

# **APRENDER PARA EMPREENDER: UM DESAFIO DA MODERNIDADE**

*Agostinho Inácio Bucha*

## **I. INTRODUÇÃO**

A sociedade de cada país assume nos dias de hoje uma postura internacional que é efeito da abertura dos diferentes povos que incorporaram as vantagens em ter uma postura de intensificação e partilha de trocas, não só na área económica como também na social, cultural e outras.

Esta nova forma de integração pressupõe que as pessoas e as organizações sejam empreendedoras, desenvolvendo a vertente exterior no sentido de criar empresas e a vertente interna no sentido de cada um aprender a ter melhor desempenho.

Esta necessidade tem sido fomentada na UE que apoia o ensino do empreendedorismo desde a infância, como é o caso da Finlândia que hoje é *study case* de desenvolvimento. Não é objectivo deste artigo analisar as transformações económicas e outras que se têm implementado nos diferentes países desde o final do século passado, mas referir que a evolução constante e coerente é também resultado de modificação dos processos de aprendizagem em que a educação e a formação estão e estarão cada vez mais ligadas, nomeadamente na apreensão dos conhecimentos proporcionados pelo empreendedorismo.

## **II. A APRENDIZAGEM DAS ORGANIZAÇÕES**

O desenvolvimento dos processos de aprendizagem, a nível individual e colectivo, é uma necessidade sentida por todas as organizações, no sentido de se posicionarem como aquelas que conseguirão permanecer no mercado.

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

#### Quadro n.º 1: Definições de Organizações que Aprendem.

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

Fonte: Rui Canário (Org.) (2003: 84)

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

O empreendedor que queira ter sucesso, tem de saber criar uma empresa ou trabalhar numa empresa que funcione de acordo com as regras do mercado, pois só assim ele irá conseguir a sobrevivência da

empresa. Este processo de aprendizagem implica que as pessoas têm de adquirir outras competências – Competências Empreendedoras / CE – que permitem a incorporação de conhecimentos actuais. E se pensarmos nas outras organizações, verificamos que os empreendedores que as formam têm também de ter CE, apesar da sua produtividade ser a social e não a económica (ex. Santa Casa da Misericórdia) ou a sua produtividade ser política e não económica (ex. Câmara Municipal).

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

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

### III. APRENDIZAGEM DE E PARA O EMPREENDEDORISMO

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

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

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

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

pendente, com criatividade e por sua conta e risco.

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

– Clarificar abertamente os objectivos: o saber ser empreendedor é uma preocupação colectiva de uma região, país ou zona económica. Empreender é gerar conhecimento e riqueza para todos.

– Ter ética nos procedimentos: ter uma postura empreendedora é respeitar o trabalho dos outros e criar utilidade no desenrolar da actividade empreendedora;

– Conceber um modelo empreendedor é adaptar estratégias aplicadas em outros países à realidade nacional.

– Desenvolver cultura empreendedora, absorver os valores de uma comunidade: emoções, padrões, necessidades, hábitos, aspirações colectivas do meio envolvente do empreendedor;

– Ajudar a construir a mudança através da relação biunívoca ensino-aprendizagem individual e colectivo;

– Saber trazer para dentro do seu processo todos os actores, nomeadamente os empreendedores;

– Atender a que o empreendedor/aluno gera conhecimentos ao fazer gestão de uma ideia, conceber um projecto empresarial, etc..

– Utilizar instrumentos e ferramentas: qualquer estratégia empreendedora deve utilizar instrumentos e ferramentas entendidas por todos;

– Privilegiar a auto-aprendizagem: deve ser criado um ambiente para que o empreendedor perceba como vai concebendo e testando valores empreendedores, aprendendo sobre si e os outros e como pode utilizar as ferramentas e instrumentos;

– Saber criar situações de aprendizagem: o educador deve incorporar a comunidade na aprendizagem conjunta pelos diversos actores de empreendedorismo;

– Aprender a ser empreendedor é aprender a gerar conhecimento;

– Adequar o esforço a desenvolver aos recursos financeiros, humanos e outros que existem nas diferentes comunidades;

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

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

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

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

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

Hoje a educação deve englobar:

- Formação cultural ampla e sólida;
- Referenciais teóricos e práticos gerais e específicos;

- Perspectiva global do mundo e da sua evolução;
- Perspectiva de desenvolvimento internacional, nacional, regional e local;
- Desenvolvimento de capacidades como: espírito crítico, criatividade, espírito de equipa, processo de negociação, tomada de decisão, motivação de recursos humanos, etc.

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

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

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

- Cruzar as diferentes competências com a organização do curso através da elaboração do nível de formação;
- Precisar para cada curso/grupo os objectivos a alcançar em integração com os conhecimentos dos alunos (cadernos de funcionamentos de cada sala);

– Definir as tarefas de cada estudante/formando e cruzá-los com os objectivos definidos.

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

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

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

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

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

E são elas as seguintes:

- *Teorias Espiritualistas.*

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

Os valores dominantes são:

- Complementaridade física, afectiva, racional e espiritual; aceitação de toda e qualquer explicação como sendo unicamente metafórica;

utilização de diversos níveis não contraditórios para explicar as realidades física, biológica, mental e espiritual;

– Conceção teleológica da vida e da evolução: a realidade percebida como um todo unificado;

– Dimensão espiritual da vida: marca da Humanidade;

– Descoberta dos valores fundamentais (amor e respeito pela vida) na experiência interior da hierarquia dos níveis de consciência;

– Metas da vida: participação consciente no crescimento individual e no processo da evolução de todos; desenvolvimento do indivíduo através da comunidade; integração do trabalho, do jogo e do crescimento;

– Metas da sociedade: favorecer o desenvolvimento das potencialidades transcendentais ou imanentes do indivíduo.

– *Teorias Personalistas.*

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

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

– *Permitir que o crescimento pessoal (desenvolvimento de talentos) seja individualizado ao respeitar o ritmo e o estilo desse crescimento,*

– *Permitir que as faculdades pessoais de cada um dos estudantes sejam utilizadas de maneira constante num meio rico e estimulante;*

– *Permitir ao estudante que encontre aprendizagens significativas na sua interacção com o meio.*

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

– *Teorias Psicocognitivas.*

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

O docente, para ajudar o discente, deve conhecer o nível dos seus conhecimentos e capacidade de aprendizagem de modo a conceber uma pedagogia que contemple todas as formas que o discente desenvolve,

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

– *Teorias Tecnológicas.*

O processo de aprendizagem melhora com a ajuda das tecnologias, mas devemos ter presente que elas devem ser utilizadas de acordo com o enquadramento. Hoje fala-se muito na utilização dos computadores que devem ser encarados como uma ferramenta de trabalho que tem as suas especificidades que pressupõem um conhecimento por parte do utilizador. Esta preocupação de que as novas tecnologias não resolvem tudo mas têm um potencial de mudança que tem de ser aproveitado é realçada por Lapointe (1990, citado em Yves Bertrand, 2001: 90) referindo que *a tecnologia da educação vai, portanto, ser considerada numa abordagem que consiste em aplicar os conhecimentos científicos e os dados racionais, tratados pelo hemisfério esquerdo, e os dados intuitivos, tratados pelo direito, com o objectivo de desenvolver sistemas (metodologias, técnicas e máquinas) susceptíveis de resolver práticas de aprendizagem, de ensino e de formação (...) A tecnologia é uma ferramenta de intervenção racional que orienta a intuição do tecnólogo na pesquisa, o desenvolvimento e a aplicação de soluções satisfatórias, realistas, desejáveis e concretizáveis, para os problemas práticos encontrados no universo efectivo.*

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

– *Teorias Sociocognitivas.*

A construção do conhecimento tem vindo a ser enriquecida com a

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

– *Teorias Sociais.*

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

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

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

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

– Saber-pensar – a escola é o lugar privilegiado para a reflexão séria, autónoma e exigente;

– Saber-viver – ao incluir a liberdade na educação, devemos todos requerer a responsabilização das pessoas enquanto membros da sociedade;

– Saber-partilhar – cultivar uma cultura de relações humanas e relações sociais;

– Saber-dizer – a cultura da escola deve estar próxima das pessoas.

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

– *Teorias Académicas.*

Incidem no modo como os conhecimentos gerais são transmitidos,

existindo duas correntes. A primeira – os tradicionalistas – defendem a transmissão de conteúdos clássicos e a segunda – os generalistas – defendem a construção de uma formação geral que realce o espírito crítico, a capacidade de adaptação e a abertura de espírito.

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

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

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

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

- *Mantém uma arguta consciência do que não sabe e do universo do desconhecido;*
- *Identifica territórios de aprendizagem,*

- *Desenha itinerários pessoais de aprendizagem;*
- *Busca fontes e descobre fulcros/pontos de apoio para a agregação de saberes,*
- *Avalia os seus progressos nos caminhos da aprendizagem;*
- *Regula o esforço pessoal e mental dedicado a aprender;*
- *Gere incentivos pessoais para aprender e conhecer;*
- *Compreende a dimensão relacional da aprendizagem e participa activamente em grupos de aprendizagem em par.*

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

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

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

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

ção, administração, processo negocial) e pessoais (disciplina, inovação, saber assumir riscos, persistência e orientação para a mudança).

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

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

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

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

O desenrolar da formação profissional implica as seguintes fases:

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

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

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

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

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

Formação Tradicional – Pedagogia Directiva

- Larga duração
- Currículos desactualizados

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

Formação Empreendedora (Orientada para a empregabilidade)

– Pedagogia de Ensino/Aprendizagem (docente e formador ensinam e aprendem no processo)

– Formação flexível e personalizada, de acordo com as capacidades do aluno

– Conteúdos e estratégias em ambiente flexível

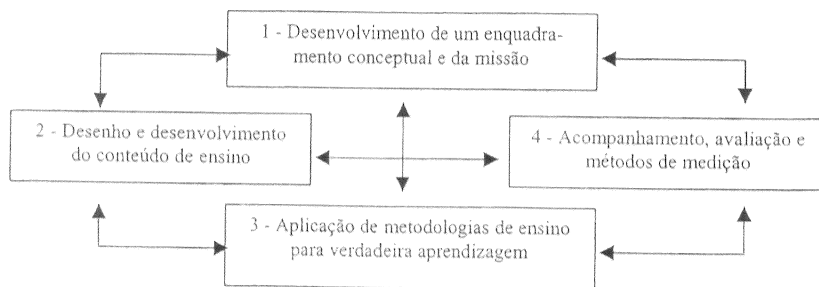
– Contribuição do saber de cada pessoa

– O aluno é um elemento activo: analisa, investiga e vai construindo o seu saber

– Formação orientada e integrada

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

*Figura n.º 1: Modelo para Ensino de Empreendedorismo.*



Fonte: Manuel de Campos Silvestre (2003: 160)

*Cada um dos quatro elementos evolui, afecta e interage com todos os outros, à medida que os conceptores e os implementadores dos programas aprendem continuamente a se adaptarem às envolventes em mudança (Young, 1997, citado em Manuel de Campos Silvestre, 2003: 160).*

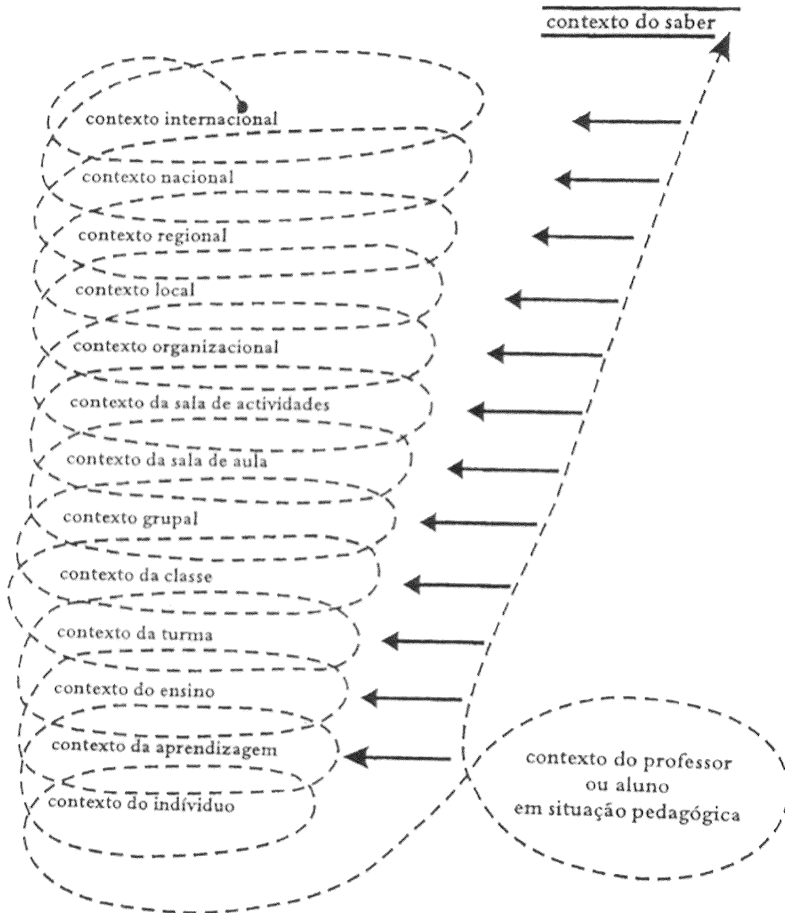
Esta necessidade de se saber adaptar no momento oportuno, foi abordada pelo Conselho Europeu de Lisboa (Março de 2000), que constatou que a UE estava numa fase de grandes mudanças devido à globalização e aos desafios de uma nova economia baseada no conhecimento e definiu como um objectivo estratégico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

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

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

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

Figura n.º 2: Influência do Meio Envolverte no Contexto do Saber.



Fonte: Luís Barbosa (2004: 165)

Esta perspectiva é recente na UE que só em 2000, no seguimento da estratégia de Lisboa, considerou a educação para o empreendedorismo como essencial para a modernização da economia europeia. Ao contrário do que acontece nos EUA na Europa tem sido dada pouca abertura à inclusão do empreendedorismo na educação em termos teóricos e práticos, variando muito por país.

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

– Na cultura da educação o empreendedorismo não é ainda, muitas vezes, reconhecido, pois não é incluído no curriculum ou faz parte de um extra-curriculum, diminuindo o número de alunos abrangidos;

– Falta de apoios públicos que se traduzem em fracas infra-estruturas para promoção do empreendedorismo;

– Insuficiente formação de professores nesta matéria que nos primeiros anos deverá ser transversal.

O nível de conhecimentos do empreendedor condiciona o seu desempenho e explica o grau de sucesso dos projectos empresariais, assumindo a escola um papel pioneiro na preparação dos alunos ao ensiná-los a aprender a pensar, a analisar e a agir de forma autónoma e independente, com criatividade e por sua conta e risco. No ensino devemos incluir conhecimentos de gestão (que é a tradicional, daí a designação de gestão para empreendedores) e conhecimentos de recursos humanos e de outras matérias.

Veiga Simão e outros (2005) propõem uma Magna Carta da Educação que orienta a educação e formação ao longo da vida, que pretende eliminar as barreiras entre educação e formação, artificialmente sustentadas por interesses políticos e económicos, os quais revelam, no nosso país, uma notória capacidade de resistência. No quadro do Programa Mobilizador do Ensino Superior para a EFLV (Educação, Formação ao Longo da Vida) são definidos vários princípios orientadores, sendo de destacar:

– Princípio da Educação para a Mudança – a Escola e a Universidade ensinam a pensar, cultivam o saber e o saber-fazer, ensinando o fazer em tempo oportuno, de modo a que o educando participe na caminhada para o futuro. A formação contínua de professores e a identificação de competências a adquirir na aprendizagem dos jovens em cada momento, bem como o apoio inteligente e permanente do Estado, são prioridades indiscutíveis.

– Princípio da Educação Permanente – a Escola e a Universidade, reconhecendo que se torna hoje necessário, para cada cidadão, uma formação científica e cultural de base, cada vez mais sólida, por forma a permitir mudar de profissão ao longo da vida, e que o exercício de uma profissão obriga a uma Escola permanente, apostam e preparam cada indivíduo para a aprendizagem ao longo da vida.

– Princípio de Educação para o Empreendedorismo – a Escola e a Universidade desenvolvem o espírito empresarial no sentido mais amplo, que impulse a capacidade criativa e inovadora, a assunção do risco e se associe a iniciativas de incubação de empresas ligadas a comunidades locais e a plataformas de conhecimento emergentes.

– Princípio da Educação para a Empregabilidade – a Escola e a Universidade devem reforçar a ligação ao universo do trabalho, procurando ligações institucionais com a sociedade em geral e fomentando práticas cívicas, conducentes a uma vida digna de ser vivida por todos.

– Princípio da Educação para o Desenvolvimento – a Escola e a Universidade reconhecem que Portugal deve adoptar um modelo educativo que propicie um desenvolvimento criativo e inovador, eminentemente sustentado e sustentável, e que, sem perda do seu universalismo, dinamize e divulgue valores regionais e tradicionais e lhes adicione as novas tecnologias, impondo-se como país de qualidade.

A construção deste saber, que se pretende adequado ao funcionamento da sociedade, é influenciado por várias vertentes do ambiente sustentável. Como já foi referido anteriormente, o contexto do saber é o reflexo da situação pedagógica que se estabelece entre professor/formador e aluno/formando.

#### IV. CONCLUSÃO

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

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

Educação e formação têm sido reconhecidos como os meios fundamentais para concretização do objectivo de implementação do empreendedorismo na sociedade. Podem ter um grande efeito sobre

o desempenho dos empreendedores (Charney e Libecap, 2002) e a médio/longo prazo influenciam o nível do espírito e atitudes para o empreendedorismo na população e na sociedade. Segundo os mesmos autores as pequenas empresas fundadas por empreendedores ou que empreguem empreendedores alcançam maiores taxas de crescimento nas vendas e postos de trabalho.

**BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, Maria Amélia Nunes de (2005). *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.

BACQUÉ, Marie-Hélène (2002). *Les Entreprises Communautaires Nord-Américaines, un Tiers Secteur Logement*. Revista *Mouvements*, n.º 19, Janeiro-Fevereiro. Paris.

BAEZA, Manuel Soriano (2004). *Manual de la Empresa Responsable*. Madrid: Club de Excelencia en Sostenibilidad.

BARBOSA, Luís Marques et al. (1990). *A Formação do Jovem – Um Modelo Interactivo*. Porto: Edições ASA.

BARBOSA, Luís Marques (1999). *Ciências da Educação e Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Escola Superior de Educação – João de Deus.

BARBOSA, Luís Marques (2001). *Da Análise de Contextos Educativos e da Criança Enquanto Objecto de Estudo à Escola Sensível e Transformacionista*. Lisboa: Escola Superior de Educação – João de Deus.

BARBOSA, Luís Marques (2002). *Ensaio Sobre o Desenvolvimento Humano: de Uma Teoria Emergente da Prática ao Mundo como Implicação*. Lisboa: Instituto Piaget.

BARBOSA, Luís Marques (2003). *Ensaio Sobre a Fenomenologia do Conhecimento; do Espelhamento à Transcendência*. Évora: Universidade de Évora.

BARBOSA, Luís Marques (2004). *A Escola Sensível e Transformacionista – Uma Organização Educativa Para o Futuro*. Chamusca: Cosmos.

BERTRAND, Yves (2001). *Teorias Contemporâneas da Educação*. Lisboa: Instituto Piaget.

BIRLEY, Sue e MUZYKA, Daniel (2001). *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books.

BROCKAUS, R. H. (1980). *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*. *Academy of Management Journal*, 23(3), p. 509-520.

BROCKAUS, R. H. (1982). *Psychology of the Entrepreneur*. In: KENT, SEXTON, VESPER (Ed.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

BROCKHAUS, Robert e HILLS, Gerard e KLANDT Heinz e WELSCH, (Harold.2001). *Entrepreneurship Education*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

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.

CANÁRIO, R. (Org.) (2003). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.

CARLAND, J. W. e HOY, F. e BOULTON, W. R. (1984). *Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: a Conceptualization*. *Academy of Management Review*, v. 19, n.º 2, 354-359.

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

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

CARVALHO, António et al. (1990). *A Formação do Jovem. Um Modelo Interactivo*. Rio Tinto: Edições ASA.

CARVALHO, António (1999). *Cultura Empresarial e Criação de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

CENECO (1993). *Dicionário de Management: Para Compreender a Dinâmica da Empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.

CHARANON, J. J. (1990). *L'Économie Schumpéterienne*. *Technologies Idéologies Pratiques* n.º 1.

CHARNEY, A. e LIBECAP, G. (2002). *Impacto of Entrepreneurship Education*. The Kauffman Centre for Entrepreneurial Education.

CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor*. São Paulo: Editora Saraiva.

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.

COMISSÃO EUROPEIA (1995). *Livro Verde da Inovação*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2002). *Relatório Best Educação*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2002). *Relatório Final do Grupo de Peritos do Projecto Sobre Educação e Formação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial no Âmbito do Procedimento Best*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2003). *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2003). *Educação & Formação para 2010 – A Urgência das Reformas Necessárias Para o Sucesso da Es-*

*estratégia de Lisboa*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Making Progress in Promoting Entrepreneurial Attitudes And Skills Through Primary And Secondary Education. Final Report of The Expert Group*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Flash Eurobarometer n.º 146: Entrepreneurship*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Plano de Acção: A Agenda Europeia para o Espírito Empresarial*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Relatório Final do Projecto MAP “Educação Para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial”*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Documento de Trabalho: Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Mini-Companies in Secondary Education / Best Procedure Project: Final Report of the Expert Group*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Modernizar a Política das PME Para o Crescimento e o Emprego*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Recomendação Sobre as Competências-Chave Para a Aprendizagem ao Longo da Vida*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Relatório Sobre a Implementação da Carta Europeia das Pequenas Empresas*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Mais Investigação e Inovação – Investir no Crescimento e Emprego: Uma Abordagem Comum*. Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2006). *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o Espírito Empreendedor Através do Ensino e da Aprendizagem*. Bruxelas.

CONNOR, J. e DAWES, F. e HAYDOCK, W. (1996). *Management Learning Frameworks and Small Business Growth: a Challenging Role for Business Schools*. Proceedings da 19th Institute of Small Business Affairs Conference, University of Dublin.

CUNNINGHAM, J. B. e LISCHERON, J. C. (1991). *Defining Entrepreneurship*. Journal of Small Business Management. California, v. 29, n.º 1, p. 45-67.

DEAKINS, D. e FREEL, M. (2003). *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw-Hill.

DEGEN, R. J. (1989). *Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial*. São Paulo: MacGraw-Hill.

DEPARTAMENTO de ESTUDOS, ESTATÍSTICA e PLANEAMENTO (MSST) (2003). *Indicadores de Empreendedorismo e Inovação – Relatório Final*. Coleção Cogitum (n.º 10). Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST).

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

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

DOLABELA, Fernando (2003). *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura.

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

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

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

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

DRUCKER, Peter (1992). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.

DRUCKER, Peter (1997). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

ELGAR, Edward (2004). *HandBook of Research on International Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

FILLION, L. J. (1991). *O Planejamento de Seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o Seu Sistema de Relações*. Revista de Administração de Empresas (São Paulo), v. 31, n.º 3, Jul./Set.

FILLION, L. J. (1993). *Visão e Relações: Elementos Para Um Metamodelo Empreendedor*. Revista de Administração de Empresas (São Paulo), v. 33, n.º 6, Nov./Dez.

FILLION, L. J. (1997). *From Entrepreneurship to Entrepreneurology*. Usabe Conference. Proceedings.

FILLION, L. J. (1999). *Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios*. Revista de Administração de Empresas (São Paulo), v. 34, n.º 2, Abr./Jun.

FILLION, L. J. (2000). *O Empreendedorismo Como Tema de Estudos Superiores*. Em *Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte*. Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: CIN; IEL Nacional.

FREIRE, Andy (2005). *Paixão por Empreender. Como Colocar as Suas Ideias em Prática*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

GATTIKER, U. E. (1990). *Technology Management in Organizations*. Newbury Park: Sage.

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

GEM (2004). *Estudo de Avaliação do Potencial Empreendedor em Portugal em 2004*. Relatório GEM Portugal.

GERBER, Michael E. (2004). *Empreender Fazendo a Diferença*. São Paulo: Editora Fundamento Educacional.

GIMENEZ, F. e INÁCIO JR., E. (2003). *Potencial Empreendedor: um Instrumento para Mensuração*. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador. Brasil.

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.

LYNSKEY, Michael e YONEKURA, Seiichiro (2002). *Entrepreneurship and Organization*. Oxford: Oxford University.

OCDE (2001 a). *Science, Technology and Industry Outlook – Drivers of Growth: Information Technology, Innovation and Entrepreneurship*. Paris: OCDE.

OCDE (2002). *Programme LEED: Développement Économique et Création d'Emplois au Niveau Local*. Paris: OCDE.

OCDE (2003). *Entrepreneurship and Local Economic Development: Programme and Policy Recommendations*. Paris: OCDE.

OCDE (2004). *Fostering Entrepreneurship and Firm Creation as a Driver of Growth in a Global Economy*. Background Report for the 2nd

OECD SME Ministerial Conference de Istambul, 3-5 Junho 2004.

OCDE (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris: OCDE.

REYNOLDS, P. D. , S. M. Camp, W. D. Bygrave, E. Autio e M. Hay (2001). *CEM Global Entrepreneurship Monitor – 2001 Executive Report*. Babson College, Kauffman Center for Entrepreneurship Leadership, and London Business School.

SALIM, César Simões e NASAJON, Cláudio e SALIM, Helene e MARIANO, Sandra (2004). *Administração Empreendedora*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

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

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

SILVA, Ana Maria Costa e (2003). *Formação, Percursos e Identidades*. Coimbra: Quarteto Editora.

SILVA, Fábio Geraldes (2001). *Manual do Empreendedor*. Lisboa: Bertrand Editora.

SILVESTRE, Manuel de Campos (2003). *Tese de Doutoramento: Formação Para a Promoção do Espírito Empresarial*. Universidade de Aveiro.

SIMÃO, José Veiga e COSTA, António de Almeida (2000). *O Ensino Politécnico em Portugal*. Lisboa: Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos.

SIMÃO, José Veiga e Santos, Sérgio Machado dos e COSTA, António de Almeida (2005). *Ambição para a Excelência – A Oportunidade de Bolonha*. Lisboa: Gradiva.