

# O EMPREENDEDORISMO ATRAVÉS DA ESCOLA

*Agostinho Inácio Bucha\**  
*abucha@esce.ips.pt*

## SUMÁRIO

*O conceito de educação tem evoluído ao longo dos anos, passando a ser entendido não apenas como um fenómeno natural, mas sobretudo como um fenómeno social.*

*Esta nova escola tem de saber incorporar as transformações verificadas no meio envolvente, de modo a ser um lugar de aprendizagem e formação dos futuros profissionais. Este desempenho deve ser uma contribuição para o desenvolvimento da sociedade que encara o empreendedorismo como fazendo parte do desenvolvimento. Assim, também a escola, deve aprender a ser empreendedora no sentido de criar valor que se traduza em maior índice de qualidade de vida.*

## INTRODUÇÃO

A escola é uma organização que como qualquer outra, deve referir-se a um conjunto de pessoas, entidades sociais e outras, que mediante a divisão funcional, a coordenação e a divisão de responsabilidades, perseguem a realização de uma missão, propósito, objectivo ou meta. Esta concepção geral deve ter sempre presente que a escola tem características próprias e objectivos específicos.

Estando a escola inserida na comunidade, para que possa dar resposta às necessidades do meio de inserção, ela precisa de ser assessorada em diversas áreas. Em Portugal, a gestão das escolas é da responsabilidade dos professores, que tiveram e desenvolvem uma formação para uma área de ensino, pelo que é necessário que os gestores recebam

\* Economista. Equiparado a Prof. Adjunto da ESCE-IPS.

formação específica e saibam ser apoiados do exterior, por pessoas com conhecimento em vários sectores.

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

Todos aceitam que é importante o papel que a educação e o empreendedorismo têm na construção de sociedades cada vez mais fortes e mais flexíveis. É decisivo para um desenvolvimento sustentável, que haja uma determinação de todos, mais pelos actos do que pela leis, o que será concretizado através de uma reformulação do sistema educativo em Portugal, desde o primário ao superior, passando pela formação profissional. É importante incluir o ensino do empreendedorismo no nosso sistema educativo, melhorando a ligação entre as escolas e o mundo empresarial, bem como entre as experiências e as aprendizagens portuguesas e as dos nossos parceiros europeus e outros. É necessário definir e comunicar, claramente, uma visão sobre que tipo de país queremos ser, que organizações e pessoas queremos ter.

Temos que acreditar na educação, no empreendedorismo, na inovação e no conhecimento como factores de coesão dessa visão.

Temos que mudar radicalmente a nossa concepção do ensino. Não podemos continuar a ensinar a fazer, é necessário ensinar a aprender a fazer. Temos que aprender ouvindo, observando, estudando, ensinando, mas também fazendo, o que só é possível com uma ligação cada vez mais forte entre os sistemas de ensino e a sua envolvente.

Temos que modificar não só a formação dos professores, através de formação especializada ao longo de todo o seu processo de desenvolvimento, mas também o próprio conceito e perfil de professor, cada vez mais elo de ligação permanente da investigação com a realidade onde esta é aplicável – organizações, enfim – sociedade.

Tal implica que os professores mantenham contacto permanente com empreendedores, bem como com toda a sua envolvente empresarial. Este processo só é possível com a dignificação desta nobre função, com a definição de objectivos para os projectos educativos e projectos pessoais de desenvolvimento, com a atribuição de meios para a obtenção desses objectivos, com o acompanhamento e controlo das acções, com a avaliação dos resultados e respectiva recompensa pelo seu mérito. Como é que algo tão simples de enunciar tem sido tão difícil de

implementar? Talvez porque cada um dos actores deste enorme desafio que é a educação ainda não percebeu que tão importante como a definição das melhores políticas e sistemas de educação, sempre foi, é e será, o contributo individual, vontade empreendedora e capacidade inovadora de cada um.

## PROCESSO EMPREENDEDOR

No início da revolução industrial, com o desenvolvimento das grandes indústrias e o reforço das leis de funcionamento do mercado, poderemos dizer que o conhecimento tornou-se uma força produtiva devido à interacção entre desenvolvimento da produção e desenvolvimento científico. Desde então tem sido claro que o ensino é fonte geradora de mais-valia. A democratização do ensino tem contribuído para um acréscimo da formação geral e da formação científica de modo a conseguir dar resposta aos problemas colocados pelo meio envolvente. A influência que o meio provoca na organização vai condicioná-la na definição das políticas de gestão e, conseqüentemente, na sua estruturação interna. É pela conjugação de esforços entre as componentes do sistema global que compõem a dinâmica organizacional que é possível delinear as acções adequadas ao normal funcionamento da organização. Sendo um sistema complexo, a organização escolar tem uma dinâmica própria que a distingue dos restantes sistemas. A organização visa prosseguir determinados fins através de um conjunto de meios que estão ao seu dispor e que são únicos para ela. Só assim é possível entender a complexidade que rodeia a coordenação dos sistemas que afectam a organização. A adequação desses meios concorrerá para a realização das metas estabelecidas.

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

*os indivíduos aprendem continuamente a aprender em conjunto* (Peter Senge, 1992: 84).

No séc. XXI, cada vez mais as organizações tentam prever o que as espera de modo a desenvolverem estratégias dinâmicas para atingir os objectivos, sendo relevante a evolução tecnológica que permite a redefinição e reutilização do conhecimento, pois constitui uma vantagem competitiva para a organização. O processo de aprendizagem assume uma importância crescente para organizações que deverão desaprender aquilo que não está adequado à nova realidade e tornarem-se aprendentes, encarando a gestão da mudança como algo positivo que lhes permitirá continuar a ter espaço de manobra na sociedade.

## **ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA**

Quando falamos de organizações na sociedade actual, estamos não só a reconhecer a sua existência como também a afirmar que a sociedade é uma organização, na medida em que enumera as funções que deve realizar, apoiando-se numa multiplicidade de organizações e dependendo delas e da sua evolução. De acordo com o esquema de J. Luft (citado em Meignant, A., 1984: 34) que contabiliza o esforço do interveniente, existem quatro elementos nesse esforço:

“1. A procura manifesta – exprimida pelo sistema do cliente (SC);

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

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

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

### Quadro n.º 1 Esquema de J. Luft

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

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

Segundo Dolabela (1999), o empreendedorismo é um fenómeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Por ser um fenómeno cultural, caracteriza-se por ser fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias, cidades, regiões ou países mais empreendedores do que outros. O empreendedorismo desenvolve-se mais facilmente em um ambiente sociocultural que considere a posse de um negócio próprio, independente, como algo positivo. O autor afirma a existência de pesquisas que mostram que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém que os influencia, por via de admiração e imitação. Os empresários de sucesso são influenciados por seu círculo de relações (família, amigos), por líderes ou figuras importantes, tomados como “modelos”. Este autor divide em três os níveis de relações, dando ênfase no primário como a principal fonte de inspiração de empreendedores:

- primário – familiares e conhecidos, ligações em várias actividades;
- secundário – ligações em torno de determinada actividade;
- terciário – cursos, congressos, livros e viagens.

## ESCOLA EMPREENDEDORA

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

O sucesso, de acordo com Dornelas (2001), está dependente de factores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e da forma como consegue ultrapassar as dificuldades. Segundo Dolabela (2001) o curso de empreendedorismo deve atender à identificação e compreensão das habilidades e competências do empreendedor, em como se gera e aplica a inovação e o processo empreendedor, na contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento económico e outros aspectos para criar, gerir e desenvolver a empresa. O autor ainda classifica as habilidades requeridas ao empreendedor, em três áreas: técnicas (organização, liderança, *know-how* na área e facilidade de comunicação); gestão (marketing, finanças, produção, administração, processo negocial) e pessoais (disciplina, inovação, saber assumir riscos, persistência e orientação para a mudança).

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

- Existência de uma alta taxa de mortalidade das pequenas empresas, que se reflecte no nível de crescimento económico;
- Mudanças nas relações de trabalho, onde se exige um profissional com visão global do processo;
- Exigências de intraprenehdores, que saibam escutar o cliente, identificar as oportunidades e principalmente procurar e gerir os recursos para viabilizá-las;
- A metodologia de ensino tradicional é inadequada à formação empreendedora;
- As instituições de ensino estão afastadas dos “sistemas de suporte” (governo, financiadores, associações de classes) necessários à sobrevivência dos pequenos empreendimentos. A relação universidade-empresa é incipiente;
- Cultura. Os valores ensinados não sinalizam para o empreendedorismo;

– Aumentar a percepção da importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento económico;

– Desafiar a exclusividade da cultura da grande empresa, e abrir espaço para o estudo de empresas de menor porte nas escolas de gestão;

– Ética. A actividade empreendedora tem grande impacto social, devendo ser guiada por princípios e valores éticos, nobres;

– Cidadania. O empreendedor deve ter alto comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade, com forte consciência social.

Quando analisamos o caso específico de Portugal, constatamos que empreender ainda continua a ser difícil. Pela análise das diferentes situações podemos identificar uma série de factores:

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

– Pessoal pouco qualificado;

– Burocracia paralisante;

– Pouco acesso a crédito;

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

– Preferências ao investidor estrangeiro;

– Sistema de ensino pouco empreendedor;

– Planos de formação não orientados para o empreendedorismo;

– Dependência tecnológica do exterior.

Todos estes factores entram o desenvolvimento de uma cultura empreendedora no país, aumentando a complexidade de “empreender” para ser persistente e herói de “empreender em Portugal”.

Esta exigência para com o instrutor e o estudante aplica-se à mudança do século XX para o século XXI em que existe alta turbulência traduzidas na Nova Cultura, Nova Economia, Novo Conhecimento, etc. Toda esta transformação implica também novos processos de aprendizagem ou sejam (CARNEIRO, Roberto, 2001: 23) *colocam novas exigências à clássica missão de educar, a qual sempre se situou no fio da navalha das exigências sociais que se entrecruzam entre necessidades de conservação e imperativos de renovação.*

**Quadro n.º 2**  
**Preferências Pedagógicas Adequadas aos Objectivos Para a**  
**Educação em Empreendedorismo**

Objectivos	Papel do Instrutor	Papel do Estudante	Medições
Adquirir conhecimentos relevantes para o empreendedorismo.	Narrar, expor, esclarecer e explicar várias técnicas, conceitos, etc.	Ouvir, questionar, resolver problemas e ganhar conhecimento do conteúdo.	Nível de interesse, conhecimento, rigor de repetição, trabalhar problemas correctamente.
Adquirir competências no uso de técnicas, na análise de situações de negócio e na síntese de planos de acção.	Desafiar, questionar e testar os estudantes a desenvolver maior realismo.	Desenvolver competência na aplicação de técnicas, evoluir no entendimento, estabelecer prioridades.	Avaliação da amplitude, variedade e completude das análises e recomendações.
Identificar e estimular o impulso, talento e competência empreendedora.	Ser um consultor ou treinador – ouvir, observar, repartir resultados.	Diagnosticar e reflectir activamente, partilhar opiniões, procurar pontos de vista e experiências.	Ações empreendedoras, procura para mudar de oportunidades.
Desfazer o viés da aversão ao risco de muitas técnicas analíticas.	Desmontar perspectivas passadas, atitudes reconstrutivas.	Debater resultados, mantendo abertura para alternativas.	Mudança de atitudes, confiança em acções ambíguas, responsabilidade pessoal pelos resultados.
Desenvolver empatia e apoio pelos aspectos únicos do empreendedorismo.	Levantar questões sobre atitudes, estimular o entusiasmo.	Desenvolver um sentido do papel para o empreendedorismo nas suas vidas.	Frequência, interesse financeiro e pessoal, atitudes positivas.
Corrigir atitudes perante a mudança.	Ajudar as pessoas a desenvolver atitudes positivas para a mudança.	Tolerar ambiguidade, aceitar sentimentos de desconforto, confiar na intuição.	Seguir a acção das pessoas ao longo do tempo, abraçar a mudança, apoiar campeões.

Fonte: BLOCK & STUMPF (1992, citado em SILVESTRE, 2003: 155).



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

- Aprender a condição humana com riquezas e vulnerabilidades;
- Aprender a viver a cidadania como membros da democracia em que existem deveres e direitos;
- Aprender a cultura matricial;
- Aprender a produzir e tratar informação e a organizar conhecimento;
- Aprender a gerir uma identidade vocacional, de modo que a assimilação de conhecimentos produza competências que se reflectem numa empregabilidade sustentável como elemento fortificante de um ambiente sustentável;
- Aprender a construir sabedoria, mediante a absorção dos diferentes conhecimentos.

Em todo o século XX, aprender era uma porta para possuir conhecimento útil, ter sucesso profissional e aceder a melhor condição económica. Nos vários documentos que têm sido produzidos por diversas instituições internacionais como é o caso do livro “Educação: um Tesouro a Descobrir, da Comissão internacional para a Educação no Século XXI, liderada por Jacques Delors” (CARNEIRO, Roberto, 2001: 27) procura-se que a educação seja o resultado da realização de cada pessoa em que *o processo duradouro e sustentável de amadurecimento pessoal decorre das viagens interiores que cada um decida empreender, na aquisição de sentido próprio mas também em intensa unidade com os destinos de todos os demais.*

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

O ensino tradicional que se baseia, em grande parte no método expositivo, deve ser substituído por um método dinâmico e evolutivo.

### Quadro n.º 3

#### Ensino Tradicional e Ensino Empreendedor

Tradicional	Empreendedor
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta	Ênfase no processo; aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo professor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O professor transmite o conhecimento	O professor como facilitador e educando; participantes geram conhecimento
Aquisição de informações correctas de uma vez por todas	O que se sabe pode mudar
Currículo e sessões fortemente programadas	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades
Objectivos do ensino impostos	Objectivos de aprendizagem em evolução
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a auto-imagem geradora do desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente	Conjecturas e pensamento divergente vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro através de estratégias holísticas e não lineares
Conhecimento teórico e abstracto	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à acção
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel	Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionado apenas tangencialmente com a escola
Erros não aceites	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre o aluno e o professor	Relacionamento humano entre professores e alunos é de fundamental importância
Know why (atitudes, motivação, valores)	Autoconfiança, motivação para realizar, perseverança, vontade de risco
Know how (competências)	Competências empreendedoras (CE)
Know who (relações)	Habilidade para networking
Know when (oportunidade)	Experiência e intuição
Know what (negócio)	Percepção de oportunidades

Fonte: Dolabela (1999: 117)

## CONCLUSÃO

A educação empreendedora torna a sala de aula um espaço de trabalho aberto à intervenção dos professores, alunos e todos aqueles que têm conhecimento e experiência desta área e, assim estabelece-se uma transmissão contínua de conhecimento e construção evolutiva de empreendedores.

A educação empreendedora, na óptica de Dolabela (2003) deve começar desde muito novo, já que é a cultura que tem a força de induzir ou de inibir a capacidade empreendedora, sendo o conceito de cultura o explicado por Humberto Matutana (Dolabela, 2003:15): ... *uma rede de conversações que definem um modo de viver, um modo de estar orientado no existir, tanto no âmbito humano quanto não humano, e envolve um modo de actuar, um modo de emocionar e um modo de crescer no actuar e no emocionar. Cresce-se numa cultura vivendo nela como um tipo particular de ser humano na rede de conversações que a define.*

Nesta concepção actual, a escola ao formar empreendedores, está a preparar capital humano para fazer parte do *Know how* das organizações, pois no mundo em transformação, o empreendedor é aquele que cria um empresa, mas também é aquele que vai trabalhar por conta de outrem.

**BIBLIOGRAFIA**

ARROTEIA, Jorge Carvalho (2004). *Contributos da Regulação do Ensino Superior*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

AZEVEDO, Joaquim (1994). *Avenidas de Liberdade: Reflexões sobre Política Educativa*. Porto: Edições ASA.

BUCHA, Agostinho Inácio (2004). *A Gestão Sustentável do Ambiente*. Chamusca: Edições Cosmos.

BUCHA, Agostinho Inácio (2004). *A Problemática dos Institutos Politécnicos à Luz das Novas Teorias de Gestão*. Chamusca: Edições Cosmos.

BUSH, Tony (1994). *Managing Education: Theory and Practice*. Philadelphia: Milton Keynes.

CARNEIRO, Roberto (2001). *Fundamentos da Educação e da Aprendizagem*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

CARNEIRO, Roberto (2004). *A Educação Primeiro*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

CHURCHILL, N. C. (1995). *Analysis, Overview and Application to Pedagogy*. In I. Bull, H. Thomas & G. Willard (Eds) *Entrepreneurship – Perspectives on Theory Building*. Oxford: Elsevier Science.

DOLABELA, Fernando (1999). *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Editora de Cultura.

DOLABELA, Fernando (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Editora de Cultura.

DOLABELA, Fernando (2001). *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura.

DOLABELA, Fernando (2003). *Empreendedorismo: Uma Forma de Ser*. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento.

DORNELAS, José Carlos Assis (2001). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

DORNELAS, José Carlos Assis (2003). *Empreendedorismo Corporativo. Como Ser Empreendedor, Inovar e Se Diferenciar na Sua Empresa*. São Paulo: Elsevier Editora.

DRUCKER, Peter (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira.

GARAVAN, T. N. e O' CINNEIDE, B. (1994). *Entrepreneurship Education and Training Programmes: a Review and Evaluation – Part 2. Journal of European Industrial Training, 18*.

JAMIESON, I. (1984). *Schools and Enterprise* em A. Watts e P. Moran (Eds). *Education for Enterprise*. CRAC, Ballinger: 19-27.

JOHANNISSON, B. e HALVARSSON, D. e LOVSTAL, E. (1997). *Stimulating and Fostering Entrepreneurship Through University Training – Learning Within an Organizing Context*. In R. BROCKHAUS *et al.* (Eds). *Proceedings of IntEnt97 Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference: Monterey Bay*.

LIU, Michel (1983). *Approche Socio-Technique de L'Organisation*. Paris: Les Editions D'Organisation.

MEIGNANT, Alain (1984). *L'Intervention Sociopédagogique dans les organisations industrielles*. Paris.

MEIGNANT, Alain (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

SENGE, Peter (1992). *The Fifth Discipline – The Art&Pratice of The Learning Organization*. London: Century Business.

SENGE, Peter (1999). *The Dance of Change*. London: Nicholas Brealey.

SILVESTRE, Manuel (2003). *Tese de Doutoramento*. Universidade de Aveiro.

TEDESCO, Juan Carlos (2000). *O Novo Pacto Educativo: Educação, Competitividade e Cidadania na Sociedade Moderna*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: Editora Mc Graw Hill de Portugal.

TEODORO, António (1994). *Política Educativa em Portugal. Educação, Desenvolvimento e Participação Política dos Professores*. Venda Nova: Bertrand Editora.

TEODORO, António (2003). *Globalização e Educação. Políticas Educacionais e Novos Modelos de Governação*. Porto: Edições Afrontamento.

TEODORO, António e TORRES, Carlos Alberto (2005). *Educação Crítica e Utopia. Perspectivas para o Século XXI*. Porto: Edições Afrontamento.

TIMMONS, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21<sup>st</sup> Century*. Boston: Irwin McGraw-Hill.