado que passou a ser parte integrante e também é verdade que hoje as empresas valorizam muito isso, de um modo geral, eu vejo o cuidado que as pessoas têm quando se candidatam (...) há aqui já um outro tipo de competências e as pessoas já tem a preocupação de as trabalhar porque sabem que o empregador valoriza isso também (...) porque sabem que se houve experiências no voluntariado, se houve outro tipo de curso paralelo que não aquele exclusivamente académico que serão estes mais capazes dentro da universidade. Aliás, e nós depois vemos isso a nível superior, é tudo assim...nós sabemos que os nossos alunos, os melhores alunos, acabam por ter tempo para tudo e desenvolvem outro tipo de atividades... e umas coisas favorecem as outras, não há incompatibilidades e isto é empreendedorismo.” (E5)</i>	CE: E5
		Associativismo	<i>“Pode haver pontualmente escolas que tenham associações de estudantes mais dinâmicas, que têm de ser de certa forma empreendedores.” (E11)</i>	CE: E11
		Programas Erasmus (Ensino Superior)	<i>“Os jovens que têm ingressado no nível superior, eles têm tido um instrumento fabuloso para fomentar o empreendedorismo que são os Erasmus, embora agora também haja programas para outros níveis de ensino e que as escolas têm aproveitado do modo que lhes é possível. Porque um estudante Erasmus é necessário ser trabalhado e desenvolver outras competências, a conhecer outros mundos, a desenrascar-se e eu digo que desenrascar-se fora dos contextos que não a sua zona de conforto leva-os a procurar as soluções, a resolver os problemas e seja qual o for o problema, nem que seja um problema do dia-a-dia.” (E1)</i>	CE: E1

DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONTEXTO	Não formal (CONT.)	Viagens/Visitas de Estudo	<p><i>“Também se pode desenvolver competências para o empreendedorismo, por exemplo, com uma viagem, com uma visita de estudo. Uma viagem fora do país é uma experiência interessante para, por exemplo, aprender a andar num meio de transporte que não é usual (um avião ou o metro, nós não temos metro em Aveiro e não temos metro na maior parte das nossas cidades). E tudo isso é importante, são competências importantes para tomar a iniciativa para fazer qualquer coisa porque as pessoas, por vezes, podem não tomar a iniciativa para fazer algo diferente porque têm medo, porque não sabem fazer determinadas coisas e, portanto, se a escola proporcionar aprendizagens muito diversas fomenta claramente esse espírito empreendedor que é o espírito para resolver problemas, para criar coisas novas, para ultrapassar as dificuldades, por isso é que eu há pouco dizia que empreendedor não é só aquele que cria uma empresa...” (E1)</i></p> <p><i>“E depois pode fazer, perfeitamente, um contributo académico... os relatórios, o descortinar o que é que valoriza mais nessa visita ou viagem, os aspetos técnicos fomentando gostos vocacionais até...porque se experimentou o avião e deu-se particular atenção ao secretariado, ao check-in ou os motores do avião... ou ao catering que foi bem ou mal servido e a dada altura até temos uma composição de uma outra leitura de empreendedorismo que é “valorizou-se isto e eu quero fazer isto”, porque até sou crítico nisto.” (E5)</i></p> <p><i>“Nas escolas, muitas vezes, fazem-se visitas de estudo e vai-se ao Porto, a Lisboa e aqui na região nada... se as visitas de estudo também fossem mais nesta área, nesta zona, conhecer as várias empresas que existem, a incubadora de empresas, o parque de ciência... o que há aqui de bom ajudava também a melhorar esta relação.” (E6)</i></p>	CE: E1, E5, E6

DIMENSÃO [3]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
PAPEL DA FAMÍLIA	Estímulo de Competências	Responsabilidade e Iniciativa	<i>“paralelamente à escola e a todos os níveis de ensino se não houver um contexto familiar (que não é obrigatório ser o pai e a mãe), um suporte por detrás da Escola e do percurso da criança ao longo da sua vida, que proporcione esse espírito de iniciativa, fora do trabalho escolar, fora do ritmo do dia-a-dia da escola, das 9h00 às 17h00, não funciona. E eu acho que aquilo que realmente se vê é que há miúdos, que muitas vezes, saem da escola e têm atividades paralelas ao seu dia-a-dia que pode não passar só pela prática de desporto, pode ser (e vê-se bastante) o distribuir jornais de manhã (...) Eu acho que são essas pequenas experiências que vão crescendo com os miúdos, acompanhados pelas competências que vão aprendendo na escola, em várias disciplinas... é isso que vai incutindo uma força de vontade e capacidade para ir resolvendo esses tais problemas do dia-a-dia. (E4)</i>	CE: E4

DIMENSÃO [5]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
RELAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE	Abertura da Escola à Comunidade	Dar a conhecer a realidade do emprego	<i>“Eu acho que a escola tem de ir nessa direção também, tem de se trabalhar com a comunidade, não podemos estar isolados... tem de haver uma abertura à comunidade porque é nessa articulação... nesse exemplo fantástico da escola até nessa perspetiva “o que é que eu posso contribuir para a sociedade?”... vou escolher um curso para o qual não tenho saída? Não... deve começar-se por aí, até para preparar vocações não é? Olha eu até não sabia que era bom nisto” (E8)</i>	CE: E8

DIMENSÃO [6]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
GANHOS PARA OS ALUNOS	Desenvolvimento de competências	Planeamento	<i>“Do ponto de vista da vida deles, da vida pessoal e profissional, isto melhora muito se o próprio projeto lhes transmitir que aquilo são competências que eles depois vão utilizar para serem melhores profissionais. Eles têm de sentir isso, têm de sentir que depois ficam capazes de apresentar projetos, naqueles concursos que as empresas fazem agora, quase todos os dias vemos isso. A verdade é que eles têm de sair da escola capazes de preencher, de forma autónoma, aquele tipo de candidaturas de projetos que um dia até pode ser uma empresa deles ou uma empresa de colegas que façam em grupo” (E11)</i>	CE: E11
		Resolução de problemas	<i>“Isto tem de começar no pré-escolar, em que os alunos devem começar a criar projetos e encontrar soluções para o dia-a-dia mesmo que para nós sejam problemas absolutamente banais mas que para eles não são, porque implicam a descoberta, a construção, esta construção do conhecimento também é fundamental para eles virem a ser de facto mais empreendedores.” (E1)</i>	CE: E1
	Conhecimento da realidade		<i>“Pegando neste conceito de empreendedorismo que eu tanto valorizo, que é um conceito de trazer a vida para a escola (...) depois é a escola para a vida mas antes é a vida na escola, portanto, temos de trazer a realidade que a sociedade e a vida em sociedade exige hoje da escola e tem de exigir (...) o fazer participar as empresas na nossa vida, o trazer realidades dominadas por outras entidades e outras instituições que trabalham connosco e dar a conhecer aos nossos alunos o quanto a realidade está tão próxima” (E5)</i>	CE: E5

### EIXO DE ANÁLISE 3: A EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
IMPACTO	Nível económico	Criação de emprego	<p><i>“E tem a parte do empreendedorismo económico, não sei bem se é o termo que se usa, que no fundo é a criação de novas empresas que faz com que haja emprego, que faz com que as pessoas que estão empregadas tenham rendimentos, possam comprar a sua casa, logo se compram casa promovem empresas que constroem as casas...portanto, está tudo interligado” (E11)</i></p> <p><i>“Neste momento nós temos as empresas todas a fechar, um nível de empregabilidade terrível (nunca esteve tão baixo) e eu penso que é através dessa capacidade de empreender que nós vamos para o futuro, como eu disse atrás, quando as coisas estão más devemos pegar no empreendedorismo ao nível da micro empresa, não ao nível da grande empresa.” (E2)</i></p>	CE: E11, E2
	Nível da valorização do Território	Sentido de pertença a uma comunidade	<p><i>“...colocando a coisa no desenvolvimento local eu colocaria isto de outra forma: nós temos capacidade de ser exemplo e de nos fecharmos, não é de nos fecharmos para o mundo, mas conseguirmos os tais consensos e sentimento de pertença e visão para fazer isso? De facto é mais fácil fazê-lo no âmbito local” (E3)</i></p>	CE: E3

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
IMPACTO	Nível Social	Estímulo à responsabilidade social e participação cívica	<p><i>“se nós, com os programas de empreendedorismo, formos capazes de desenvolver atitudes de responsabilidade social nos jovens, depois na sua intervenção na sociedade se calhar terão também esse tipo de espírito empreendedor, de ajuda, de participação em entidades, em clubes, em associações sem fins lucrativos, e isso desenvolve obviamente uma sociedade que cada vez mais precisa desse tipo de voluntariado, e desse tipo de atitude sem fins puramente económicos” (E11)</i></p> <p><i>“e pegando nesta ideia das comunidades que podem crescer, nós temos uma responsabilidade social para com a comunidade que servimos, e não temos alternativa porque eles estão a olhar para nós “Tu não estás a dar resposta para resolver este problema”, “Não estás a conseguir ultrapassar isto”...” (E5)</i></p> <p><i>“A mim parece-me que essa questão do desenvolvimento local é extremamente importante (...) A escola, como uma das suas missões, tem de ter essa seja através de ações de voluntariado que promove com os seus jovens, seja com as parcerias que estabelece com as empresas ou com instituições da comunidade, seja através das atividades que promove com os encarregados de educação, porque é possível desenvolver algumas competências, a vários níveis, junto dos encarregados de educação e tudo isso contribui para o desenvolvimento local. E fomenta, de certo modo, ações empreendedoras porque a partir do momento que se contribui localmente para a comunidade está-se a ser, também, empreendedor e está-se a fomentar o empreendedorismo.” (E1)</i></p>	CE: E11, E5, E1

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
IMPACTO	Nível organizacional	Intraempreendedorismo	<p><i>“Evidentemente que a escola também tem de colaborar nisto, eu acho muito importante também de fora para dentro porque eles estão a ajudar a criar os jovens do futuro, aqueles que vão mais tarde trabalhar nas empresas que estão aqui à volta!” (E6)</i></p> <p><i>“se tiver gente a trabalhar comigo, altamente motivada, consigo melhores resultados e o tal empreendedorismo que nós todos andamos à procura. Eu ando à procura e acho que vou encontrando na escola. A escola é o lugar certo para levar a uma cultura de empreendedorismo como aquela que eu defendo e que aliás, por aquilo que ouvi, todos nós entendemos que é eu conseguir adaptar-me, conseguir mudar as coisas, conquistar as coisas, fazer melhor... Instrumentos como aqueles da qualidade, eu consegui, com este chapéu maior da qualidade, levar as pessoas a pensar e a trabalhar, porque se somos entidade certificada, não podemos nunca descurar a melhoria contínua e é mais um argumento para as pessoas se sentirem responsabilizadas para nunca baixarem os braços.” (E5)</i></p>	CE: E6, E5
DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CULTURA EMPREENDEDORA	Condições de base	Liderança política	<p><i>“Mas isso também tem a ver com uma coisa que é importante que é, ao nível dos dirigentes, uma cultura de direção, uma cultura de governança, que se tem de pôr de acordo (...) perante uma iniciativa se nós não virmos, por parte da governança, a oportunidade dessa iniciativa no todo, como (...) que valoriza uma região, que mobiliza uma região, (...) isso influencia muito. Influencia a escola per si, influencia o que ela é e pode ser ou o que pode vir a ser ou a não ser, mas depois influencia também o coletivo porque é mesmo assim” (E5)</i></p>	CE: E5
		Trabalho em rede	<p><i>“nós sempre tivemos uma classe de dirigentes intermédios capazes de mudar isso, o problema é que nunca se sentam todos à mesa...Há sempre uma razão qualquer que impede isso (...) Na verdade nós tínhamos muito por onde desbravar terreno se, de facto, conseguíssemos ter empreendedores e acima de tudo uma cidade empreendedora e um concelho empreendedor.” (E3)</i></p>	CE: E3



## **ANEXO 11**

### **GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO**

(dados recolhidos nas Entrevistas)

## EIXO DE ANÁLISE 1: A EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NA ESCOLA

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor	Capacidade de planeamento, decisão e liderança	<p><i>“Uma pessoa capaz de trabalhar em equipa, uma pessoa capaz de decidir, de planear... de desenvolver todas essas competências que nos permitam depois implementar um projeto seja ele de caráter profissional, social ou pessoal” (E18)</i></p> <p><i>“A capacidade de pegar num projeto, de o implementar, de o acompanhar e de garantir o seu sucesso” (E20)</i></p> <p><i>“É ter a capacidade de termos uma ideia, planearmos e a executarmos, a colocarmos em prática” (E22)</i></p> <p><i>“É preciso pegar num conjunto vasto de incógnitas, de natureza técnica, financeira, logística, etc, e procurar encontrar a solução (...) olhar para as múltiplas variáveis e encontrar a melhor relação de equilíbrio para todas elas, para se atingir, com o melhor nível de sucesso que seja possível” (E26)</i></p>	CL: E18, E20, E22, E26
			<p><i>“É tentar empreender uma determinada ideia e levá-la à ação e concretizá-la para tentar obter resultados” (E15)</i></p> <p><i>“Serão empreendedores se com o pouco fizerem muito, se através de noções de eficiência conseguirem chegar à produção de algo seja um material, uma ideia, tudo que possa trazer benefício, de uma maneira diferente (...) será no fundo criar correntes que fomentem nas pessoas a vontade, o desejo e a capacidade de chegarem a estes objetivos” (E16)</i></p>	CE:E15, E16

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor (CONT.)	Criatividade	<p><i>“Tem de ser empenhado, persistente e criativo” (E22)</i></p> <p><i>“Não basta só ter ideias criativas, é preciso ter também criatividade para as implementar” (E23)</i></p> <p><i>“Para mim o empreendedorismo tem a ver com a criatividade, não é? Para se criar um posto de trabalho, uma ocupação...” (E25)</i></p> <p><i>“...uma pessoa mais criativa, nem todos temos o mesmo índice de criatividade, não pode ser alguém que é amorfo em imaginação” (E16)</i></p>	CL: E22, E23, E25
			<p><i>“Começamos a perder o espírito empreendedor no fim da idade dos porquês! Na idade dos porquês tudo é possível mas depois quando começamos Porquê isto? Porquê aquilo? Começamos a dar respostas” (E15)</i></p> <p><i>“quando somos um bocadinho mais novos temos sempre mais ideias e à medida que vamos crescendo, nós próprios, vamo-nos limitando “não vou fazer isto!... também não posso fazer aquilo...e aquilo também não!”. Nós próprios e a sociedade faz com que nos limitemos, porque a sociedade está estruturada daquela maneira” (E14)</i></p>	CE: E12, E13, E16, E15, E14

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor (CONT.)	Capacidade de inovar	<p><i>"Empreendedorismo é sempre ligado à inovação, na minha perspetiva!" (E2)</i></p> <p><i>"...pessoalmente tinha muito aquela ideia de que o empreendedorismo era criar um negócio novo e diferente. Acho que depois percebi que não é só isso. Tem realmente a vertente da inovação mas não é necessariamente só isso relacionado com a criação de um negócio" (E13)</i></p> <p><i>"...Alguém inovador, com ideias..." (E14)</i></p> <p><i>"...Está muito associado à inovação porque só vamos empreender se tivermos uma proposta de valor." (E15)</i></p>	CE: E13, E12, E14, E15
		Assumir o risco	<p><i>"É alguém que corre riscos, é alguém que gosta de experienciar novas perspetivas, é alguém que pelo menos arrisca, tenta aprender com o erro e alguém que não estará de todo acomodado" (E21)</i></p> <p><i>"a característica principal que se destaca num indivíduo empreendedor é a capacidade de arriscar e de arriscar, desde logo, pegar numa ideia e levá-la à aplicação prática" (E26)</i></p>	CL: E21, E26
			<p><i>"Acho que é a junção das nossas ideias, da inovação, da criatividade com aquele espírito de ir à aventura..." (E12)</i></p> <p><i>"...Que não tenha medo do risco" (E13)</i></p> <p><i>"...Que não tem medo de falhar, que arrisque com ideias realmente novas." (E14)</i></p>	CE: E12, E13, E14

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor (CONT.)	Auto-sustentabilidade	<p><i>“Empreendedor para mim (...), é na verdade um indivíduo que tem a ideia, que garante o seu sucesso de forma a que ele possa estar naquela sua ideia, a retirar os dividendos suficientes para garantir a sua sobrevivência e reconhecimento na sociedade.” (E20)</i></p> <p><i>“Eu defino o Empreendedorismo como uma atitude, a atitude que o indivíduo tem no sentido de perceber que é elemento de uma sociedade e ele próprio deve ser promotor da sua subsistência...” (E27)</i></p>	CL: E20, E27
			<p><i>“O empreendedorismo ligado à autossuficiência individual, à produção e concretização daquilo que são as aspirações e as necessidades das pessoas enquanto indivíduos ou promotores da junção de outros indivíduos para além dele próprio para alcançarem a autossustentabilidade da sua própria existência e até o progresso, o acréscimo de competências e desempenhos pessoais e sociais” (E17)</i></p>	CE: E17
		Resiliência	<p><i>“É uma pessoa que é resiliente” (E18)</i></p> <p><i>“São pessoas com os pés muito assentes na terra, com uma grande capacidade de trabalho, de sacrifício e também de capacidade de adaptação, ou seja, que saibam adaptar a sua ideia ao mercado e isso é essencial para o empreendedor de sucesso” (E19)</i></p>	CL: E18, E19
			<p><i>“...Tem de ser uma pessoa com bastante resiliência, para ouvir as críticas e conseguir avançar!” (E13)</i></p> <p><i>“...Com uma grande capacidade de perseverança, resiliência” (E16)</i></p>	CE: E13, E16

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor (CONT.)	Iniciativa Proatividade	<i>“São pessoas que efetivamente têm um potencial de iniciativa, isto é, têm uma proatividade em relação à realidade e depois também são pessoas com uma grande capacidade de trabalho e sacrifício” (E19)</i>	CL: E19
			<i>“Eu até acho que nós nascemos já empreendedores, vamos é perdendo o espírito empreendedor ao longo dos anos...porque um bebê quando nasce tem que empreender novas ideias para chamar a atenção (...) por isso se calhar já nascemos empreendedores e vamos perdendo o espírito empreendedor com o tempo...” (E15)</i>	CE: E2, E15
		Capacidade de agir	<i>“É nós sermos capazes, não só em termos profissionais, pessoais ou também no seio da nossa comunidade, de agir perante determinados problemas ou obstáculos que vão surgindo na nossa vida”(E18)</i> <i>“Um empreendedor é alguém que age, que não se fica pelas ideias e pelo papel” (E18)</i>  <i>“É a capacidade para fazer coisas (...) de desenvolver e levar a bom porto” (E20)</i>	CL: E18, E20

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor (CONT.)	Visão	<p><i>“O empreendedor é aquele que perante uma oportunidade a aproveita e cria valor” (E19)</i></p> <p><i>“é um indivíduo preocupado não só com o presente mas também com o futuro, em ter meios para melhorar a sua situação pessoal e a da sociedade em que está inserido.” (E24)</i></p> <p><i>“Eu defino o empreendedorismo como a capacidade de aproveitar... de ter ideias e concretizá-las em benefício da atividade económica, numa lógica de base individual e numa fruição final de base coletiva” (E26)</i></p> <p><i>“é alguém que tem uma visão, sabe o que é que quer, portanto tem objetivos claros e bem definidos...” (E1)</i></p>	CL: E19, E24, E26
			<p><i>“ser empreendedor é realmente estar aberto e focado em conseguir ver em tudo hipóteses para conseguir atingir um determinado objetivo” (E14)</i></p> <p><i>“Eu acho que são pessoas imagéticas, que vem da palavra imaginação, porque têm que se visualizar no futuro com a ideia concretizada, quem não se conseguiu visualizar pode ter aquela ideia... portanto é também uma pessoa com visão!” (E15)</i></p> <p><i>“Alguém que seja visionário... tem que idealizar uma imagem... pré-visualizar aquilo que quer ou o sítio que quer chegar” (E16)</i></p>	CE: E14, E15, E16
		Conhecimento	<p><i>“Um empreendedor tem de perceber que não tem só de fazer, tem que perceber que é fundamental ter alguma sustentação teórica (...) ter esse conhecimento sobre os temas também de uma forma profunda” (E18)</i></p> <p><i>“A maioria dos nossos empreendedores (...) são pessoas que tiram partido de uma experiência que tenham, quer seja uma experiência pessoal quer seja uma experiência familiar e portanto pegam nessa experiência e decidem empreender a partir desse conhecimento que detém” (E19)</i></p>	CL: E18, E19

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONCEÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	Perfil do Empreendedor (CONT.)	Capacidade de gerar mudança	<p><i>"O Empreendedorismo é a capacidade de enfrentar dificuldades dando a volta aos problemas" (E19)</i></p> <p><i>"É alguém que perante um problema vivido encontra uma solução para fazer face a uma dificuldade que encontra, nomeadamente a questão do desemprego." (E19)</i></p> <p><i>"É efetivamente acrescentar algo ao que já existe digamos, ou transformando ou criando ou aditando... é sempre melhorar uma situação que existe para uma situação melhor." (E24)</i></p> <p><i>"A nossa consequência de ser empreendedor é que tenha de ser útil para os outros, para que a participação dos outros na minha ideia gere riqueza, gere emprego, gere capacidade de crescer" (E26)</i></p>	CL: E19, E24, E26
		Responsabilidade Social/Cívica	<p><i>"Um indivíduo empreendedor é um indivíduo que do ponto de vista cívico é responsável, é do ponto de vista pessoal comprometido com aquelas que são as suas responsabilidades cívicas, é um indivíduo que tem a ambição, desejo de ser tão autónomo quanto possível, como medida para resolver os seus problemas e os problemas dos seus pares, parceiros e restantes membros da comunidade porque é parte de um todo, sempre!" (E17)</i></p> <p><i>"O bom empreendedor é aquele que, no seio de uma comunidade, procura ele próprio ir tão longe quanto possível como forma de levar consigo o quadro de referência de onde partiu" (E17)</i></p> <p><i>"...Tem de ter sentido de comunidade" (E16)</i></p>	CE: E17, E16



DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
PROCESSO EDUCATIVO	Relação com o Currículo	Inexistente	<p><i>“penso que a escola e os professores por muita boa vontade que tenham... as transformações constantes que vão acontecendo a nível de ensino não lhes permitem ajudar muito nesse ponto. Acho que há um desfasamento entre a escola e a sociedade” (E24)</i></p> <p><i>“Essa oportunidade (de abordar o empreendedorismo) passa pelo professor e não tanto pela escola” (E27)</i></p>	CL: E24, E27
			<p><i>“...mas senti que era tipo um bloco que não tinha nada a ver... não houve ligação nenhuma...” (E12)</i></p> <p><i>“Por isso eu acho que é uma lacuna muito grande que as escolas têm, que já começa a ser trabalhada mas não é por iniciativa da instituição escola mas sim por iniciativa de alguns professores” (E13)</i></p>	CE: E12, E13
	Abordagem integrada em unidades curriculares	EVT – Educação Visual e Tecnológica	<i>“A escola deve estimular a criatividade e manter essas disciplinas como a EVT” (E21)</i>	CL: E21
		Filosofia	<i>“Dentro do tema da filosofia na cidade ela inseriu o empreendedorismo e, por exemplo, um dos casos eu lembro-me que a professora apresentou e nós tivemos de desenvolver foi sobre o Mahatma Gandhi, tínhamos de explicar porque é que ele era empreendedor, o que é que ele fez...” (E13)</i>	CE: E13
		Economia	<i>“Comigo foi em Economia C. Eu achei que a professora estava super envolvida também. Mas correu muito bem porque a professora se envolveu muito no projeto. Mas senti que era tipo um bloco que não tinha nada a ver... não houve ligação nenhuma...” (E12)</i>	CE: E12
		Multidisciplinar	<p><i>“Para mim o trabalho na área do empreendedorismo devia ser um trabalho transversal aos diferentes níveis de ensino e às diferentes áreas do conhecimento.” (E18)</i></p> <p><i>“Tem de ser transversal a todas as disciplinas (...) é uma atitude que se cria” (E27)</i></p>	CL: E18, E27

DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
PROCESSO EDUCATIVO	Abordagem extra curricular	1.º CEB – Atividades de Enriquecimento Curricular	<i>“Agora mais recentemente existem as Atividades de Enriquecimento Curricular que se forem bem implementadas também podem ser importantes” (E18)</i>	CL: E18
		Xadrez	<i>“A escola deve apostar em atividades como por exemplo o Xadrez, que estimula o raciocínio” (E21)</i>	CL: E21
		Área de Projeto (área já extinta)	<i>“No passado já houve a área de projeto e isso parece-me ser algo importante.” (E18)</i> <i>“A área de projeto era uma boa possibilidade, se calhar era bom que tivessem continuado!” (E25)</i> <i>“já houve episódios bons que nos últimos anos foram destruídos – os trabalhos das áreas de projeto” (E26)</i>	CL: E18, E25, E26
		Formação Cívica (área já extinta)	<i>“Podíamos ser estimulados por exemplo em disciplinas como a Educação Cívica que têm algum conteúdo (sobre empreendedorismo) mas que ainda é muito pouco trabalhado” (E12)</i>	CE: E12
		Expressão Dramática	<i>“...Alguns colegas foram um bocado penalizados no ensino secundário porque eles não conseguiam apresentar um trabalho, chegavam lá à frente e bloqueavam simplesmente e, por exemplo, o facto de outros colegas terem tido expressão dramática sentiam-se mais à-vontade. É claro que isso também depende das pessoas mas por exemplo se se trabalhar esse tipo de coisas na escola primária eu acho que eles chegam a um ponto que falar à frente dos colegas não tem nada que saber” (E13)</i>	CE: E13

DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
PROCESSO EDUCATIVO	Nível de ensino (para iniciar)	Educação Pré-Escolar	<p>“Sendo uma área que para mim é uma forma de estar perante a vida eu acho que isso pode ser trabalhado desde tenra idade, pode ser começado desde o pré-escolar” (E18)</p> <p>“já se pode ter alguns trabalhos no Jardim de Infância porque é aí verdadeiramente que começamos a mudar as mentalidades e como tal a capacidade de olharmos para a realidade e agirmos sobre ela e termos uma atividade proactiva. Eu de facto concordo com a ideia de que quanto mais cedo se começar a fazer algo mais garantias de sucesso temos.” (E19)</p> <p>“Do ponto de vista da escola eu diria que mesmo antes, no Pré-escolar, estabelecendo os princípios, as regras, o rigor e estimular a curiosidade para a ciência, para as letras, para a leitura...” (E27)</p> <p>“Desde a Pré!” (E16)</p>	CL: E18, E19, E21, E27, E16
			<p>“Eu acho que deve ser antes do secundário (...) o sítio em que eu acho que me desenvolveram mais e me puxaram mais para esse lado aventureiro, de tentar criar alguma coisa, não estou a falar de um negócio porque na altura não era assim, foi mesmo no infantário” (E12)</p>	CE: E12
			<p>“Para mim 1.º ano do 1.º Ciclo (...) a escola tem de fazer muito mais, muito mais cedo, porque às vezes achamos que esta coisa do empreender é uma coisa de ensino superior...” (E26)</p>	CL: E26
		Ensino Básico 1.ºCEB	<p>“Acho que a escola primária, na altura em que a pessoa começa a criar os valores e a aprender o que é bom e mau, o que é que se deve fazer e o que é que se pode fazer para melhorar e começa a definir as suas características” (E13)</p>	CE: E13

DIMENSÃO [3]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
METODOLOGIAS PEDAGÓGICAS	Tipo de Atividades	Trabalhos de grupo/individuais para avaliação	<i>“Eu tive que realizar um trabalho, especificamente só sobre empreendedorismo na cidade, que inicialmente não fazia parte do programa” (E13)</i>	CE: E13
		Discussão de problemas	<i>“As escolas podem ser um meio muito forte para desenvolver ideias, discutir problemas e não serem círculos fechados” (E22)</i>	CL: E22, E24
			<i>“hoje tudo é relativo, a própria ciência é relativa. Ninguém tem segurança sobre um princípio, tudo é relativizado e dão-nos isso como uma coisa categórica, indiscutível. Eles (os alunos) têm de ser habituados a discutir, a questionar os problemas... a levantar problemas e a questioná-los e isso não é muito habitual.” (E24)</i>	
		Desenvolvimento de projetos pessoais (dos alunos)	<i>“Eu questiono porque é que têm de ser os adultos engenheiros a resolver determinados problemas ou terem as ideias para resolverem determinados problemas na sociedade. Se calhar as ideias podem vir das próprias crianças, até podem vir de jovens de 10 ou 15 anos...Porquê? Porque não interpretar os problemas que a sociedade tem com essas idades” (E15)</i>	CE: E15
			<i>“...isso tem a ver muitas vezes com aquilo que a escola proporciona, em termos daquilo que pensou que deve ser a formação das pessoas, deverá ter módulos em que na verdade o que vai estar em cima da mesa é já o empreendedorismo e alguém deverá ter a capacidade para desafiar aqueles que frequentam essa formação a apresentarem as suas ideias, a organizarem os seus projetos, a explorarem as suas ideias por muito vagas que sejam, tentar ajudar na verdade a criar alguma organização (...) para que elas se possam vir a tornar num projeto que seja exequível” (E20)</i>	CL: E20
<i>“...dar um pouco mais de liberdade, por exemplo, no secundário, a novos projetos –ter um dia para trabalhar um projeto ao longo do ano, porque não? Ou pegarem numa ideia no 10.º ano e terem que a desenvolver ao longo dos 3 anos do secundário?” (E14)</i>	CE: E14			

DIMENSÃO [3]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
METODOLOGIAS PEDAGÓGICAS	Tipo de Atividades (CONT.)	Estímulo do Pensamento crítico e questionamento	<p>“Nesse caso formata claramente e não dá aso a um aspeto do empreendedorismo que tem a ver com a criatividade, pensar e questionar” (E27)</p> <p>“...Dizem que eu tenho de fazer assim. Está bem! Mas porquê? Porque é que eu tenho de fazer assim? É preciso cultivarmos o questionamento, o espírito da dúvida” (E22)</p> <p>“...Estas condições de diálogo e de constante questionamento sobre o que está a ser feito e mesmo a vontade e o desejo de experimentar essas é que são as condições que devem ser garantidas” (E23)</p>	CL: E27, E22, E23
			<p>“Atualmente fala-se muito hipoteticamente! Acho que idealmente seria partir de problemas reais, porque os alunos, assim, apercebiam-se “eu estou a ter um contributo!... Eu dou uma solução para este problema!” e sentem-se valorizados por tal e, a partir daí, começam a ter mais um espírito crítico, a ser inovador, a valorizar as suas próprias ideias e a ter cada vez mais ideias.” (E14)</p>	CE: E14
		Jogos	<p>“...não é dizer-lhes “o empreendedor tem estas e estas características” isso não lhes vai dizer nada. É brincar um bocadinho à volta disso, por exemplo jogos em que eles tenham que correr um risco, obrigá-los a correr esse risco para que no futuro não lhes custe tanto...” (E12)</p>	CE: E12

DIMENSÃO [3]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
METODOLOGIAS PEDAGÓGICAS	Componentes da Avaliação a valorizar (CONT.)	Criatividade	<i>"Eu acho que, por exemplo, quando fazemos trabalhos isso acaba por puxar um bocadinho à criatividade e tem sempre essa componente de avaliação que é a criatividade. Mas é ali uma coisa muito suave..." (E12)</i>	CE: E12
		Oralidade/ Comunicação	<i>"Outra coisa que eu acho que também devia ser mais trabalhada (... )porque até ao final do 3.º ciclo não têm espaço para o fazer, são apresentações orais já com alguma estrutura (...) porque quando fazem trabalhos têm sempre lá o papel ou podem ler" (E13)</i>	CE: E13
DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONDIÇÕES	Reconhecimento superior	Liderança da escola	<i>"Eu diria que se houvesse alguma coisa em concreto para se começar a fazer era abanar as lideranças e fazê-las perceber que isto é crítico para o sucesso dos alunos e das escolas e para a sociedade em geral" (E19)</i>	CL: E19
	Motivação	Do professor	<i>"O elemento central tem de ser obviamente o professor, portanto uma das condições fundamentais ou imprescindíveis é que estas ideias sejam veiculadas pelo professor, que as sintam como suas, que acreditem nesta abordagem, que partilhem destas ideias porque se não forem eles os agentes de mudança em contexto de sala de aula dificilmente vamos conseguir implementar ações de educação para o empreendedorismo nas escolas." (E18)</i> <i>"Primeiro eu diria que é preciso esta cultura estar impregnada nos educadores." (E19)</i> <i>O empreendedorismo é abordado "quando um professor está interessado em determinada situação ou porque ouviu falar, ou porque já teve um colega que fez (...) essa oportunidade passa pelo professor e não tanto pela escola" (E27)</i>	CL: E18, E19, E27
			<i>"...e foi por iniciativa da professora que começámos a desenvolver este tema na sala de aula" (E13)</i>	CE: E13

DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONDIÇÕES	Tempo		<p>“...um espaço de liberdade do professor, numa parte, obviamente, do tempo do programa para ter esse espaço de desafio, esse espaço de desenvolvimento da inovação, da criação, dentro do seu processo educativo” (E26)</p> <p>“...Se calhar o facto da própria escola permitir, sem ser em horário extra aulas, mas no próprio horário das aulas em que os professores lá estão se a escola permitir que haja uma componente prática dedicada ao empreendedorismo, se houver essa abertura por exemplo para que uma vez por semana ou de 15 em 15 dias, numa aula de 50 minutos existirem 20 minutos que são dedicados à temática do empreendedorismo ou a um projeto que os alunos estejam a implementar” (E22)</p> <p>“Se representar um trabalho extra não só para os professores como também para os alunos, já há muitos alunos que têm atividades extra e estes alunos e até mesmo os próprios pais podem não estar na disponibilidade de ficar mais tempo na escola por causa desta atividade extra ou porque não podem” (E23)</p>	CL: E26, E22, E23
	Formação dos Professores		<p>“É preciso também formar os nossos formadores porque, especialmente nos últimos anos, este apertar...este “rigor” do processo eu também acho que fez com que os bons profissionais que já vinham fazendo coisas a este nível...eu acho que eles próprios regrediram” (E26)</p> <p>“...Parece-me interessante dar algumas pistas aos professores para de facto eles poderem transmitir o que é ser-se empreendedor. (...) fomentar formação nos professores e de os alertar, de facto, para o que é isto do empreendedorismo e que meios os professores podem ter como auxílio para transmitir determinados conceitos aos alunos.” (E27)</p>	CL: E26, E27

DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONDIÇÕES	Relação do Professor com o Aluno	Desafio/Estímulo	<p><i>“No átrio havia sempre a divulgação de concursos em que podíamos participar mas nunca éramos muito estimulados a participar (...) o que eu senti foi que “se eles não acreditam em nós, porque é que nós vamos participar?” (E12)</i></p> <p><i>“Aqueles anúncios que estão afixados e que uma pessoa passa e não dá grande importância se não for puxado pelo professor acho que os alunos, na maioria, não participam nesse tipo de ações” (E13)</i></p>	CE: E12, E13
		Acompanhamento e facilitação	<p><i>“No caso das escolas, por muito que se queira incutir nos jovens o espírito empreendedor, (...) é necessário também apoiá-los na parte prática, dar-lhes espaço para eles poderem implementar e testarem as suas ideias” (E22)</i></p> <p><i>“Um aluno pode querer muito, muito participar e vai participar fora ou dentro do contexto de sala de aula mas não tem nada a ver o apoio que ele podia ter do professor” (E13)</i></p> <p><i>“A minha professora (...) trabalhou este projeto dentro de sala de aula nas aulas de Filosofia, ela chegou a dar-nos aulas exclusivamente para o desenvolvimento do projeto, não foram muitas mas acho que foram importantes porque ela dividiu-se entre os grupos e trabalhou a 100% com cada um. E eu acho que se tivesse sido outro professor lá da escola (...) tinha sido mais distante” (E13)</i></p>	CL: E22 CE: E13
	Descentralização da Educação	Gestão ao nível municipal	<i>“Na minha opinião falta um passo muito importante: é que a escola seja um instrumento de desenvolvimento local e regional e, para isso, é preciso que a sua tutela passe do Poder Central para o Poder Local e aí eu acho que aquilo que nós sentimos que falta a tal relação com o meio que pode melhorar significativamente” (E26)</i>	CL: E26



DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CONDIÇÕES	Adaptação ao Currículo	Abordagem integrada no programa curricular	<i>“eu acho que há muitos professores que acham que isso é para trabalhar fora da sala de aula porque na sala de aula temos de cumprir o programa, temos isto para fazer, temos metas a atingir e isso não faz parte dos programas e então “trabalham e eu posso-vos ajudar mas tem de ser tudo fora da sala, ou fora das aulas” (E13)</i>	CE: E13
		Definição de objetivos a médio/longo prazo	<i>“Para começar desde o Pré-escolar adaptando, obviamente, às faixas etárias. Tem de haver os especialistas da educação que adaptem o currículo à barreira cronológica dos educandos” (E16)</i>	CE: E16
		Integração das Artes	<i>“...para voltarmos a ter uma escola que, para além do saber técnico teórico que haja o saber prático, das coisas do dia-a-dia e o saber ligado às coisas da criatividade, como é o caso das artes (...)se eu puder ir buscar as coisas boas (...) que não encarecem o processo escolar, como o teatro que, lá está, nos obriga a estarmos todos juntos, a trabalharmos juntos para um projeto de grupo, o canto, a música, seja o que for...” (E16)</i>	CE: E16
		Integração de atividades que fomentem “soft skills”	<i>“...eu tenho de pensar em pegar nestes garotos e dar-lhes um conjunto de saberes, sejam eles quais forem, que permitam que eles cheguem ao fim do percurso académico e sejam autónomos e empreendedores” (E16)</i>  <i>“mais tarde ou mais cedo, as competências pessoais serão cada vez mais relevantes. Se estamos a dar foco às competências pessoais cada vez mais em detrimento de médias? Eu acho que, sem dúvida, nos últimos anos tem havido uma mudança...” (E14)</i>	CE: E16, E15
		Desenvolvimento de projetos que fomentem a ligação à comunidade)	<i>“...haver os segmentos das disciplinas como a matemática, a química, o português, ... e outro segmento para as disciplinas ligadas à criatividade como a música, ... e depois os da comunidade que é aplicação destas duas anteriores em projetos dentro da escola ou para fora da escola mas que fomentassem a ligação à comunidade.” (E16)</i>  <i>“O ideal era mesmo fazer as crianças pensarem o que é que falta na sociedade! Porque hoje em dia damos-lhe tudo!” (E15)</i>	CE: E16, E15

**EIXO DE ANÁLISE 2: A EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO PERCECIONADA PELA COMUNIDADE EDUCATIVA E PELA COMUNIDADE LOCAL**

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
LIMITAÇÕES À PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	Processo de Ensino-Aprendizagem	Processo excessivamente dirigido	<p><i>“Eu penso que o modelo educativo está um pouco segmentado” (E15)</i></p> <p><i>“quando temos de fazer um trabalho para uma determinada disciplina é muito formatado. (...) eu senti isso em todo o meu percurso académico (...) houve até uma certa altura em que os professores pediam os powerpoints. Mas porquê? Porque é que se tem de fazer uma apresentação em powerpoint?” (E15)</i></p> <p><i>“Até que quando chegámos à primária temos de aprender obviamente e faz a letra A, pinta isto, faz aquilo e começam-nos a formatar, também para nos integrarmos na sociedade, obviamente temos de ter esse percurso, mas a partir daí não me lembro assim de grandes atividades que me levassem ao empreendedorismo” (E14)</i></p>	CE: E15, E14
		Abolição das Artes	<p><i>“Há uma outra perda que parece que não é importante mas que, do meu ponto de vista, é muitíssimo importante que é a perda de peso das artes na escola e quando eu digo as artes são as artes todas (...) os trabalhos manuais, a pintura, a escultura, o desenho, a música, o bailado, tudo isso foi sendo segmentado, passado para períodos pós-escola, feitos fora da escola, por entidades que não têm nada a ver com a escola, ou seja, não tem nada a ver com o processo educativo (...) e essa circunstância diminui brutalmente as bases da criatividade e de fazer coisas em comunidade.” (E16)</i></p>	CE: E16
		Ênfase no trabalho individual	<p><i>“A circunstância de se ter deixado de ter trabalho de grupo na escola acho que é extremamente negativo” (E17)</i></p>	CE: E17

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
LIMITAÇÕES À PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	Processo de Ensino- Aprendizagem (CONT.)	Ênfase no conhecimento	<p><i>“O que eu acho é que temos ainda uma escola muito no saber-saber e não tanto no saber-fazer e no saber-estar” (E16)</i></p> <p><i>“O nosso percurso académico é todo muito similar, é todo daquela forma, ou seja, alguém que tenha um perfil que, por acaso, se desvia um pouco (...) Muitas ideias, muita criatividade... “Não. Isso não é para ser discutido nesta aula... vamos então avançar!” (E14)</i></p>	CE: E16, E14
		Não articulação com atividades extra- curriculares	<p><i>“Também numa sessão de seminário, por causa da escola, se reconheceu a importância do funcionamento em rede de todas estas entidades que estão associadas ao processo educativo e que não estão a funcionar em rede. É o indivíduo que está na escola, depois vai à piscina, vai à dança, depois à música, depois ao karatê, (...) tudo isto são unidades autónomas de um processo de construção de uma cultura, de uma aprendizagem, de um saber e portanto é ótimo porque isto não existia, agora é perigoso porque tudo isto está autonomizado, está tudo segmentado, não é fácil a ninguém, sobretudo a quem anda a circular nesta rede de nós, de uma rede que é invisível que são os jovens, não é fácil perceberem a inter-relação entre aquilo que viu e experimentou na aula de violino e aquilo que fez na natação, mais o que fez ou disse o colega numa brincadeira a propósito de uma outra coisa qualquer” (E17)</i></p> <p><i>“...esta segmentação de atividades como o agendamento da piscina, da música, ... que não terão o seu mal desde que tivessem espaço para que a criança, de forma empreendedora, pudesse articular isto tudo e de acordo com a sua criatividade. Mas o que é que isto vai gerar na cabeça da criança? É que alguém lhe faz a agenda e nunca vai ser empreendedor ao ponto de desenvolver a sua autonomia enquanto ser humano e o que é que estamos a construir?” (E16)</i></p>	CE: E17, E16

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
LIMITAÇÕES À PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	Sistema de avaliação	Ênfase na replicação do conhecimento	<i>“Eu acho que a escola prepara para resolver exames, para dar respostas às perguntas que são feitas... e respostas sobre matérias pré-estabelecidas (...) eu imagino que também por comodidade para quem vai corrigir, quanto mais formatada estiver a resposta, com base em algo que já se disse, para ser o menos criativo e o mais sucinto possível melhor. E as crianças são mesmo treinadas para responder perante uma série de opções que já treinaram anteriormente e replicam...” (E27)</i>	CL: E27
		Penalização pelo erro	<i>“No caso das escolas deve haver mais um ambiente para a tentativa-erro do que um ambiente de castigo se as pessoas falharem” (E22)</i>  <i>“Eu acho que nós na escola somos muito penalizados quando erramos. É importante demonstrar que errar está mal mas é importante dar espaço para as pessoas errarem” (E12)</i>	CL: E22  CE: E12
		Estímulo à competição	<i>“Será o modelo educativo atual proporciona às crianças uma visão empreendedora? Cá até penso que não! Vendo desta maneira, porque tenho colegas que tinham imensas capacidades e só o facto de não terem notas para ir para um determinado curso acabaram por ser julgados, entre aspas, pela sociedade” (E15)</i>  <i>“Passamos ali uma fase (...) que formámos mais de uma forma competitiva. A competição foi um adjetivo que esteve antes de ter nascido esta ideia do empreendedorismo. Passou muito por sermos os melhores de forma que saíram alguns miúdos que até se revelaram, nos últimos 5 ou 10 anos, empreendedores com sentido de comunidade mas também saíram muitos que ficaram isolados e, portanto, não empreenderam... ficaram dentro da sua competência, competiram ao máximo para serem os melhores naquela área que sabiam mas como não tiveram associado aquele sentido de comunidade, solidariedade, visão, missão, ... foi um exemplo de uma escola que formou para a competição” (E16)</i>	CE: E15, E16

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
LIMITAÇÕES À PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	Projeto Educativo	Conceção não inclui os alunos	<p><i>“atualmente são poucas as escolas com um projeto de escola (...) os poucos projetos que têm são projetos desenhados pela escola e não pelos alunos que deveriam ser os atores principais” (E16)</i></p> <p><i>“... os professores, e outros órgãos, estão a discutir uma coisa que não é para eles. Estão a discutir sem os próprios estudantes” (E15)</i></p>	CE: E16, E15
		Divulgação de atividades externas	<p><i>“A escola só divulga os projetos que vêm de fora, internamente eu acho que não há nada!” (E12)</i></p>	CE: E12
	Pessoal Docente	Desmotivação	<p><i>“Nós vemos agora que, com estes cortes e alterações na carreira docente, que os professores também ficam menos recetivos a estes projetos paralelos” (E22)</i></p>	CL: E22
	Relação dos Encarregados de Educação com os Alunos	Desresponsabilização dos alunos	<p><i>“É que eu acho que as famílias também não são empreendedoras. (...) Há um excesso de acompanhamento sistemático e de desresponsabilização em alguns casos daquilo que são as responsabilidades ou aquilo que poderiam ser as responsabilidades dos jovens” (E17)</i></p>	CE: E17
		Desincentivo à autonomia / pro-atividade	<p><i>“...nalguns casos é excesso de acompanhamento, de direcionamento, daquilo que são os desempenhos e as posturas dos seus filhos.” (E17)</i></p> <p><i>“Miúdos que quando chegam à universidade, com 18 anos, que não são suficientemente autónomos porque acham que alguém lhes vai dizer a que horas vão fazer isto, quando é que vai acontecer aquilo, porque pensam que tudo vai continuar a ser agendado e não tem capacidade, por eles próprios, de serem empreendedores. ... criamos zonas de conforto aos garotos que depois lhes corta a criatividade.” (E16)</i></p>	CE: E17, E16

DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CONTEXTO	Não formal	Oferta complementar	<i>“ não me parece que todas aquelas coisas que a gente acha que são importantes que os meninos saibam passem a ser objeto ou passem a ser parte do currículo acadêmico. (...) podem existir paralelamente ao currículo acadêmico. Acho que deve ser assumido na escola se for congruente e compatível com o projeto educativo da escola, (...) ou fora da escola existem muitas outras oportunidades que são igualmente importantes e que podem funcionar articuladas com a escola, ou seja, tu podes ter uma escola de empreendedorismo como tens a escola da natação” (E17)</i>	CE: E17
		Campos de Férias	<i>“Atividades que possam ser desenvolvidas durante o período de férias escolares (como campos de férias e outros) podem ser feitos de forma a integrar determinados exercícios e determinadas atividades que também ajudem a potenciar o desenvolvimento dessas competências, portanto, isto não tem que ser visto apenas em contexto de sala de aula, pode ser visto fora dela.” (E18)</i>	CL: E18
		Associativismo	<i>“Os jovens que participam numa associação têm a possibilidade de ter um conjunto de experiências bastante diversificadas que lhes dá em si mesmo uma experiência de vida e até profissional muito grande (...) sem querer um jovem que participa numa associação está a criar aquilo a que chamamos soft skills” (E21)</i>	CL: E21

DIMENSÃO [3]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
PAPEL DA FAMÍLIA	Estímulo de Competências	Altruísmo/ preocupação com os outros	<i>“Muitas vezes os pais até dizem “Não vamos falar disto com o menino! Não vamos alertá-lo para isto!”. A pessoa quando chega aos 20 anos não sabe o mundo em que vive, não tem ideias sobre nada. Eu acho então que devemos fomentar esse espírito desde pequeninos e se realmente fizermos isso, essa pessoa vai ser empreendedora!” (E14)</i>	CE: E14
		Resiliência/ Auto-superação	<i>“poderá fazer parte, se é que já não faz parte, do ato educativo, logo na família, em que os pequenos, desde muito cedo são estimulados e habituados eles próprios a realizar tarefas (...) numa lógica de estímulos à sua auto-superação” (E21)</i>	CL: E21
		Responsabilidade e Iniciativa	<i>“Quando nós estamos a formar uma criança, quando cultivamos e lhe ensinamos os valores da responsabilidade, da capacidade de organização, etc... nós estamos, de facto, a capacitar um ser humano para ter esses valores para que um dia possa ser empreendedor” (E26)</i>	CL: E26
		Autonomia	<i>“Empreendedora é desde logo a criança que é estimulada para não estar à espera que alguém diga o que é para fazer e ela própria já fez” (E21)</i>	CL: E21
	Educar pelo exemplo		<i>“se eu tiver um bom exemplo daquilo que é de facto o empreendedorismo, dos valores e dos resultados positivos que isso trás para a vida de uma pessoa e da sociedade eu vou tentar imitar e depois já não tenho dificuldades em definir. Nós temos dificuldade em definir porque nunca vimos, nós ouvimos falar...” (E27)</i>  <i>“...começando pelos pais podem eles próprios ser exemplo de empreendedorismo para os seus filhos e para os filhos dos outros, partilhando experiências, casos de sucesso...” (E27)</i>	CL: E27
	Associação de Pais e Encarregados de Educação	Promoção da partilha de experiências e entreajuda	<i>“Também para dar uma imagem de positivismo nas vidas das pessoas por isso as associações de pais deviam promover encontros, no sentido de explicar negócios que correm bem e outros que correm menos bem para perceber o porquê e analisar o que falhou e se calhar ainda se pode criar o clube dos pais empreendedores e ajudarem-se uns aos outros” (E27)</i>	CL: E27

DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
PAPEL DOS AGENTES LOCAIS	Meios de Promoção de uma cultura empreendedora	Realização de Concursos de Ideias	<i>“Criar concursos de ideias entre as camadas mais jovens, entre os estudantes” (E27)</i>	CL: E21, E27
		Instrumentos de Apoio à criação do próprio emprego	<i>“Isso é empurrar a situação para os programas de apoio que a entidade X tem na criação do próprio emprego. Sendo certo que, se pensar que obrigatoriamente por trás de um projeto de criação do próprio emprego está um empreendedor...” (E20)</i>  <i>“Aliás, aquilo que podemos ver hoje em dia é todo um conjunto diversificado de entidades públicas, falando particularmente das públicas, que estão a oferecer condições para a criação de um ambiente empreendedor, sejam concursos, seja o estímulo à criação do próprio emprego, isto agora falando mais na perspetiva económica, seja a criação da própria empresa. A própria entidade Y tem a medida X que pretende dar um pouco resposta a esta questão do empreendedorismo” (E21)</i>	CL: E21, E20
		Apoio ao Associativismo juvenil	<i>“...temos programas específicos para tentar estimular esta participação dos jovens e o seu estímulo para práticas empreendedoras” (E21)</i>	CL: E21
		Participação nas atividades promovidas pela Escola	<i>“A comunidade local (...) não está assim tão atenta, porque acham que as escolas são uma coisa assim à parte (...)“o meu filho não anda na escola, não interessa!” ... poderia estar mais sensível e se há uma atividade de rua, uma exposição que os alunos fizeram para vender, a comunidade devia estar presente. É o exemplo e a minha presença e eu acho que isso é absolutamente essencial porque o facto do outro estar presente faz com que eu sinta que isto tem importância” (E27)</i>	CL: E27



DIMENSÃO [4]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
PAPEL DOS AGENTES LOCAIS	Meios de Promoção de uma cultura empreendedora (CONT.)	Apoio à formação e investigação na área	<i>“são estas situações em que municípios (...) vão falando no assunto, vão despendendo verbas para alguma investigação ou formação... ainda assim acho que sim, que oportunidades destas comecem a existir.” (E27)</i>	CL: E27
		Criação de redes de apoio	<p><i>“...é conseguir ter a capacidade e a visão global do todo, das necessidades, do que existe e para onde é que se vai para tentar conseguir criar as pontes. (...) É conseguir ter os meios e as pessoas que podem estar dedicados a determinados assuntos, para tentar pesquisar o que é que existe na Europa e no mundo, para tentar aplicar à sua realidade e conseguir criar mecanismos de levar as instituições públicas, privadas, e neste caso as escolas, a aceder a oportunidades que se calhar não estariam vocacionados para estar à procura” (E27)</i></p> <p><i>“os municípios têm um papel muito importante para liderarem redes de parceiros, a sua função, a sua polivalência, o jogo de interesses institucionais (interesses no bom sentido da palavra) coloca os municípios numa situação que quase torna óbvia a sua liderança da rede institucional e eu acho que por estes motivos, os municípios têm hoje quase como, enfim, ato conseqüente a inerência da sua própria condição de liderarem processos a este nível, de ajudar as empresas que existem a serem mais empreendedoras, de serem angariadores de investimento privado ou público, ele próprio na perspetiva de empreender, estimular os indivíduos e os grupos de indivíduos organizados informalmente ou formalmente organizados no âmbito do tecido associativo que é muito rico a ser empreendedor, a fazer coisas novas, a fazer coisas diferentes, a transformar problemas em oportunidades, a arranjar produtos novos que respondam a solicitações novas no universo de clientes novos, estarmos atentos, no fundo, às dinâmicas do mundo e a respondermos.” (E26)</i></p>	CL: E27, E26

DIMENSÃO [5]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
RELAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE	Abertura da Escola à Comunidade	Partilha de Experiências por Empreendedores	<p><i>"a ideia que eu tenho é que se uma escola convidar uma empresa para estar na escola a empresa vai e vai com gosto e (...) em todas as terras há um empreendedor, há uma pessoa que tem uma história de negócio, de empreendedorismo, de resiliência que pode ser partilhada e que será motivador (...) estamos disponíveis para ir falar desta experiência e falar destes empreendedores e como é que estas pessoas, que estavam perante um problema, deram a volta a esse problema e encontraram soluções. Essa é a nossa contribuição para esta comunidade e temos feito isso, até com alguma regularidade e sempre somos solicitados e temos disponibilidade fazemos."</i> (E19)</p> <p><i>"...todos aprendemos com todos!"</i> (E21)</p>	CL: E19, E21
		Dar a conhecer a realidade do emprego	<p><i>"...dar conta da realidade do emprego ou do desemprego. (...) É que, a estrutura do emprego atual alterou-se de uma forma brutal em relação àquilo que era há uns anos atrás. (...) De qualquer das formas, isso é um sinal de alerta para a população mais jovem que, na verdade, o modelo que os pais, que os avós seguiram durante anos e anos, que era a obtenção de uma qualificação, como o caso de uma licenciatura ou de um mestrado, era a solução para o nosso problema. (...) Para o jovem, atualmente, esse não é de perto nem de longe a solução do problema."</i> (E20)</p>	CL: E20

DIMENSÃO [6]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
GANHOS PARA OS ALUNOS	Desenvolvimento de competências	Planeamento	<i>“às vezes, quando estou em casa e tenho ideias penso porque é que não pegas num papel e comesas a escrever porque tu já sabes qual é a estrutura que precisas” (E12)</i>	CE: E12
		Comunicação	<i>“uma das mais-valias foi ter percebido que há coisas que não devemos guardar só para nós e transmitir aos outros (E12)</i>  <i>Eu acho que sim, que a comunicação foi uma das coisas que se notou mais e também a capacidade de arriscar sem medo, atirar de cabeça... agora “olha aquele concurso, deixa cá ver!” (E13)</i>  <i>“Aprende-se tanto em tanta coisa com essa troca que nós, às vezes, estamos numa simples conversa das nossas vivências e apercebemo-nos que estamos a dizer coisas à outra pessoa e que a pessoa está mesmo a receber informação importante e o mesmo ao contrário.” (E13)</i>	CE: E12, E13
		Descoberta de novos centros de interesse (importância da combinação de saberes)	<i>“Eu acho que acabam sempre por desenvolver características que podem pensar “não tenho tanto jeito para isto!” mas depois acabam por desenvolvê-las.” (E13)</i>	CE: E13
		Resiliência	<i>“...Trabalhámos o projeto na nossa turma mas é um grande crescimento a nível pessoal e que nós acabamos também por perceber e a lidar um bocadinho com os nossos defeitos e com aquilo que não estamos tão à vontade (...) essencialmente ao nível da comunicação, do risco... a exploração do risco, as novas ideias, tipo - se tenho uma nova ideia porque é que não penso em colocá-la em prática?” (E12)</i>	CE: E12
		Autoconfiança	<i>“...a mim, deu-me mais autoestima para o desenvolvimento de novas ideias, mesmo que sejam coisas muito simples” (E13)</i>	CE: E13

### EIXO DE ANÁLISE 3: A EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
IMPACTO	Nível económico	Criação de emprego	<p><i>“É preciso que estes jovens, falando ainda na perspetiva educativa, e todos aqueles que estão envolvidos e que percebem que podem criar empresas, podem criar emprego, e depois em termos de, quer dizer, desenvolvimento local é total. Ou seja, quanto mais empresas e emprego existir, menos desemprego há, mais impostos são pagos, mais consumo existe... é tudo uma bola de neve a somar positivamente!” (E21)</i></p> <p><i>“...sendo efetivos empreendedores, iriam criar estruturas empregadoras e iriam trazer riqueza porque ao serem empreendedores, e empreendedores suportados em ideias efetivas, seriam alguém com capacidade para trazer mais riqueza para a região, portanto, aí não tenho qualquer tipo de dúvida.” (E20)</i></p>	CL: E21, E20
		Geração de riqueza/ Criação de valor	<p><i>“passa por termos organizações mais eficazes, mais eficientes... termos empresas mais produtivas, que gerem mais lucro, que façam mais vendas... termos portanto... tudo isto são índices de desenvolvimento local. Nós precisamos de empresas que sejam melhores que as da concorrência, que vendam mais, que produzam riqueza para a localidade em que estão inseridas.” (E18)</i></p>	CL: E18
		Sustentabilidade dos projetos	<p><i>“tem um potencial de impacto... agora é difícil de medir (...) Só a longo prazo é que os resultados se vêm e por isso precisamos de pensar bem as ideias, torná-las sustentáveis (...) como é que podemos ter ideias que sejam razoáveis mas que também sejam sustentáveis e com capacidade para se continuar a desenvolver sem a necessidade de grandes recursos” (E19)</i></p>	CL: E19

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
IMPACTO	Nível da valorização do Território	Sentido de pertença a uma comunidade	<p><i>"...esta matéria do empreendedorismo, da promoção desta capacidade de arriscar, de fazer, de inovar, etc tem que ser uma atitude cívica e cultural. Nós não vamos ter sucesso nestas coisas todas que, enfim... falamos em algumas delas... nós não vamos ter sucesso se não conseguirmos o envolvimento dos cidadãos. É preciso que nós criemos esta sensibilização nova, esta atitude nova da comunidade" (E26)</i></p>	CL: E26
		Identificação de oportunidades	<p><i>"pode ser uma oportunidade quer por esta identificação de valores locais que possam estar mais ou menos escondidos" (E19)</i></p> <p><i>"Se nós conseguirmos um processo educativo que, além da sua função tradicional, capacite a nossa gente para o empreendedorismo (...) na atitude individual de saber transformar ideias em oportunidades de negócio e obviamente isso capacita o território (...). Sempre lembro que a matéria-prima principal que nós temos é a nossa cultura e o nosso território, a nossa geografia. (...)e esta educação para o empreendedorismo jogada com o desenvolvimento local, mas num desenvolvimento que por ser local deixa bem clara que a sua âncora é o seu território e quando nós educamos, devemos ter o cuidado de educar na ambiência em que estamos a viver e empreender, em primeira instância, usando o nosso território como a nossa primeira matéria-prima porque as ideias que eu posso desenvolver aqui, à custa do território, dificilmente se replicam porque não existem territórios iguais..." (E26)</i></p>	CL: E19, E26

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
IMPACTO	Nível Social	Estímulo à responsabilidade social e participação cívica	<p><i>“o impacto que a educação para o empreendedorismo pode ter é isso: melhorar as atitudes, no fundo vai dar ao mesmo: construir um mundo melhor, é um clichê mas não deixa se ser por aí e o empreendedorismo é só mais uma maneira de nos ajudar a sermos melhores pessoas, melhores cidadãos, mais contributivos” (E27)</i></p> <p><i>“Eu vejo os conceitos de Educação e Empreendedorismo muito ligados à cidadania que é todos sermos melhores cidadãos e a nossa cidade será tanto melhor quanto maior for o nosso espírito construtivo.”(E23)</i></p> <p><i>“Construir esta sociedade e esta comunidade mais interventiva, mais participativa, mais proactiva, mais atenta, é também uma forma de estarmos a construir uma sociedade muito mais democrática que me parece... pronto... que é aquilo que precisamos e tudo isto vai ter óbvias implicações neste desenvolvimento local, desenvolvimento económico e social que queremos.” (E18)</i></p> <p><i>“tendo em conta que no seu percurso pedagógico os jovens aprendem o que é o empreendedorismo, posteriormente eles vão seguir caminhos distintos: vão ser médicos, professores, músicos, jornalistas, seja o que for se tiverem a sensibilidade para o empreendedorismo quando a sua cidade os chamar a intervir eles, na sua área profissional, vão conseguir contribuir com algo e o que eu vejo é que a cidade pode ficar mais composta, mais rica em várias áreas porque pessoas com diferentes percursos foram formadas para serem empreendedoras e todas elas, nas suas áreas específicas de intervenção, vão querer contribuir para a sua cidade quer seja ao nível do ordenamento do território ou ao nível da educação, da saúde, seja do que for a cidade vai ganhar com isso” (E22)</i></p>	CL: E27, E22, E18, E23

DIMENSÃO [1]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
IMPACTO	Nível Social (CONT.)	Estímulo à responsabilidade social e participação cívica (CONT.)	<p><i>“Muito positivo! Pelo menos uma sociedade mais autónoma, eu vejo o empreendedorismo. É uma responsabilidade social acima de tudo!” (E17)</i></p> <p><i>“Se tivermos jovens mais conscientes, capazes de olhar para o lado e perceber e sinalizar um problema e pensar de que forma (...) chegar a uma solução que pode revolucionar uma determinada área. (...) De que modo é que com isto posso contribuir para a sociedade. Obviamente teremos uma sociedade mais desenvolvida não é?” (E15)</i></p> <p><i>“não vamos ignorar que vai demorar o seu tempo até porque isto trata-se um bocadinho mudar mentalidades (...) é o tal sair fora da zona de conforto e, no início, nem sempre agrada às pessoas. Ou seja, é mudar mentalidades e demora o seu tempo mas é algo que dará frutos.” (E14)</i></p>	CE: E17, E15, E14
		Inclusão social	<p><i>“obviamente, tem que incluir a parte do desenvolvimento económico porque sabemos bem que, em regra, há uma relação muito íntima com a...digamos assim... marginalidade social, os desequilíbrios sociais com os desequilíbrios financeiros e eu gosto sempre de lembrar que, em regra, há um outro desequilíbrio que está sempre muito associado que é o cultural, exatamente, a falta de formação cívica, a falta de formação cultural propicia o desequilíbrio social.” (E26)</i></p>	CL: E26
	Nível organizacional	Intraempreendedorismo	<p><i>“Já existem estudos europeus que dizem que quem passou por programas de educação para o empreendedorismo acaba por ter depois, mais tarde na vida, mais sucesso e entenda-se aqui sucesso como mais facilmente encontra emprego, mais facilmente constitui o seu próprio emprego, mais facilmente sobe na carreira dentro da empresa em que está, portanto é o tal conceito de intraempreendedor – olha os objetivos da empresa ou da organização em que está e trabalha de acordo a alcançar ou superar os objetivos que lhe são propostos e os objetivos da organização (...) Temos que ter funcionários públicos que sejam também eles intraempreendedores, que procurem fazer com que as organizações em que estão a trabalhar sejam mais eficazes, prestem melhores serviços à comunidade local e isso também tem a ver com desenvolvimento local” (E18)</i></p>	CL: E18

DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQÜÊNCIA
CULTURA EMPREENDEDORA	Condições de base	Liderança política	<i>“Em concreto no desenvolvimento económico local (...) o papel principal no desenvolvimento económico local é o de ser o agente agregador dos diferentes agentes locais na prossecução de uma estratégia integrada de promoção do desenvolvimento económico local, isto é, nós sabermos que a soma das partes é maior do que cada uma” (E18)</i>	CL: E18
		Gestão de instrumentos de fomento do empreendedorismo pelos Municípios	<i>“A importância dos municípios é muitíssimo grande porque eu acredito que a Administração Central pode criar as condições, os programas, as ofertas, gerir os fundos europeus e distribuir aos municípios mas penso que poderá ser mais efetivo esta lógica municipal e da Administração Local pela proximidade que tem junto das populações!” (E21)</i>	CL: E21
		Promoção da diversidade cultural	<i>“A cultura é essencial, a cultura é que promove as boas interações entre as pessoas, promove a reflexão, promove a criatividade, promove a paz, a cultura tem uma importância fundamental e a cultura nas suas múltiplas aplicações... Eu defendo que a cultura deve ser diversa, nós devemos fruir uma cultura plural (...) num processo de desenvolvimento local nós devemos promover a diversidade cultural.” (E26)</i>	CL: E26
		Políticas públicas de promoção do empreendedorismo	<i>“eu acho que tem de haver aí também um trabalho ao nível das políticas públicas porque parece-me que só a vontade não será suficiente” (E19)</i>  <i>“se nós conseguirmos que essa realidade esteja compaginada com um desenvolvimento local que tem objetivos políticas indutoras do empreendedorismo nós vamos conseguir ir tendo sucesso e esse sucesso é na crescente capacitação das nossas empresas, na criação de empresas novas” (E26)</i>	CL: E19, E26



DIMENSÃO [2]	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	FREQUÊNCIA
CULTURA EMPREENDEDORA	Condições de base (CONT.)	Trabalho em rede	<p><i>“há ideias que se podem complementar porque às vezes sozinhas são pequeninas mas quando aliadas a uma outra ideia ou a um outro projeto já ganhou em projeção ou dimensão e a cidade só pode ficar a ganhar com isso” (E23)</i></p> <p><i>“deve ser necessário uma grande concentração dos atores sociais e portanto alguma sorte nesse juntar no mesmo território desse conjunto de pessoas, quer de empreendedores quer de políticas quer de organismos que se conciliem nesse trabalho porque eu acho que dentro duma esfera individual é muito difícil vingar.” (E19)</i></p>	CL: E23, E19
			<p><i>“...se se criar uma relação entre as primeiras [Educação, Empreendedorismo e Desenvolvimento Local] é uma tríade que se forma culminando com o desenvolvimento local. Só há desenvolvimento local se conseguirmos ligar estes atores todos de forma empreendedora”(E16)</i></p> <p><i>“Aqui acho que o empreendedorismo não deve ser tomado como uma ação individual da nossa parte mas sim coletivo” (E15)</i></p>	CE: E16, E15