



UC/FPCE — 2017

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Fortalecer a Educação para o Empreendedorismo nas  
Instituições de Ensino Superior: Poliempreeende –  
*Polientrepreneurship Innovation Network***

Ana Rita Oliveira Vieira  
(e-mail: [anaritavi3ira@gmail.com](mailto:anaritavi3ira@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação dos Professores Doutores Carla Carvalho,  
Lisete Mónico e Pedro Parreira

## **Fortalecer a Educação para o Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior: Poliempreende - *Polientrepreneurship Innovation Network***

### Resumo

No que diz respeito ao atual contexto Português, são vários os projetos de Educação para o empreendedorismo que estão já a ser desenvolvidos pelas Instituições de Ensino Superior. Importa agora fortalecer a educação em empreendedorismo, avaliar segundo uma perspetiva de aprendizagem contínua e pensar numa estratégia para o futuro. O presente estudo pretende compreender a implementação do Programa Poliempreende tendo, assim, como objetivos, verificar a existência de condições para a educação para o empreendedorismo e identificar oportunidades de melhoria para o futuro. Para tal, procedeu-se à análise de conteúdo de 13 entrevistas a chefias intermédias e de topo de cinco instituições de ensino superior politécnico português e duas escolas superiores não integradas. No desenvolvimento da investigação foi adotada a perspetiva holística e inter-relacional inscrita no modelo da *Triple Helix* (cf. Leydesdorff & Etzkowitz, 1996; Ranga & Etzkowitz, 2013). Tendo em conta as especificidades do contexto português no qual as Instituições de Ensino Superior da amostra se inserem, verificou-se a necessidade de adaptar o quadro conceptual *The framework conditions Index* (Comissão Europeia, 2008), tendo emergido um quadro mais ajustado ao contexto português, capaz de avaliar, de forma abrangente, a implementação do Projeto Poliempreende. Este estudo cumpre o seu propósito, confirmando a existência de condições para a educação para o empreendedorismo e identificando oportunidades de melhoria no que respeita às *Metodologias e Ensino* (.90008 *p*); *Promoção e Divulgação* (.872571 *p*) e *Recursos Humanos* (.856507*p*). Para o futuro, os Institutos Politécnicos e as Escolas pretendem potenciar o Poliempreende, facto que torna este estudo numa ferramenta útil para a melhoria contínua, no que respeita à implementação do projeto.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Ensino Superior, Educação para o Empreendedorismo, Poliempreende

## **Reinforcing education for entrepreneurship in Higher Education Institutions: Poliempreende - *Polientrepreneurship Innovation Network***

### Abstract

Concerning the present Portuguese context, there are many Education projects for entrepreneurship that are already being developed by Higher Education Institutions. Nowadays, it is important to reinforce entrepreneurship education, to evaluate it under a perspective of continuous learning and to reflect on a strategy for the future.

Therefore, to comprehend the implementation of the Poliempreende Program, the goal of the present study is to verify the existence of conditions to reinforce entrepreneurship education and to identify future improvement opportunities. For that, we developed a content analysis of 13 interviews made to top and middle managements of five Portuguese higher education polytechnic institutions, and two non-integrated superior schools. The investigation was developed under the holistic and inter-relational perspective

of the *Triple Helix* model (cf. Leydesdorff & Etzkowitz, 1996; Ranga & Etzkowitz, 2013). In order to consider the specificities of the Portuguese context in which the Higher Education institutions are included, it was necessary to adapt the conceptual framework denominated *The framework conditions index* (European Commission, 2008), to create one more adjusted to the Portuguese context, capable of evaluating extensively the implementation of Poliempreende Project.

This study reaches its purpose, by confirming the existence of conditions for entrepreneurship education and by identifying opportunities for improvement in Teaching Methodologies (090008 *p*); Promotion and Disclosure (0.872571 *p*) and Financial Resources. In the future, Polytechnic Institutes and schools aim to potentiate Poliempreende, which makes this study an essential tool for the continuous improvement of the project implementation.

Key Words: Entrepreneurship, Higher Education, Entrepreneurship Education, Poliempreende

## **Agradecimentos**

A concretização deste trabalho não seria possível sem o acompanhamento, compreensão e dedicação de várias pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste estudo e deste ciclo.

De uma forma especial agradeço à professora Carla Carvalho, à professora Lisete Mónico e ao professor Pedro Parreira por me terem dado a oportunidade de desenvolver este estudo, assim como pela orientação e confiança em mim depositada.

Agradeço à minha família por ser a base que me fortalece a cada dia, por me deixarem seguir os meus sonhos e me ampararem nos momentos mais difíceis.

À Sílvia, Gameiro e Rita agradeço por me mostrarem o valor da amizade, por desenvolvermos relações transparentes e construtivas. Sílvia e Gameiro fico-vos grata, especificamente, pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Gonçalo, agradeço pelos abraços fortes e pelos lembretes constantes que havia uma tese para fazer. É bom ver-te crescer e crescer ao teu lado.

E porque este trabalho representa todo um ciclo, haveria muitos mais a referir. A todos os que acreditaram no Grupo da Amnistia Internacional da FPCEUC, que lutaram ao meu lado pelos direitos Humanos, obrigada, o grupo continua vivo! Às amigas da Desconcertuna – foram mágicos os momentos que vivemos juntos, obrigada!

Pela frente são muitas as experiências que merecem ser vividas. Que sejamos empreendedores nas nossas relações e nas nossas ações.

“O mais importante é abanarmos consciências, estimularmos a criatividade, tirarmos os estudantes da sua zona de conforto e mostrar-lhes que esta questão do empreendedorismo não é só uma questão para se criar uma empresa, para se criar um negócio, é sobretudo uma forma de estar, uma forma de ser.” (G.T)

## Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>I - Enquadramento conceptual.....</b>	<b>2</b>
<b>1 - Empreendedorismo .....</b>	<b>2</b>
1.1 – Empreendedorismo em Portugal.....	7
1.2 – <i>Triple Helix</i> .....	11
<b>2- Educação para o Empreendedorismo.....</b>	<b>12</b>
2.1 <i>The framework conditions index</i> .....	14
2.2 Educação para o Empreendedorismo em Portugal.	17
<b>II - Objetivos e Metodologia.....</b>	<b>22</b>
<b>III - Resultados.....</b>	<b>26</b>
1 - Contexto de Entrada.....	28
2 - Condições de Implementação.....	28
3 - Impacto.....	35
4 - Avaliação.....	36
<b>IV - Discussão.....</b>	<b>38</b>
<b>V - Conclusão.....</b>	<b>41</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>42</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>49</b>

## **Índice de Quadros**

**Quadro 1** – Caracterização da Amostra

**Quadro 2** – Categorias em Análise

**Quadro 3** – Infraestruturas das IPs/Escolas

**Quadro 4** – Correlações entre categorias

## **Índice de Figuras**

**Figura 1** - Ranking do Ecosistema Empreendedor Português desenvolvido por Kelley, Singer e Herrington (2016)

**Figura 2** - The framework conditions Index - quadro conceptual desenvolvido a pedido da Comissão Europeia (2008)



## Introdução

A Comissão Europeia (2012) identificou, no quadro europeu de competências, o empreendedorismo e o espírito de iniciativa como sendo duas das oito competências essenciais. Presentemente são várias as instituições de ensino, Governos e empresas que se interessam pelo desenvolvimento de sinergias e de estratégias para o fomento do empreendedorismo (Leydesdorff & Etzkowitz, 1996; Redford, 2013). Mas, estarão todos os indivíduos aptos a serem empreendedores?

A natureza genética da competência empreendedora foi rejeitada à partida, até porque, como Turkheimer, Haley, Waldron, D’Onofrio e Gottesman (2003) referem, as competências são adquiridas e a expressão dos genes é influenciada pelas condições. Rauch e Frese (2000; 2007) introduzem a influência dos traços de personalidade na atitude empreendedora, afirmando que indivíduos criativos, com propensão ao risco, autoconfiança, perseverança, necessidade de realização e tolerância face à ambiguidade são tendencialmente empreendedores de maior sucesso do que indivíduos que não possuam tais traços. Baptista (2016), Dantas e Valente (2015) e Ferreira, Santos e Serra (2010) evidenciam a influência positiva da educação na atitude empreendedora e, tal como Drucker (1985), acreditam que o empreendedorismo é uma disciplina, por conseguinte, pode ser ensinado e desenvolvido.

Neste contexto, vários autores (e.g., Parreira, Silva, Mónico, & Carvalho (*submitted*); Ranga & Etzkowitz, 2013) realçam o papel das instituições de ensino no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora. De momento, existem em Portugal respostas ao nível da educação para o empreendedorismo desde o “berço”, passando pelo ensino básico e secundário. No entanto, é ao nível do Ensino Superior que existe maior intervenção (Global Entrepreneurship Monitor, 2010).

O concurso Poliempreende surge em 2003 como uma rede de instituições de ensino superior politécnico que pretende fomentar uma cultura empreendedora e impulsionar o desenvolvimento de competências nos estudantes (Poliempreende, n.d.). Tendo em conta a pertinência de continuar a educar para o empreendedorismo (Comissão Europeia 2011, 2013; DGIDC, 2006), urge avaliar a eficácia de projetos como o Poliempreende PIN, com vista a um aumento do seu impacto.

Recorrendo ao método do inquérito por entrevista, foram realizadas 13 entrevistas semi-estruturadas a dirigentes de instituições de ensino politécnico português com o objetivo de verificar a existência de condições para uma educação para o empreendedorismo, bem como identificar oportunidades de melhoria para o futuro, neste domínio. As conclusões do presente estudo ajudarão, a nosso ver, a repensar a estratégia futura de implementação na uma educação para o empreendedorismo, inscrita dentro de um processo de melhoria contínua do ensino superior português.

Além desta introdução, este estudo está estruturado em duas partes distintas. Na primeira parte, é feito um enquadramento conceptual, no âmbito do qual são discutidos os conceitos de empreendedorismo e educação para o

empreendedorismo, caracterizando-se a realidade Portuguesa, relativamente a estes fenómenos. São ainda apresentados os estudos, modelos e quadros conceptuais que servem de base para a investigação, de destacar: o *Global Entrepreneurship Monitor*, a *Triple Helix* e o *Framework Conditions Index*. Na segunda parte, são apresentadas e discutidas as questões relativas à investigação levada a cabo, nomeadamente a definição de objetivos, a descrição da metodologia adotada, as características da amostra recolhida, os instrumentos utilizados e os procedimentos efetuados, bem como a apresentação e análise dos resultados e a discussão crítica dos mesmos. Por fim, apresenta-se uma conclusão do trabalho realizado, onde são identificadas algumas das limitações do estudo realizado e algumas propostas para investigações futuras.

## I – Enquadramento conceptual

### 1 - Empreendedorismo

Vivemos tempos de mudança. “Há 38 anos *Apple* era uma maçã, há 20 anos *Amazon* era um rio no Brasil e *Yahoo* era como gritavam os *cowboys*, há 29 anos *Windows* era uma janela e *Sun* era o sol” (Sarkar, 2014, p. 24). O rio no Brasil continua a chamar-se *Amazon*, em inglês, maçã continua a ser *apple*. No entanto, hoje em dia, estas nomenclaturas são automaticamente associadas ao produto e às marcas que representam e basta apenas uma pesquisa rápida no *Google* para nos comprovar isso, pois, se escrevermos *Windows* não nos irá aparecer uma “janela” na primeira página, mas sim “como descarregar o sistema operativo” para *tablets* e portáteis. Em cada uma destas empresas que conhecemos existem histórias de empreendedorismo, pessoas que arriscaram com a sua visão e a quem hoje chamamos de empreendedores. Conhecemos também o Miguel, nosso vizinho que abriu um minimercado e um restaurante com produtos regionais e biológicos ou a Maria que agora tem uma *roulotte* para vender pastéis de nata nas praias, ambos concorreram ao Portugal 2020 e têm hoje a oportunidade de estar a gerir o seu próprio negócio.

Para melhor compreendermos este fenómeno que é o empreendedorismo, começemos por conhecer quem o edifica – o empreendedor. O conceito empreendedor corresponde à tradução de “*entrepreneur*”, termo utilizado inicialmente para caracterizar os participantes de expedições militares francesas e, mais tarde, os construtores e exploradores contratados por militares franceses (Cunha, 2014). O conceito tem a sua origem no verbo francês *entreprendre* que significa “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor” (Sarkar, 2014, p. 26). “*Entrepreneur*” era assim, aquele que assumia riscos e iniciava coisas novas.

No século XVIII, Cantillon (1680?-1734), um economista francês, descreveu o empreendedor como uma pessoa que assumia riscos ao pagar um determinado preço por um produto, vendendo-o a um preço incerto (Sarkar, 2014). Complementarmente, Say (1855) fez a distinção entre investigadores (que geram o conhecimento), empreendedores (que fazem uso desse conhecimento para desenvolverem novas formas de produzir os produtos), e

os trabalhadores (que fabricam o produto). Say acrescenta ainda que os empreendedores são “*Bussiness-Builders*”, reúnem informações sobre diferentes formas de produção e criam novas empresas (Bjerke, 2007). Segundo o Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal ( IFDEP Research, 2014), para Marshall (1842-1924), competia também ao empreendedor alertar para a necessidade de inovar, de procurar novos produtos e de exercer controlo sobre todos os processos. Assim, nas primeiras aceções ao conceito, o empreendedor era visto como alguém que tinha disposição para assumir riscos, enfrentar incertezas, criar novos produtos e formas de produção, desempenhando também um papel de controlo (Cunha, 2014).

De acordo com Sarkar (2014), uma nova conotação ao conceito de empreendedorismo surgiu com Schumpeter (1883-1950) que recusava a visão do empreendedor como um gestor da empresa. Este autor criou, em 1911, a Teoria do Desenvolvimento Económico, na qual se referiu aos empreendedores como sendo “espíritos selvagens”, responsáveis pela existência da inovação e das alterações tecnológicas. Segundo alguns autores (e.g., Cunha, 2014; Sarkar, 2014), Schumpeter olhava para o empreendedorismo como sendo a introdução de uma inovação no contexto de negócios podendo esta ser um novo produto, um novo método de produção, a abertura de um novo mercado na aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais ou a criação de uma nova empresa. Schumpeter associou o conceito de empreendedorismo ao de inovação, assim como, mais tarde, Drucker (1993) o fez. Para este último autor, nem todos os negócios podem ser considerados empreendedores, pois existem aqueles que não criam uma necessidade, não fazem emergir novos consumidores, nem correm riscos. A inovação é vista, por Drucker, como uma ferramenta específica do empreendedorismo que permite ao empreendedor encontrar novas oportunidades. Ainda de acordo com o mesmo, as oportunidades podem ser encontradas diante dos recursos disponíveis, dos diferentes estilos de vida, nas mudanças da organização do tempo e das atividades socioeconómicas (Drucker, 1993, 2007).

Schumpeter e Drucker tinham ambos uma perspetiva económica e empresarial. No entanto, a análise conceptual evidencia, para além da variável tempo, diferentes pontos de vista nas várias áreas de incidência como a psicológica, social, educacional, cívica, ambiental, tecnológica, entre outras. Assumindo-se como um objeto de estudo de várias áreas do conhecimento, hoje, conseguimos ter uma visão holística do empreendedorismo, e este pode ver-se como um “caleidoscópio, pois são múltiplas as visões e mesclas possíveis” (Portela, Hespanha, Nogueira, Teixeira, & Baptista, 2008, p.24).

### **Conceções atuais de Empreendedorismo e Empreendedor**

São inúmeros os estudos e as iniciativas sobre empreendedorismo. Encontramos hoje, uma sociedade interessada em conhecer este conceito e disposta a colocá-lo em prática.

Na área das Ciências Sociais existe um especial interesse na componente individual e contextual do Empreendedorismo. A primeira tem o

enfoque na discussão se nascemos empreendedores ou se qualquer indivíduo poderá tornar-se empreendedor; a segunda pretende compreender quais as condições que tornam um determinado contexto propício ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora (Ávila, 2015).

No que respeita à componente individual são vários os investigadores que defendem que não nascemos empreendedores (Cunha, 2014; Drucker, 1985; Ferreira, Santos, & Serra, 2010; Kurato & Hodgetts, 2004). Por exemplo, Rauch e Frese (2007), numa meta-análise sobre a relação entre os traços de personalidade dos proprietários de negócios, a criação de negócios e o sucesso, concluíram que os traços de personalidade são importantes para entender o sucesso do empreendedor. Estes autores assumem que os traços de personalidade são preditores do comportamento empreendedor. Drucker (1985) concorda que o ser-se empreendedor não é uma questão genética, afirmando que o empreendedorismo não é mágico, não é misterioso e não tem qualquer relação com os genes, considerando-o uma disciplina. Neste sentido, Kurato e Hodgetts (2004) acrescentam que, como disciplina, o empreendedorismo tem modelos, processos e estudo de casos que permitem que o tópico seja melhor compreendido (Kurato & Hodgetts, 2004). Neste contexto, Baptista (2016) refere que a perceção dos indivíduos da sua capacidade para serem bem sucedidos como empreendedores influencia a criação de novas empresas, e que, quanto maior for o nível de formação, maiores serão as competências e os conhecimentos dos indivíduos, levando-os mais facilmente a empreender (Baptista, 2016; Ferreira, Santos, & Serra, 2010).

Relativamente à componente contextual, são vários os fatores que podem influenciar o desenvolvimento de uma cultura empreendedora. Para a Academia Portuguesa de Empreendedorismo (n.d.), existem dois fatores centrais que influenciam o empreendedorismo: a procura e a oferta. O empreendedorismo influenciado pela procura é também intitulado de “empreendedorismo de oportunidade”, pois os indivíduos são levados a empreender porque percebem oportunidades de negócio que podem ser exploradas no mercado (Cunha, 2014). A este respeito, Ferreira, Santos e Serra (2010) referiram que em países menos desenvolvidos, as oportunidades poderão ser encontradas no colmatar de necessidades mais básicas ainda insatisfeitas como abrigo e alimentação, situação díspar dos países mais desenvolvidos nos quais as necessidades estão relacionadas com a formação, satisfação, realização pessoal, entretenimento e convívio social. O empreendedorismo influenciado pela oferta, também intitulado de “empreendedorismo de necessidade” é motivado pela falta de oportunidades ou pela limitação de alternativas de trabalho, no caso de situações de desemprego, emprego precário, entre outras (Cunha, 2014; Portela et al., 2008). A procura e a oferta existentes nos mercados devem, assim, ser analisadas de forma holística abrangendo o complexo sistema de relações que afetam o contexto empreendedor.

Parreira, Santos, Carvalho e Mónico (*accepted*) concluíram que variáveis como a preparação académica, o desejo de empreender, a estabilidade do negócio e a disponibilidade de recursos, são importantes preditores do potencial empreendedor dos estudantes.

Em 2008, Hisrich, Peters e Shepherd publicaram um livro intitulado “*Entrepreneurship*” no qual identificaram quatro aspetos fundamentais nas

diversas definições de empreendedorismo: o processo de criação, a operacionalização da ideia, as recompensas obtidas e os riscos que o empreendedor corre.

A motivação para a realização, segundo Rauch e Frese (2007) é um traço da personalidade que influencia o comportamento do indivíduo levando-o ao estabelecimento de objetivos desafiadores, que conduzem a um alto desempenho. No entanto, a motivação para a realização, a necessidade de empreender ou o confronto com uma oportunidade de mercado, não são suficientes para o indivíduo empreender (entendendo-se empreender como “dar início a”), sendo necessária a existência de uma ideia para que se inicie o processo de criação (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008; Kurato & Hodgetts, 2004). Já Ferreira, Santos e Serra (2010) identificaram como fontes de novas ideias: (1) a identificação de necessidades, iniciando-se algo/ideia/negócio que as venha a colmatar; (2) a observação de deficiências/falhas, podendo ser, a partir destas introduzidas melhorias em algo já existente; (3) a observação de tendências, aproveitando as oportunidades emergentes; (4) a derivação da ocupação atual, podendo vir a ser concorrente ou fornecedor do seu atual patrão; (5) a procura de novas aplicações para os bens existentes; (6) a existência de *hobbies* que podem representar um produto ou serviço no futuro; (7) imitar o sucesso de outros, quando se percebe que ainda existe espaço no mercado; (8) a criação de diferentes canais de distribuição, por exemplo, no que toca ao *design*, tamanho e características técnicas de um produto; (9) adaptar e dar resposta a regulamentações e exigências governamentais, e por último, (10) através da investigação e do desenvolvimento de ideias. Os autores referem ainda que é essencial o processo de criatividade<sup>1</sup>, conceito amplamente abordado, hoje em dia, em vários *workshops* e cursos de empreendedorismo, dada a sua importância. Hisrich, Peters e Shepherd (2008), acrescentam que a criação tem que ter valor para o empreendedor, mas também para o público-alvo. Segundo os autores referidos, para definir empreendedorismo é essencial referir a fase de operacionalização, sendo que o empreendedor tem que dedicar tempo e esforço à sua ideia. A estes fatores, Kurato e Hodgetts (2004) acrescentam a ideia de paixão pela persecução de um sonho. A fase de operacionalização é então fulcral para a obtenção de sucesso no futuro, sendo que o empreendedor tem que ser resiliente pois, como ironizou Baptista (2016), o trilho é 10% de inspiração e 90% de transpiração.

O empreendedorismo é frequentemente associado às recompensas que permite conquistar, podendo estas ser, por exemplo, sob a forma de independência e/ou satisfação pessoal (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008). A necessidade de independência leva os indivíduos a abandonarem os seus trabalhos por conta de outrem para serem empreendedores, procurando mais flexibilidade de horários e liberdade para tomarem decisões. A satisfação pessoal, por sua vez, pode ser entendida pelo empreendedor no momento em que este alcança os seus objetivos, os seus sonhos (op. cit.).

Um último aspeto evidenciado por estes autores foi o tipo de risco associado ao empreendedorismo. Este risco, evidente desde as primeiras definições de empreendedorismo, assenta numa cultura onde não existe medo

---

<sup>1</sup> Para Ferreira, Santos e Serra (2010, p. 72) criatividade “É ter capacidade de olhar para as mesmas coisas, as mesmas necessidades ou problemas que outras pessoas, mas de uma forma diferente, de um ângulo diferente.”

de falhar, na qual os empreendedores reconhecem que, para aprenderem e desenvolverem a sua ideia, poderão passar por dificuldades e contrariedades (Baptista, 2016), assumindo riscos em cada etapa das decisões que tomam ao longo do processo. No entanto, os autores referem que os riscos deverão ser calculados, independentemente de serem riscos financeiros, de carreira pessoal ou no que respeita a tempos (Baptista, 2016; Redford, 2013).

Tendo por base a definição apresentada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2010), Portugal (2017, p. 94) definiu empreendedorismo como: “Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou uma nova iniciativa, empresarial ou social, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos.”

O autor acrescentou à definição desenvolvida pelo GEM a noção de que a inovação pode ter um cariz empresarial ou social e estabelece ainda a distinção entre empreendedorismo empresarial ou de *start-up* – que origina a abertura de uma nova empresa, social – cuja missão é estritamente social e intraempreendedorismo – processo que ocorre dentro de uma organização que é a sua (Portugal, 2017).

A introdução do conceito de intra-empreendedorismo transformou o empreendedorismo num conceito mais abrangente e complexo, revelando a existência de um “empreendedorismo interno”, característico em colaboradores que procuram vantagens competitivas e inovam constantemente (Cunha, 2014). A este propósito, Ferreira, Santos e Serra (2010) mencionam que todas as empresas têm algum tipo de intra-empreendedorismo. Contudo, muitas vezes, este não é facilmente identificado, o que se assume como uma consequência da cultura da empresa ou do estilo de liderança adotado, o qual poderá não incentivar os colaboradores a inovarem e a colaborarem no desenvolvimento da empresa. É portanto necessário que as empresas abandonem o sistema de “tradicionalismo operacional” e criem mecanismos de estímulo individual e coletivo (Cunha, 2014; Ferreira, Santos, & Serra, 2010).

Esta possibilidade de empreendedorismo – o intra-empreendedorismo – está também patente na definição de empreendedor, desenvolvida por Portugal (2017, p. 94): “Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócios, e continuar a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios, e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, quer seja dentro de uma organização que não é sua, quer origine a abertura de uma nova empresa/organização, bem como em situações cuja missão é estritamente social”.

Na sua definição, Portugal (2017), assinala características de um empreendedor que vão ao encontro dos vários momentos ou fases do empreendedorismo evidenciados anteriormente (o processo de criação, a operacionalização, as recompensas e os riscos).

No que toca à criatividade, os empreendedores utilizam facilmente a conjugação de ideias e a inovação (Redford, 2013), porém é importante não

confundirmos o empreendedor com o inventor. O inventor é um indivíduo que cria uma coisa pela primeira vez, e é extremamente motivado pela sua ideia e trabalho pessoal, não estando preocupado com a sua implementação. Por sua vez, o empreendedor é motivado pelo meio, pelo mundo empresarial e fará de tudo para a criação, o crescimento e a sobrevivência da empresa/organização. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2008) e Redford (2013), a ideia está associada a objetivos que deverão ser alcançados pelo empreendedor. Este é também vulgarmente confundido com o gestor. A este propósito, Ferreira, Santos e Serra (2010) referem, justificando, que esta comparação acontece porque em muitos casos os empreendedores acabam por se tornarem gestores das empresas que criaram. No entanto, note-se que o empreendedor é motivado (não só, mas também) pela sua independência e pela oportunidade para criar algo novo, ao contrário do gestor, que é motivado pela promoção e por outras recompensas corporativas, preocupando-se mais com o estatuto conquistado e a realização preconizada por uma boa gestão de um negócio. O gestor é cauteloso e evita decisões de risco, ao contrário do empreendedor que, regra geral, assume riscos calculados. Por fim, ao passo que o gestor é normalmente formado em escolas de gestão, dominando ferramentas analíticas abstratas, com aptidões de administração de pessoas e políticas, o empreendedor conhece muito bem o mercado, o meio e o negócio, tendo mais aptidões para o negócio do que para a gestão ou política propriamente dita (op. cit.).

O empreendedor é assim um agitador do *status quo* e um catalisador agressivo das mudanças no mundo (Kurato & Hodgetts, 2004; Portela et al., 2008). Em Portugal, por exemplo, são já vários os empreendedores em destaque que têm conseguido influenciar a sociedade no que respeita a políticas públicas, à educação nas universidades e à forma de encarar o mercado de trabalho.

### 1.1 - Empreendedorismo em Portugal

No verão de 2008, José Miguel Queimado, de 25 anos, fez um percurso a pé de 800 quilómetros que ligou Caminha a Sagres com o objetivo de ouvir os sonhos dos portugueses, procurando apurar “o sentimento empreendedor dos Portugueses”, defendendo que era necessário “combater a crise psicológica que afeta o país, uma crise tão ou mais grave que a crise económica” (Associação Acredita Portugal, 2012). Num dos momentos mais complicados financeiramente para Portugal, a comunicação social apelava aos portugueses para seguirem o exemplo deste jovem empreendedor sugerindo a inscrição no *site* da Associação Acredita Portugal com o objetivo de realizarem os seus sonhos. Laurinda Alves, embaixadora da Acredita Portugal, referiu que José Queimado era um exemplo de como “as novas gerações de portugueses olham para o país e acreditam que os tempos de crise também são tempos de oportunidades” (Alves, 2008).

Anteriormente a este projeto, já a *Junior Achievement* Portugal<sup>2</sup>,

---

<sup>2</sup> A *Junior Achievement* Portugal que é a congénere portuguesa do *Junior Achievement* é a mais antiga organização mundial de educação para o Fortalecer a Educação para o Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior: Poliempreende - *Polientrepreneurship Innovation Network*  
Ana Rita Oliveira Vieira (e-mail: anaritavi3eira@gmail.com) 2017

organização sem fins lucrativos, criada em setembro de 2005, desenvolvia projetos para promover o empreendedorismo. A organização acredita que “Não se nasce empreendedor. Aprende-se” e, por isso, organiza grupos de voluntários, de empresas associadas, para irem às escolas de todo o país promover a ideologia do empreendedorismo. Dependendo das idades/anos escolares dos alunos, existem diferentes módulos a serem abordados: “A Família”, as diferentes famílias e as profissões de cada membro na família; “A Comunidade”, como as pessoas e os negócios operam dentro de uma comunidade; “A Europa e Eu”, a localização dos diferentes recursos naturais, a circulação dos mesmos em diferentes países e a forma de comercializá-los para representarem um bem ou serviço para a comunidade. Esta organização dinamiza ainda o projeto “*Leaders For a Day*” uma iniciativa que leva jovens universitários a acompanhar um dia de trabalho de alguns dos maiores líderes empresariais em Portugal (JAP, 2017).

Ao nível governamental, o Governo liderado por Paulo Portas e Passos Coelho (21 de junho de 2011 a 30 de outubro de 2015) atribuiu ao empreendedorismo uma importância acrescida. Concretizando, foi criado, por exemplo, o cargo de Secretário de Estado do Empreendedorismo, Competitividade e Inovação e, posteriormente, o Conselho Nacional para o Empreendedorismo e a Inovação (CNEI), presidido pelo primeiro-ministro. Este órgão consultivo teria como principal missão informar e aconselhar o executivo no desenvolvimento de políticas nacionais para o empreendedorismo e para a inovação. O CNEI acompanhou de forma permanente a implementação do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação (+E +I). Este programa tem três medidas principais: (1) o passaporte para o empreendedorismo, destinado a jovens até aos 30 anos ou 34 para o caso de quem é detentor de mestrado ou Doutoramento; (2) O vale empreendedorismo (QREN), que dispõe de um serviço de consultadoria a empresas com menos de um ano de existência; e (3) a Portugal Ventures, como operadora de capital de risco público. Segundo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2011, de 16 de dezembro, com o programa +E+I “Portugal deverá construir uma nova realidade económica, competitiva e aberta ao mundo, alicerçada em conhecimento e inovação, capital humano altamente qualificado e forte espírito empreendedor.”. Também através do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), um serviço público de emprego nacional, o Governo incentiva ao empreendedorismo como meio de aumentar a empregabilidade, através da criação de emprego próprio. O IEFP apresenta atualmente vários apoios ao empreendedorismo, como a criação do próprio emprego, a criação de empresas, o microcrédito, o investe jovem e ainda um apoio técnico especializado a este nível (IEFP, 2017).

Em Portugal, foram várias as associações, as organizações não-governamentais e as empresas privadas que surgiram neste contexto de fomento ao empreendedorismo e que são, integralmente ou em parte, apoiadas pelo Governo, como é o caso da Associação IES – Instituto de Empreendedorismo Social; a Oficina da Inovação – Empreendedorismo e Inovação Empresarial, S.A.; a *GesEntrepreneur* e a Associação Nacional de

---

empreendedorismo.

Fortalecer a Educação para o Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior:  
 Poliempreeende - *Polientrepreneurship Innovation Network*  
 Ana Rita Oliveira Vieira (e-mail: anaritavi3eira@gmail.com) 2017



Jovens Empresários – ANJE. Existem ainda outros mecanismos acionados com forte impacto na sociedade como o *Business Angels Club* que é um modelo de negócio em que investidores privados se dispõem a conhecer projetos de empreendedorismo promissores e o *Shark Tank*, um programa de entretenimento no qual os júris, investidores privados, avaliam os projetos de quem se propõe a apresentá-los por necessidade de apoio financeiro ou de consultoria.

### ***Global Entrepreneurship Monitor***

O *Global Entrepreneurship Monitor*, doravante designado por GEM, é um estudo independente de empreendedorismo realizado em todo o mundo, cujo objetivo principal é a análise da relação que se estabelece entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico, bem como a identificação das condições que estimulam e travam as dinâmicas empreendedoras em cada país participante. Através da recolha de dados, o GEM é capaz de fornecer informações, relatórios e histórias que progressivamente e de forma sistemática melhoram a compreensão deste processo. O GEM é também, atualmente, uma comunidade de parceiros que acreditam que o empreendedorismo acarreta benefícios transformadores, sendo os dados recolhidos e os estudos realizados considerados essenciais para investigadores em todo o mundo, contando com mais de dois milhões de observações em mais de uma centena de economias (GEM, s.d.).

Portugal ingressou nos estudos do GEM em 2001, tendo feito parte da análise nos anos de 2004, 2007, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015. Os dados de Portugal para os diversos relatórios são hoje fornecidos pela Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) e pelo ISCTE-UL – Instituto Universitário de Lisboa.

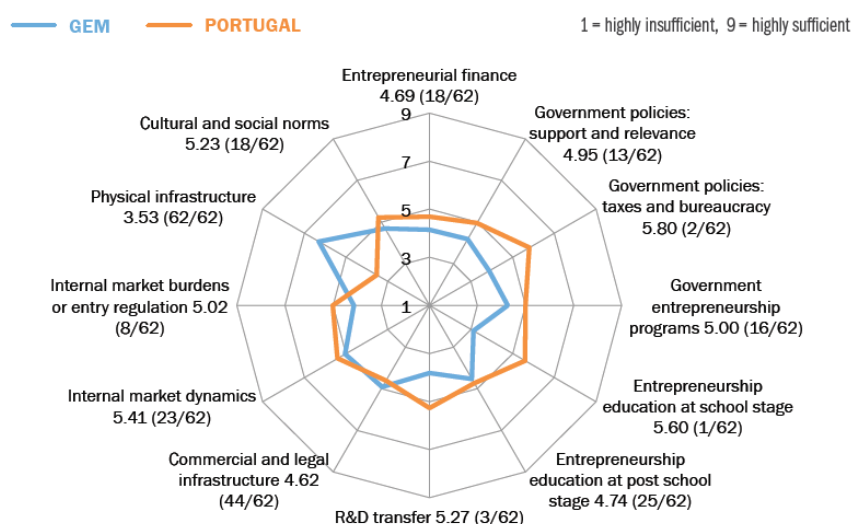
De modo a facilitar a análise e a compreensão da variabilidade da importância que o empreendedorismo tem nos diversos países, o GEM categorizou três tipos de economias com base nas características do desenvolvimento económico de cada economia/país: *factor-driven economies*, *efficiency-driven economies* e *innovation-driven economies* (Bosma & Levie, 2009; Global Report, Global Entrepreneurship, 2010). Portugal, de acordo com estas fontes/autor, é considerado como uma *innovation-drive economie* que, segundo o relatório de 2009 (Bosma & Levie, 2009; Global Report, Global Entrepreneurship, 2010), representa uma economia desenvolvida com foco na atividade industrial e em expansão no que toca ao setor dos serviços, respondendo de forma cada vez mais eficiente às necessidades da população. Numa *innovation-drive economie* espera-se que exista interesse e procura de oportunidades para empreender sem receio de arriscar, contrapondo as empresas que funcionam ainda de forma conservadora, espera-se também que sejam empreendedores e “agents of creative destruction”.

Em 2014, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* referiu-se a Portugal como um bom exemplo da tendência positiva no período de turbulência económica, tendo-se registado um aumento de criação de empresas no nosso país. Devido à crise económica vivida em Portugal nos

últimos anos, poderíamos facilmente considerar que as empresas criadas foram casos de empreendedorismo de necessidade. No entanto, segundo dados do GEM, no ano de 2013 em Portugal, apenas 21.4% dos empreendedores inquiridos destacavam a *necessidade* como principal motivação para criação de empresas, ao passo que a maioria – 75.1% dos empreendedores, apontou para “aproveitar uma oportunidade”, como a principal motivação para criar um novo negócio (Amorós & Bosma, 2014). Este fator revela-se favorável tendo em conta que nos países em que os empreendedores são motivados pela oportunidade, em vez da necessidade, verifica-se uma maior probabilidade de retorno do investimento (GEM, 2008).

Em Portugal, 62% dos inquiridos em 2010, referiu que foi mais difícil iniciar um negócio em 2010 do que no ano anterior, tendência que se verificou igualmente noutros países também caracterizados como tendo *innovation-driven economies*. Estes resultados levaram a equipa do GEM a afirmar que condições económicas instáveis têm como consequência a diminuição da propensão para empreender (Kelley, Bosma, & Amorós, 2010; Global Report, Global Entrepreneurship Monitor, 2011) No mesmo ano Ferreira, Santos e Serra (2010) puseram em evidência que em Portugal, um dos fortes entraves ao empreendedorismo é a preocupação que a nova empresa não seja geradora de rendimentos, associada ao fator risco.

Portugal atravessa hoje uma fase de recuperação e crescimento, refletida nos resultados apresentados na Figura 1 e que fazem parte do relatório do GEM relativo a 2015/16.



**Figura 1-** Ranking do Ecosystema Empreendedor Português desenvolvido por Kelley, Singer e Herrington (2016)

Kelley, Singer e Herrington (2016) compararam 62 países quanto aos fatores que influenciam o empreendedorismo, desenvolvendo posteriormente um *ranking* com todos os dados, que nos permite perceber a posição de Portugal no contexto global. Pela análise da Figura 1, podemos, então,

Fortalecer a Educação para o Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior:  
 Poliempreende - *Polientrepreneurship Innovation Network*  
 Ana Rita Oliveira Vieira (e-mail: anaritavi3eira@gmail.com) 2017

observar que Portugal ficou em primeiro lugar no que respeita à educação para o empreendedorismo na escola/academia, classificação esta que pode ajudar a compreender o facto de que, em Portugal, quem mais empreende, é a população compreendida entre os 25 e 34 anos de idade, seguida pela faixa etária dos 35 aos 44, e dos 45 aos 54 anos (Bosma & Levie, 2009; Global Report, Global Entrepreneurship, 2010). Portugal está igualmente bem classificado no que respeita à transferência (do conhecimento) da Investigação e do Desenvolvimento, tendo ficado em terceiro lugar, assim como ao nível de suporte e relevância em políticas governamentais, ocupando nesta dimensão o segundo lugar.

Os resultados satisfatórios evidenciados por Kelley, Singer e Herrington (2016) revelam que Portugal está num caminho positivo para a criação de um ecossistema empreendedor, evidenciando boas práticas pelos vários intervenientes da sociedade.

### 1.2 - *Triple Helix*

O interesse comum das instituições de ensino, Governos e empresas pelo empreendedorismo fomentou o desenvolvimento de sinergias e de políticas reflexivas, com vista a uma estratégia nacional concertada (Leydesdorff & Etzkowitz, 1996; Redford, 2013). A implementação de ações articuladas, entre os diferentes atores, cujas responsabilidades e disponibilidade diferem, exige uma preocupação com o diálogo e a partilha de informação (Redford, 2013). Instituições governamentais, academias e indústrias possuem estruturas de comunicação e cultura bastante específicas e diferenciadas, o que torna difícil a comunicação para quem está de fora. Os profissionais que já passaram pelas várias instituições tornam-se atores na tradução das várias linguagens. Apesar das dificuldades entre as três instituições interessadas no empreendedorismo, o aumento das interações tem gerado novas estruturas dentro de cada uma delas, tais como centros em universidades ou alianças estratégicas entre empresas. Estas interações possibilitaram também a criação da integração de mecanismos entre as esferas sob a forma de redes, por exemplo, de investigadores académicos, industriais, governamentais e organizações híbridas, com instalações de incubadoras (Leydesdorff & Etzkowitz, 1996).

Para compreendermos esta diversidade de relações, Leydesdorff e Etzkowitz nos anos 90, conceptualizaram um modelo integrante da tríade universidade, indústria e Governo denominando-o de *Triple Helix*. Através do desenvolvimento subsequente do conceito podemos entendê-lo hoje como um quadro conceptual preparado para explorar a dinâmica complexa da sociedade do conhecimento (Leydesdorff & Etzkowitz, 1996; Ranga & Etzkowitz, 2013).

Numa perspetiva institucional da *Triple Helix*, são apresentadas três configurações distintas, no que respeita ao posicionamento das esferas institucionais: Universidade, indústria e Governo, e em relação umas às outras: (a) na “*statist configuration*” o Governo desempenha o papel de liderança na condução da universidade e da indústria, mas também limita a sua capacidade de iniciar e desenvolver transformações inovadoras; (b) na

“*laissez-faire configuration*”, encontramos uma intervenção limitada do estado na economia, com a indústria como força motriz e as outras duas esferas atuando como estruturas de apoio, sendo que a universidade atua principalmente como um fornecedor de capital humano qualificado e o Governo principalmente como um regulador de mecanismos sociais e económicos; e (c) na “*balanced configuration*”, específica de uma transição para uma sociedade do conhecimento, a Universidade e outras instituições de conhecimento atuam em parceria com a indústria e o Governo, assumindo mesmo a liderança em iniciativas conjuntas. Esta última configuração – a configuração equilibrada – oferece os *insights* mais importantes para a inovação, sendo que é nas interseções das esferas que surgem os ambientes mais favoráveis para a inovação (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

O sistema da *Triple Helix*, integra um conjunto de: (1) componentes: universidade, indústria e Governo e os vários atores (*stakeholders*) pertencentes a cada uma das esferas; (2) relações entre os componentes: moderação da colaboração e dos conflitos, liderança colaborativa, substituição e *networking*); e (3) funções: que ocorrem num espaço de consenso, inovação e conhecimento, “*triple Helix space*” (Ranga & Etzkowitz, 2013).

Apesar do reconhecimento da importância das três hélices, a Universidade, mais especificamente a Universidade Empreendedora, é um conceito central no modelo da *Triple Helix*, isto porque, para além do ensino e investigação, a universidade tem hoje como uma terceira missão participar no desenvolvimento socioeconómico. A capacidade da Universidade desenvolver alunos com novas ideias, habilidades e talento, apresenta-se como um trunfo importante na sociedade do conhecimento, onde os alunos não só representam as novas gerações de profissionais, como mas também podem ser incentivados a tornarem-se empreendedores, contribuindo assim para o crescimento económico e para a criação de emprego. Podemos ainda referir a capacidade das universidades para gerar tecnologia, mudando a perspetiva tradicional de ser apenas uma fonte de recursos humanos e de conhecimento, para uma nova perspetiva onde a universidade é vista como fonte de geração e transferência de tecnologia (Ranga & Etzkowitz, 2013). Parreira, Ribeiro, Carvalho e Mónico (*submitted*) defendem a importância da inclusão do empreendedorismo nos *curriculums* das IES por estas contribuírem para o aumento da intenção de empreender.

No tópico seguinte são apresentados vários estudos que demonstram a importância das Universidades se apresentarem como instituições empreendedoras, capazes de fornecer aos seus estudantes ferramentas direcionadas para o empreendedorismo, fundamentando o seu reconhecimento como uma *helix* essencial para o desenvolvimento regional e para o crescimento económico de uma sociedade/país.

## 2- Educação para o empreendedorismo

“Sejamos, todos nós, enquanto cidadãos, acolhedores deste novo movimento” (Batista, 2016, p.1). Nesta frase, o autor referia-se ao empreendedorismo, incitando cada um de nós a acolher o movimento. A cada

um de nós, não apenas como indivíduos, mas como cidadãos, evidenciando a importância que o empreendedorismo tem para a organização da sociedade. Reforçando este pensamento, o Ministério da Educação (doravante designado por ME) publicou, em 2006 um guia intitulado “*Educação para a Cidadania: Guia de Educação para o Empreendedorismo*”. Neste, é sublinhada a necessidade do cidadão ser empreendedor, assumindo características como a responsabilidade, a competitividade, a cooperação e a participação ativa. Ainda neste guia, a escola é definida como um espaço de educação para a cidadania, pelo que, segundo o ME é crucial que esta informe e forme os alunos em temas estruturantes para a vida pública e privada (DGIDC, 2006).

Myles Mace, em 1947, nos Estados Unidos da América, lecionou a primeira aula de empreendedorismo intitulada “*Management of New Enterprise*” (Katz, 2003). Seguiram-se várias tentativas de descrever o que é, e o que não é, a *educação para o empreendedorismo*. Sobre este tópico encontramos perspectivas divergentes, baseando-se alguns autores em estudos na “*educação em empreendedorismo*”, ao passo que outros se referem ao “*ensino em empreendedorismo*”. Numa tentativa de clarificar esta (eventual) distinção vejamos o que alguns autores defendem: *educação em empreendedorismo*, para Silva, Lopes, Palma e Lopes (2013), refere-se ao desenvolvimento individual e à orientação pessoal dos estudantes através da sensibilização para o fenómeno empreendedor, e diferenciadamente, *o ensino em empreendedorismo* representa a transferência de conhecimentos de temas empreendedores. No entanto, os autores referidos, citando os trabalhos de Fayolle e Gailly (2008), referem que estes últimos sustentam que *a educação e o ensino em empreendedorismo* devem ser combinados e não separados, sendo que nenhum deles deve ser favorecido em detrimento do outro. Atualmente, grande parte dos autores utiliza a terminologia “*Educação para o empreendedorismo*”, o que não significa que os autores tenham ignorado a necessidade de “*ensinar o empreendedorismo*”. A este propósito, Silva e colaboradores (2013) por exemplo, defendem que a *educação para o empreendedorismo* é uma combinação holística entre transmitir competências e qualificações *hard* (“*know-what*”), competências *soft* (“*Know-how*”) e motivação (“*Know-why*”).

Num estudo desenvolvido por Parreira e colaboradores, em 2015, concluiu-se que, para formar devidamente um empreendedor, é necessário trabalhar o domínio cognitivo, afetivo, social e da personalidade. Outros autores (e.g., Raposo & Paço, 2011) afirmam que a *educação* é um importante estimulador do empreendedorismo por proporcionar aos indivíduos um raciocínio de autonomia, independência e autoconfiança; por empoderar as pessoas, tornando-as conscientes das escolhas profissionais e por ampliar os horizontes dos indivíduos, tornando-os pessoas mais bem preparadas para identificar oportunidades e com conhecimentos para implementar mudanças. Estes autores salientam a necessidade de se promover uma *educação para o empreendedorismo* na academia, a qual permita propor aos estudantes um sentido de responsabilidade, à semelhança das pessoas que se tornam empreendedoras. Os autores alertam ainda para o papel da *educação* na

capacitação dos estudantes para pensarem de forma criativa e crítica. Cerca de 50% dos países da União Europeia concorda que a Educação para o empreendedorismo passa por desenvolver competências e o “estado de espírito” necessário para transformar ideias criativas em ações empreendedoras (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2016).

A Educação é assim, segundo Ávila (2015), uma via para a concretização do empreendedorismo, que se assume como um importante fator de competitividade e de desenvolvimento. No entanto, para que o empreendedorismo se torne num processo socialmente aceite é fundamental que se apresente um modelo formativo desde cedo (Parreira et al., 2016), modelo esse adequado à cultura e especificidade de uma sociedade, bem como ajustado às necessidades do mercado de trabalho e às expectativas dos estudantes. O facto de se estimular o empreendedorismo durante o percurso escolar/de educação permite, mais facilmente, que a ideia/projeto nasça num contexto protector e estimulador, oferecendo mais garantias da passagem destes novos projetos (e com maior viabilidade), para o mercado (Redford, 2013). Para tal, e segundo Ávila (2015), é necessário que se verifique a consolidação de uma efetiva cultura empreendedora nas escolas que, muitas vezes, é (infelizmente) condicionada pelo carácter pontual das ações, e não por uma estratégia fundamentada e adequada, característica de uma verdadeira academia empreendedora. Com efeito, se o contexto fornecer os estímulos adequados e favoráveis, e partindo do pressuposto de que qualquer indivíduo pode aprender/desenvolver os comportamentos e as atitudes empreendedoras, a educação representará assim uma via essencial para uma concretização de ideias/projetos, uma vez que permite a aquisição de conhecimentos e de competências com vista à integração ativa dos jovens na sociedade.

A comissão Europeia, no relatório Eurydice de 2016, sublinhou que a finalidade da educação para o empreendedorismo não se reflete somente no contexto empresarial e profissional, mas que assume também um papel importante na vida “mais geral” de um indivíduo (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2016).

A universidade (academia), que até então estava focada em garantir que os alunos tivessem emprego, e não que o criassem, deve mudar a sua estratégia e filosofia, adaptando-se ao atual (dinâmico e rápido) ambiente empresarial (Wilson, 2008). Por sua vez, segundo outros autores (e.g., Bramwell & Wolfe, 2008; Smith, 2007), as empresas olham cada vez mais atentamente para a educação para o empreendedorismo como uma mais-valia, uma ferramenta que permite o desenvolvimento de talentos, preparados para inovar, desafiar e revolucionar a economia regional e nacional.

### **2.1 The framework conditions index**

Em outubro de 2008, a pedido da Comissão Europeia, a *NIRAS Consultants*, a *FORA*, e a *ECON Pöyry* publicaram em conjunto o “*Survey of Entrepreneurship Education in Higher Education in Europe*”. O objetivo principal do estudo era compreender o “estado de arte” da educação para o empreendedorismo, as boas práticas, as barreiras e os incentivos na introdução

da educação para o empreendedorismo no ensino superior. Para tal, foram desenvolvidos 46 estudos de caso, nos quais Portugal estava representado com dois. Com base em entrevistas pessoais, individuais ou grupais, realizadas a personalidades relevantes nas diversas Instituições de ensino superior, o estudo procurava entender quais os *inputs* (condições) e os *outputs* (impacto/resultados) da educação para empreendedorismo.

No que concerne às condições para a educação para o empreendedorismo, o grupo de investigação desenvolveu um quadro conceptual que permite às Instituições de Ensino Superior (doravante designadas pela abreviatura IES) serem analisadas de forma estruturada e abrangente. O quadro conceptual – “*The framework conditions index*” (Figura 2), foca seis dimensões e suas subdimensões:

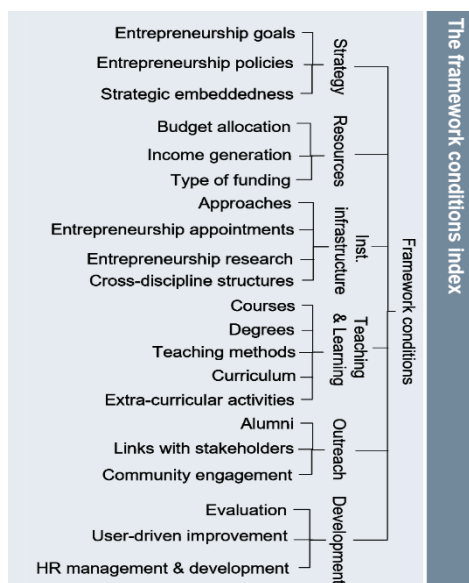
- (1) *Strategy* – que respeita à forma como o empreendedorismo é incorporado na estratégia geral da IES. Esta dimensão engloba: os “*Entrepreneurship goals*”, a presença do empreendedorismo (de forma explícita) na missão da instituição; as “*Entrepreneurship policies*”, que se refere à existência de planos de ação e objetivos (escritos) para levar a cabo a educação para o empreendedorismo na instituição; e os “*Degree of strategic embeddedness*”, em que se pretende perceber quem é responsável e quem tem responsabilidades estratégicas relativamente ao empreendedorismo, procurando entender-se se a IES adota uma estratégia integrada.
- (2) *Institutional Infrastructure* – relativa às estruturas que as instituições estabelecem para apoiar a Educação para o empreendedorismo. Nesta condição inserem-se: os “*Approches*”, no qual se compreende quais as infraestruturas físicas que a IES adotou (e.g., gabinetes de empreendedorismo, centro de investigação, incubadoras); “*Entrepreneurship research*”, onde se identifica se a IES faz investigação relacionada com empreendedorismo ou tem esse objetivo; “*Cross-discipline structures*”, no que respeita a uma educação para o empreendedorismo que junte alunos de diferentes cursos/escolas na mesma sala de aulas; “*Entrepreneurship appointments*”, que pretende fazer um levantamento de quantas unidades curriculares e professores de empreendedorismo existem na IES.
- (3) *Teaching and Learning* – que foca as oportunidades de aprender para o empreendedorismo oferecidas pela Instituição, como por exemplo a existências de “*Courses*” e “*Degrees*” e quantos alunos os frequentam anualmente; a importância dada ao empreendedorismo no desenho do “*Curriculum*”, e se existe *curriculums* específicos para o empreendedorismo; os “*Teaching methods*” verificando se são adotados métodos promotores de uma educação para o empreendedorismo; e as “*extracurricular activities*” também elas importantes para o desenvolvimento de um ambiente promotor de uma educação para o empreendedorismo.
- (4) *Outreach* – que enfatiza a necessidade do envolvimento das

instituições na comunidade em geral. Esta condição inclui os seguintes elementos: “*Alumni*”, que pretende compreender se a IES acompanham os antigos alunos e se os envolve nas atividades de empreendedorismo; “*Links with external stakeholders*”, no que respeita à existência ou não de contacto com partes interessadas na realização de atividades e “*Community engagement*” relativamente à prestação de serviços para o exterior (e.g., incubadora), presença em atividades e eventos regionais entre outros.

- (5) *Development* – que se refere ao modo como as instituições garantem a qualidade na educação para o empreendedorismo através da avaliação e do desenvolvimento dos recursos humanos envolvidos. No que respeita ao “*Human resources development and management*” pretende-se estimar o número de *staff* envolvido e que recompensas e estratégias existem para educar e motivar o *staff*. “*Evaluation of goals and strategies*” e “*User-driven improvement*” focam a necessidade de avaliação das estratégias e objetivos de educação para o empreendedorismo, a avaliação por parte dos alunos dos cursos e atividades relacionadas com o empreendedorismo e a necessidade de avaliar o impacto a curto e longo prazo.
- (6) *Resources* – que analisa como as instituições asseguram a escalabilidade e sustentabilidade da educação para o empreendedorismo. Por exemplo, através de “*Budget allocation*”, quando a escola aloca dinheiro especificamente para as atividades relacionadas com a educação para o empreendedorismo ou através da “*Income generation from entrepreneurship activities*” como a prestação de serviços externos. Uma terceira forma das instituições assegurarem recursos é através de financiamentos externos com interesse na educação para o empreendedorismo – “*Types and sources of funding*”.

Como referido, estas dimensões constituem os *inputs* (as condições estruturais) com as quais as Instituições de Ensino Superior podem trabalhar para se tornarem IES empreendedoras. Este quadro conceptual está focado no desenvolvimento de instituições que promovam eficazmente a educação para o empreendedorismo, não adotando uma visão mais lata sobre o papel das IES quanto a este assunto, como faz a conceptualização da *Triple Helix* (Comissão Europeia, 2008).





**Figura 2** - The framework conditions Index - quadro conceptual desenvolvido a pedido da Comissão Europeia (2008)

A equipa do Centro Educativo Alice Nabeiro defende que o objetivo da educação para o empreendedorismo não é que todos os estudantes sejam, em adultos, empreendedores no contexto empresarial, mas sim cidadãos capazes de criar ideias ao serviço do desenvolvimento sustentável do planeta e levá-las avante, independentemente dos obstáculos que possam surgir (Ávila, 2015). Para Redford (2013), só uma intervenção transversal a todos os níveis educativos é que permitirá uma mudança de paradigma, a qual é fundamental para um efetivo desenvolvimento do empreendedorismo de uma sociedade/país.

## 2.2 Educação para o Empreendedorismo em Portugal

Em fevereiro de 2013, surgiu um anúncio do Instituto4life que dava a conhecer um curso de “empreendedorismo para bebés”. Esta formação pretendia, em conjunto com os pais, desenvolver no bebé comportamentos e atitudes-chave de forma a ajudá-lo a no futuro, ser um empreendedor. Esta iniciativa é concordante com várias teorias que afirmam que a atuação sobre a personalidade deve ocorrer nos primeiros anos de vida, influenciando a aquisição de competências (Dantas & Sílvia, 2014). Para os jovens adolescentes existem também projetos no âmbito dos quais, algumas equipas de profissionais vão às escolas com o objetivo de “levar o empreendedorismo para a sala de aula”, sendo exemplos disso a “startIUPI” e o projeto “Mentes Empreendedoras”.

Desde a infância até à universidade, as iniciativas portuguesas de educação para o empreendedorismo surgem, tanto por iniciativa do Governo, como por iniciativas de privados. Ainda assim, segundo o *Global*

*Entrepreneurship Monitor* (2010), a opinião dos especialistas portugueses é a de que o ensino primário e secundário não estimulam suficientemente a criatividade, a autossuficiência e a iniciativa pessoal. Ainda neste estudo, os especialistas revelaram que, em Portugal, destaca-se a educação do empreendedorismo nas áreas da gestão e dos negócios, revelando o quanto importante é o papel das entidades do ensino superior a este nível.

Nas economias mais frágeis, como é atualmente o caso de Portugal, em que se verifica uma escassez de apoios e de financiamento ao desenvolvimento do empreendedorismo, impõe-se o desenvolvimento de estratégias que capacitem os empreendedores. É necessária uma nova atitude face a este paradigma que deverá ser alicerçada na educação, sendo assim fundamental a cooperação entre cidadãos, entidades privadas e Estado, para que os obstáculos possam ser ultrapassados e o empreendedorismo seja capaz de se desenvolver e potenciar o crescimento económico através da criação de emprego e da inovação (Redford, 2013). No relatório sobre empreendedorismo Amway (2016), verificou-se que 45% dos inquiridos de nacionalidade portuguesa consideraram o empreendedorismo como uma oportunidade de carreira desejável, comparativamente à média europeia de 47%. O mesmo estudo evidenciou ainda que apenas 39% dos portugueses assumiram possuir as capacidades e os recursos necessários para iniciarem um negócio próprio.

Para que o empreendedorismo prolifere em Portugal, o ensino superior, no que respeita à educação para o empreendedorismo, não deve entender-se como estando isolado da educação básica e secundária (Redford, 2013). Ainda assim, a educação para o empreendedorismo no ensino superior assume destaque por estar relacionada com a empregabilidade. Sousa (2014) refere que, em Portugal, o processo de transição dos diplomados para o mercado de trabalho e para a vida adulta é um processo complexo e instável, causado pela falta de linearidade entre o sistema de ensino superior e o mercado de trabalho.

A Comissão Europeia, no relatório Eurydice (2014), diferenciou duas perspetivas que as instituições de ensino superior podem adotar relativamente ao seu papel em matéria de empregabilidade: instituições que se focam na procura, e instituições que se focam na oferta. Especificando, há instituições que se centram na procura, isto é, que analisam as necessidades do mercado de trabalho e adotam uma abordagem centrada no emprego – sendo estas, na maioria das vezes, avaliadas com base nas taxas de emprego dos diplomados –; e há instituições focadas na oferta, direcionando a sua atenção para os diplomados, adotando uma abordagem centrada no desenvolvimento das competências destes. Segundo este relatório, Portugal adota esta última abordagem – a abordagem centrada nas competências dos seus estudantes –, sendo que neste cenário, as instituições de ensino assumem como responsabilidade fundamental o desenvolvimento de competências que os diplomados necessitam para encontrar um emprego. De notar que, neste relatório, é feita a salvaguarda que ambas as perspetivas “(...) não são contraditórias e muitas vezes coexistem.” (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2014, pp. 64-65).

Para além do foco nas finalidades da educação para o

empreendedorismo, as instituições de ensino superior têm de se preocupar com o processo, sendo essencial conseguirem mobilizar todo o capital humano, como os alunos, antigos alunos, docentes, investigadores e outros colaboradores – a família empreendedora (Saraiva, 2013, p. 172). Os diretores/responsáveis pelas IES devem valorizar, dentro e fora de muros, o seu papel para a promoção do empreendedorismo. Mais do que um conjunto isolado de iniciativas, as IES devem alinhar os múltiplos níveis e adotar uma visão estratégica, com objetivos definidos. Segundo Katz (2003), também os professores assumem um papel fundamental neste processo. Porém, devido ao rápido aumento de cursos de empreendedorismo e à criação de infraestruturas, as IES têm-se deparado com algumas dificuldades em encontrar os recursos intelectuais disponíveis. Sobre este aspeto, Wilson (2008), evidencia que a educação para o empreendedorismo é muitas vezes levada a cabo por professores que lecionam também outras disciplinas, por docentes em tempo parcial ou por professores visitantes pontuais. O autor aponta ainda para a dificuldade, tendo em conta esta situação, de sustentar os esforços de empreendedorismo a longo prazo, assim como de permitir tempo para o desenvolvimento de pesquisas e de cursos de empreendedorismo. A necessidade de programas formativos de maior duração com vista à obtenção dos resultados desejados foi também evidenciada por Parreira et al. (2016). As IES devem assim ser capazes de identificar os recursos de que precisam para a prossecução da sua estratégia de ensino do empreendedorismo e do fomento de comportamentos empreendedores dos seus alunos.

A este propósito, Redford (2015) sugere que, designar um coordenador do empreendedorismo para cada escola, poderá ser uma via importante para a implementação estratégica do empreendedorismo. Saraiva (2013), acrescenta que é necessário valorizar as atividades e os resultados alcançados ao nível do empreendedorismo de cada docente, através de uma avaliação de desempenho individual, seja em termos de progressão interna, ou nos critérios associados a concursos de recrutamento. Segundo o autor, só assim se conseguiria passar da base voluntarista que existe, para uma efetiva mobilização e alinhamento dos docentes em torno deste domínio. Para Redford (2013), a avaliação de desempenho, a remuneração e o percurso profissional, a autonomia, as oportunidades de *networking* com colegas e de intervenção, quer a nível nacional, quer internacional, são fatores determinantes para a motivação dos docentes e, conseqüentemente, para as metodologias que estes podem adotar na hora de educarem para o empreendedorismo. Para o mesmo autor, a educação para o empreendedorismo exige que se pensem em pedagogias replicáveis, baseadas em projetos que incorporem atividades de aprendizagem ativa, “co-construção” de conteúdos educativos e que possibilitem aos próprios professores experimentar e desenvolver ferramentas. Parece existir assim um desfasamento entre, aquilo que é considerado mais efetivo e apropriado para a educação para o empreendedorismo, e a realidade das IES atuais. O empreendedorismo não deve ser ensinado como se ensinam outras disciplinas tradicionais, como a economia ou a administração, através de aulas teóricas, expositivas e que exigem pouca ação por parte dos alunos (Redford, 2013; Wilson, 2008). As metodologias e os conteúdos devem incentivar a

aprendizagem experimental baseada em estudos de caso que representam desafios e problemas da vida-real (Jones & English, 2004; Wilson, 2008). Os alunos devem ser entendidos como solucionadores ativos e os professores como *coaches* (Seng, 2000). Esta mudança de enfoque dos professores para os alunos deve ser constante ao longo de todo o processo educativo, sendo que numa fase final é aconselhável adotar modelos de avaliação pelos pares (Jones & English, 2004). Os docentes devem desenvolver as habilidades de pensamento e de comunicação através de uma abordagem holística e multidisciplinar, ao invés de formatos curriculares rígidos (Redford, 2015; Seng, 2000). Devem ser também capazes de criar um ambiente aberto, no qual os alunos desenvolvem a confiança necessária para correr riscos, uma característica essencial ao empreendedorismo. Já a criatividade, segundo alguns autores, pode ser incentivada, colocando alunos de cursos diferentes a trabalharem em equipa e permitindo uma “fertilização cruzada” e uma dinâmica positiva que contribua para um bom ambiente de aprendizagem (Wilson, 2008).

A universidade empreendedora é assim responsável por desenvolver um *network* académico e também empresarial, permitindo aos estudantes o aumento de capacidades de investigação e conhecimentos específicos (Bramwell & Wolfe, 2008) que lhes serão úteis em vários momentos da sua carreira. Por exemplo, uma das grandes dificuldades dos estudantes é encontrar emprego, principalmente emprego na sua área de estudos (Sousa, 2014). Sobre este aspeto, as aprendizagens na universidade empreendedora são fundamentais, permitindo aos seus estudantes que reconheçam todas as suas capacidades e sejam criadores das suas próprias oportunidades. Quer isto dizer que, não é somente necessário um diploma, mas também o conjunto de características que a educação para o empreendedorismo lhes permite adquirir (Santos & Caseiro, 2010).

A proatividade, a responsabilidade, a capacidade de correr riscos, a visão periférica, a consciência social, os valores humanistas assim como o cuidado com os princípios éticos, são características resultantes de uma educação para o empreendedorismo e que o mercado de trabalho valoriza (Parreira et al., 2016). Na educação para o empreendedorismo as oportunidades estão disponíveis em todos os lugares e as escolas devem fazer uso de todos os canais. Muitos atuais estudantes têm experiências de trabalho que podem fornecer aos docentes um recurso útil. Ex-estudantes (*alumni*) podem ser igualmente um recurso essencial, por exemplo através de redes de ex-alunos. Podem ser referenciados como modelos ou serem embaixadores, compartilhando os seus sucessos e fracassos pessoais (Redford, 2015). Neste sentido, a Comissão Europeia (2011) realça a necessidade de se monitorizar o percurso profissional dos antigos estudantes, com vista a reforçar a pertinência dos programas.

No estudo da Comissão Europeia (2008) no qual foi avaliada a *performance* referente à educação para o empreendedorismo de 25 países, Portugal ficou em 12º lugar. No entanto, no mesmo estudo, mas tendo em conta o “*The framework conditions Index*”, Portugal ficou em 6º lugar (de um total de 28) tendo ainda sido referidas as boas práticas nacionais. Segundo

Redford (2015), as IES devem funcionar em rede, cooperando entre si através de parcerias, trocas de boas práticas e do desenvolvimento de mecanismos de apoio mútuo. O Poliempreende é um excelente exemplo de um projeto que funciona em rede, de forma a promover o empreendedorismo.

### *O Poliempreende*

O ensino politécnico alinou-se de forma a garantir uma melhor formação da força de trabalho, capacitando os estudantes, não só com habilidades analíticas e raciocínio lógico, mas também, com a capacidade criativa (Seng, 2000).

Foi neste contexto que o Instituto Politécnico de Castelo Branco teve a iniciativa de criar um projeto que desenvolvesse internamente o empreendedorismo – O Poliempreende. Mais tarde, em 2003, o projeto estendeu-se aos IPs da Guarda e de Viseu, tendo em 2007 alargado a participação a todos os restantes Institutos Politécnicos do país. No ano seguinte, em 2008, o grupo consolidou-se com a coordenação do Instituto Politécnico de Coimbra e novas adesões de Escolas não integradas e de todos os Institutos Politécnicos integrados nas Universidades de Aveiro e do Algarve.

Com o objetivo de desenvolver uma cultura de estímulo ao empreendedorismo, os politécnicos e as escolas assumiram desde cedo que era necessário existir uma transformação da própria instituição, valorizando os seus diplomados e capacitando os seus recursos humanos, de forma a partilhar conhecimento (Santos, 2015; Santos & Caseiro, 2010). Com a participação no Poliempreende, os IPs/Escolas e os vários atores académicos deveriam introduzir e incorporar nas suas atividades regulares atitudes empreendedoras (Sousa, 2014), estimulando os alunos e inspirando-os.

Em 2010, o Poliempreende iniciou uma fase de consolidação com o projeto a nível nacional, no qual se pretendia, não apenas estimular o empreendedorismo, como também transferir tecnologia, contribuindo desta forma para o desenvolvimento regional e nacional (Parreira, Pereira, & Brito, 2011). Hoje em dia, o Poliempreende agrega 19 instituições que, através da criação de empresas e do fomento ao empreendedorismo, conseguem influenciar positivamente o desenvolvimento socioeconómico das regiões onde se inserem (Parreira, Pereira, & Brito, 2011; Sousa, 2014). A nível nacional, o projeto de agregação dos vários politécnicos possibilitou uma rápida aprendizagem, onde a partilha de experiências e de conhecimentos reforçou o trabalho em rede, conferindo-lhe uma dimensão mediática (Santos & Caseiro 2010).

Nos IPs/Escolas o Poliempreende atua em todas as fases, iniciando no fomento da criatividade e inovação, acompanhando o processo de desenvolvimento do plano de negócios até à criação da empresa com a ajuda de prémios financeiros (Parreira, Pereira, & Brito, 2011). O Poliempreende é reconhecido principalmente pelo concurso de projetos empreendedores no qual podem participar estudantes, diplomados e docentes das Escolas Superiores dos Institutos Politécnicos (Sousa, 2014). O concurso envolve uma componente regional e outra nacional, sendo que numa primeira fase cada IP/Escola promove um conjunto de atividades que culminam com a seleção

dos melhores projetos que depois vão a concurso nacional, sendo os três melhores premiados (Santos, 2015). Nos últimos anos o Poliemprende passou a ser financiado pelo Instituto de Apoio às Pequenas e médias empresas (IAPMEI) denominando-se de *Polientrepreneurship Innovation Network* (PIN) obtendo uma maior notoriedade.

## II - Objetivos e Metodologia

### Objetivos

Como vimos acima, face à necessidade e influência do contexto económico e social vivido em Portugal, foram desenvolvidos vários projetos de educação para o empreendedorismo nas IES. Vários autores (e.g., Katz, 2003; Redford, 2015; Wilson, 2008) evidenciaram os problemas decorrentes dos projetos que surgiram de forma imprevista, como a falta de recursos humanos qualificados, as metodologias não adequadas e a falta de estratégias para obtenção de financiamento. O ponto de partida do presente trabalho foi a constatação de que é necessário continuar a educar para o empreendedorismo (Comissão Europeia 2011, 2013; DGIDC, 2006). Neste sentido, o Poliemprende pretende no futuro continuar a cooperar no desenvolvimento das regiões, ser um marco nacional e contribuir para a criação de riqueza do país (Parreira et al., 2011).

Deste modo, e tendo em conta o contexto desenhado, assumem-se como principais objetivos do presente estudo verificar a existência de condições para a educação para o empreendedorismo e identificar oportunidades de melhoria para o futuro.

### Metodologia

Neste estudo procedeu-se à adequação das metodologias e dos instrumentos aos objetivos, aos contextos e às problemáticas inerentes à presente investigação, tendo-se optado por recorrer a uma metodologia qualitativa. Com efeito, através do inquérito por meio da técnica da entrevista estruturada foi possível estudar as perceções dos inquiridos (chefias [intermédias e de topo] das instituições de ensino superior que integram a nossa amostra) relativamente a um conjunto de questões relacionadas com o empreendedorismo, bem como as relações e as vivências destes *stakeholders* face ao domínio investigado. A utilização desta metodologia permite-nos ainda descrever, com maior detalhe, os fenómenos e os factos da realidade em estudo, o que justifica também a opção por este tipo de metodologia. De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p.16), em metodologia qualitativa,

os dados recolhidos são designados qualitativos o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural.

Por tudo o que foi dito, acresce referir que a adoção deste tipo de metodologia vai ao encontro dos objetivos do nosso estudo, mais de carácter compreensivo do que estatístico. Com efeito, nesta investigação, as

motivações, os contextos de interação, as experiências, as interpretações, os contributos e a forma como os programas de educação para o empreendedorismo são operacionalizados nas instituições de ensino da nossa amostra, interessam-nos particularmente. Não se trata de desvalorizar as abordagens quantitativas, mas simplesmente de valorizar a maior proximidade com os sujeitos enveredando por uma abordagem eventualmente mais profunda e complexa. Através deste tipo de investigação, não se ambiciona encontrar “verdades” universais, pretende-se apenas compreender a particularidade das experiências e expectativas, acedendo a informação que não seria possível obter através de processos estatísticos ou de forma quantitativa, tal como recomendado por Bardin (2011).

#### *Amostra*

O estudo aqui apresentado teve como base uma amostra de 13 entrevistas a chefias (intermédias e de topo) de cinco instituições de ensino superior politécnico português e duas escolas superiores não integradas.

**Quadro 1 - Caracterização da Amostra**

IP/Escola	Estratificação
Instituto politécnico de Beja	Intermédia
	Topo
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra	Intermédia
	Topo
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Intermédia
	Topo
Instituto politécnico de Leiria	Intermédia
	Topo
Instituto Politécnico de Lisboa	Intermédia
	Topo
Instituto politécnico de Santarém	Intermédia
	Topo
Instituto politécnico de Setúbal	Intermédia
	Topo

A amostra constituiu-se por pertinência, integrando IPs/Escolas que promovem e integram na sua estrutura o programa Poliempreeende. Como o quadro 1 revela, estratificou-se a amostra em “chefia de topo” e “chefia Intermédia”, tendo este sido um critério da composição da amostra. Foram considerados chefias de topo os Presidentes dos IPs/Escolas e chefias intermédias os responsáveis pela dinamização do empreendedorismo/Poliempreeemde no IP/Escola.

#### *Medidas*

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, para a recolha de dados usou-se a técnica da entrevista semi-diretiva/semi-estruturadas (Bardin, 2011). Para Quivy e Campenhoudt (1995, p.192) através da entrevista semi-

estruturada é possível compreender o “sentido que os atores dão às suas práticas e aos seus valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das suas próprias experiências, etc.”.

A utilização deste tipo de entrevista impõe a construção de um guião de entrevista (*cf.* Anexo 1) com as linhas orientadoras das temáticas que se pretendem estudar, servindo de fio condutor ao investigador (Bardin, 2011). O guião continha questões relativamente desenvolvidas para se identificar os seguintes aspectos: as razões da participação no projeto de empreendedorismo por parte do IP/Escola; a evolução que cada IP / Escola teve desde que se envolveu neste projeto de empreendedorismo; o processo de desenvolvimento do empreendedorismo no IP/Escola; o impacto que este projeto já teve, quer ao nível do IP / Escola, quer ao nível da sociedade; as vantagens de ter o empreendedorismo na estrutura do ensino aprendizagem no IP/Escola; as vantagens de ter o empreendedorismo na estrutura do ensino aprendizagem no IP/Escola e identificar que processos devem ser melhorados e/ou reorganizados para alcançar melhores resultados.

#### *Procedimentos*

Após explicitado o objetivo do estudo, foram agendadas as entrevistas presenciais, nas quais o entrevistador encaminhava o entrevistado para os objetivos a alcançar deixando, no entanto, algum espaço para uma “fala relativamente espontânea” (Bardin, 2011, p. 89). Com o devido consentimento dos entrevistados, o verbátil foi gravado e arquivado em formato de áudio, tendo sido posteriormente transcrito integralmente para texto.

Com vista a uma caracterização da amostra/instituição, foram recolhidos dados adicionais às entrevistas através de uma pesquisa aos *sites* dos IPs/Escolas participantes no estudo.

#### *Tratamento de dados*

De acordo com Bardin (2011, p.30),

apelar a estes instrumentos de investigação laboriosa de documentos, é situar-se ao lado daqueles que, de Durkheim a P. Bourdieu passando por Bachelard, querem dizer não “à ilusão da transparência” dos factos sociais, recusando ou tentando afastar os perigos da compreensão espontânea.

A análise de conteúdo permite-nos, portanto, uma leitura mais aprofundada e atenta das significações, o que permite o afastamento da leitura simples do real e, conseqüentemente, o despiste de meras primeiras impressões. A transcrição das entrevistas constitui uma tarefa fundamental para a primeira leitura dos documentos e uma leitura generalizada da informação recolhida. Por esse motivo, o “produto” das 13 entrevistas foram submetidas a uma análise de conteúdo, o que permitiu, numa primeira fase, obter a perceção geral das chefias de topo e intermédias relativamente à promoção do empreendedorismo nas diferentes instituições, dos impactos vivenciados e das expectativas destes relativamente ao projeto. Numa fase



posterior, esta recolha de dado permitiu melhor compreender toda a dinâmica, as formas de implementação, os relacionamentos e as experiências vividas no contexto de educação para o empreendedorismo.

Esta fase inicial da análise dos dados consiste, segundo Bardin (2011), num “processo de *decifração estrutural* centrado em cada entrevista”. Esta “abordagem *ad hoc* procura compreender a partir do interior da fala de uma pessoa” as significações que esta faz sobre uma determinada experiência ou realidade (p. 92). Por isto, é indispensável que o investigador adote uma atitude de esforço e, ao mesmo tempo, de abstração de uma entrevista para a outra de forma a afastar-se de decifrações anteriores.

De forma a facilitar o tratamento dos dados recorreremos ao *software* NVivo, que é um programa de suporte especialmente indicado para tratamento de dados obtidos através de métodos qualitativos e mistos. Assim, as transcrições das entrevistas foram adicionadas a um novo “projeto” em NVivo. Para que o anonimato dos participantes da investigação fosse garantido, a cada entrevista foi atribuído um código de identificação (cf. Anexo 2). Seguidamente, procedeu-se à categorização com base no guião da entrevista e nas leituras previamente realizadas. Da análise dos documentos resultou a definição das categorias e subcategorias, à *posteriori*, através de uma leitura interpretativa dos mesmos (cf. Quadro 2). Este processo de categorização não foi automático, mas sim o resultado de sucessivas tentativas de atribuição de sentido às palavras/discursos dos entrevistados, o que incitou um trabalho complexo, moroso, reflexivo e criativo, procurando-se sempre adequar as melhores decisões aos objetivos do estudo.

Às categorias resultantes da análise ao conteúdo das entrevistas (cf. Quadro 2) adicionou-se um segundo grupo de categorias com vista a alcançar os objetivos do presente estudo. Neste seguimento, foram adotadas como categorias as condições presentes no quadro conceptual “*The framework conditions index*” (cf. Figura 2). Como vimos anteriormente (cf. Educação para o Empreendedorismo), este quadro conceptual apresenta-nos seis dimensões que, de acordo com os autores (Comissão Europeia, 2008), representam as condições necessárias para uma efetiva educação para o empreendedorismo (i.e., *inputs* da educação para o empreendedorismo).

Com os dois grupos de categorias adicionados, iniciou-se aquilo a que Guerra (2008, p.68) denomina de “processo simplificado de análise de conteúdo”, salientando algumas práticas facilitadoras do processo de categorização utilizadas nesta investigação. De entre elas, o NVivo permitiu sublinhar frases e/ou expressões relevantes e criar anotações aquando da leitura cuidadosa de cada documento. “Isto porque a análise de conteúdo se faz pela prática” (Bardin, 2008, p.51).

Laville e Dionne (1999) sugerem algumas etapas da análise de conteúdo que considerámos importante seguir nesta investigação. Uma dessas etapas é referente ao recorte dos conteúdos. Nesta etapa, os relatos são decompostos para em seguida serem recompostos para melhor expressar a sua significação. “Os elementos assim recortados vão constituir as unidades de análise, ditas também unidades de classificação ou de registo” (Op. cit., p. 216). As unidades consistem em fragmentos do discurso manifesto como palavras,

expressões, frases ou ainda ideias referentes a temas recortados. O NVivo mostrou-se especialmente vantajoso nesta etapa permitindo recuperar recortes, resumir categorias, sublinhar e refazer interligações. Esta etapa permite, assim, uma análise mais profunda dos recortes, o que proporcionará uma melhor apresentação e interpretação dos resultados.

O processo anterior revelou a existência de categorias similares (i.e., que contêm conteúdos semelhantes e que se complementam), ocorrência confirmada também pelas fortes correlações de *Pearson* por similaridade de palavras (cf. Anexo 3). Neste sentido efetuou-se a junção da categoria Metodologias e Ensino com as categorias de *Teaching & Learning (Teaching methods .876783 correlação de Pearson, Curriculum .846883 correlação de Pearson, Extra-curricular activities .840283 correlação de Pearson, e Courses .834706 correlação de Pearson)*, Pessoas Envolvidas com a subcategoria *HR management & development (.886298)* e a categoria Envolvimento Externo com as categorias de *Outreach” (Links with stakeholders .919527 correlação de Pearson, Community engagement .782711 correlação de Pearson )*. As restantes categorias, que não foram agrupadas, foram integradas num único modelo de análise que é apresentado no Quadro 2.

### III – Resultados

Os resultados são agora apresentados tendo em conta as categorias e sub-categorias que emergiram da análise de conteúdo. As 17 categorias foram agrupadas de acordo como seu âmbito, podendo este ser um contexto de entrada, uma condição para a implementação, um impacto ou uma avaliação.

**Quadro 2 -** Categorias em análise

1 - Contexto de Entrada	2 - Condições de Implementação	3 - Impacto	4 - Avaliação
1.1 Motivações 1.2 Tempo de Participação	2.1 Interação entre IPS/Escolas 2.2 Estratégia 2.3 Metodologias de Ensino 2.4 Recursos Humanos 2.5 Envolvimento Externo 2.6 Infraestruturas 2.7 Recursos 2.8 Promoção e Divulgação 2.9 Desenvolvimento	3.1 Estudantes 3.2 Externo 3.3 Instituição 3.4 Professores	4.1 Dificuldades e Oportunidades 4.2 Futuro

## 1 - Contexto de Entrada

### 1.1 - Motivações

A primeira categoria definida neste estudo mostrou-nos que as chefias se sentem motivadas com o impacto que a educação para o empreendedorismo possa vir a ter nos estudantes no que respeita:

- a) À aprendizagem de competências, capacidades e habilidades, quer seja através da aprendizagem formal ou através de uma aprendizagem pelo exemplo (*cf.* Anexo 5a);
- b) À consequente integração no contexto social e profissional, evidenciando as necessidades sociais e as questões da empregabilidade (*cf.* Anexo 5b);
- c) Identificou-se igualmente uma motivação para dar resposta às necessidades da sociedade em que o IP/Escola se insere através, por exemplo, da transferência de conhecimentos (*cf.* Anexo 5c);
- d) A sensibilização da população académica para a educação para o empreendedorismo, assim como a vontade de acelerar o processo e formalizá-lo, representam igualmente motivações para as chefias entrevistadas (*cf.* Anexo 5d).
- e) Segundo as respostas apresentadas, podemos verificar que a motivação para integrar o Poliempreende pode surgir, tanto por parte dos professores, como dos alunos (*cf.* Anexo 5e).

### 1.2 - Tempo de Participação

O tempo de participação no Poliempreende varia de instituição para instituição, como se pode confirmar pelas respostas dos participantes do presente estudo (*cf.* Anexo 6e).

## 2 – Condições de Implementação

### 2.1 - Interação entre IPs/Escolas

Os entrevistados identificaram a existência de uma interação entre os IPs/Escolas firmada em relações de partilha de informação e experiências. Encontram-se e procuram-se “pontos de harmonia”, sendo que as interações parecem fomentar a comparação resultante da tomada de conhecimento de realidades distintas (*cf.* Anexo 7a).

Verificou-se também que é reconhecido o trabalho em rede que permite a cada instituição aprender com as boas práticas e com os erros identificados. Neste sentido, procura-se a validação das práticas existentes com vista a uma aprendizagem contínua e a uma melhoria global (*cf.* Anexo 7b). A postura que os entrevistados exprimiram relativamente à interação entre os IPs/Escolas é positiva, tendo sido esta identificada como um fator distintivo relativamente a outros projetos e concursos (*cf.* Anexo 6c).

Reconheceu-se ainda o impacto que estas interações têm nas instituições, sugerindo que estas têm uma atitude de cooperação e compromisso relativamente ao projeto poliempreende (*cf.* Anexo 7d). De salientar a perspetiva da chefia I.I que referiu que “O Poliempreende é o resultado daquilo que são as escolas, portanto se as partes forem boas o somatório é bom”.

## 2.2 - Estratégia

No que respeita à Estratégia (*Strategy*), que é umas das condições para a educação para o empreendedorismo mencionada pelo *The framework conditions Index*, foram analisados os subtópicos desta condição individualmente: *Entrepreneurship goals*, *Entrepreneurship policies* e *Degree of strategic embeddedness*.

Na análise de conteúdo referente à subcategoria *Entrepreneurship goals*, os entrevistados evidenciaram que, para o IP/Escola o empreendedorismo representa um eixo estratégico, para o qual as chefias se mostram disponíveis (cf. Anexo 8a).

Nas respostas para esta categoria não foi possível identificar a existência do conceito de empreendedorismo nas missões e eixos estratégicos de cada IP/Escola, pelo que se recorreu à análise de fontes documentais. Da análise dessas fontes, constatou-se que apenas o Instituto Politécnico de Leiria tem presente na sua missão o conceito de empreendedorismo, revelando explicitamente ter *Entrepreneurship goals* na sua estratégia de atuação (cf. Anexo 22a). Não obstante, todos os restantes IPs/Escolas apresentam igualmente a existência do empreendedorismo como estratégia. No entanto, fazem-no assumindo a missão do Políempreende como sua (IP/Escola) e através de objetivos e missões de estruturas operacionais (cf. Anexo 4 e 23).

Relativamente às Políticas de Empreendedorismo (*Entrepreneurship policies*), foi identificada a existência de planos de atividades, metas traçadas e planos de estudo relativos à temática do empreendedorismo (cf. Anexo 8b).

Da análise das respostas dos participantes podemos também depreender que os IPs/Escolas têm vindo a desenvolver um plano de ação para o empreendedorismo resultante das experiências passadas. Esta melhoria contínua é identificada como sendo uma “profissionalização” do projeto passado de um conjunto de “boas vontades” para a existência de uma “organização sustentada” (cf. Anexo 8c). De salientar o reconhecimento que é feito ao Políempreende como uma estrutura formalizada e de ancoragem para o desenvolvimento da educação para o empreendedorismo nos diferentes IPs/Escolas (cf. Anexo 8d).

No que diz respeito à subcategoria Incorporação Estratégica (*Strategic embeddedness*), legitimizam-se responsabilidades nos dois sentidos, ou seja, por parte da direção para com os docentes e/ou chefias intermédias, e por parte das chefias intermédias para a Direção. Depreendeu-se que as chefias intermédias reconhecem a responsabilidade da direção na promoção do empreendedorismo e que a direção reconhece a motivação, o interesse e a competência dos docentes e/ou das chefias intermédias na promoção do empreendedorismo. Estas, por sua vez, assumem a responsabilidade da educação para o empreendedorismo nas diferentes escolas (dentro de um mesmo politécnico) ou de gabinetes e de estruturas específicas (cf. Anexo 8e).

## 2.3 - Metodologias e Ensino

No que concerne à categoria Metodologias e Ensino (e à *Teaching &*

*Learning do Framework Conditions Index*) e especificamente à subcategoria Unidades Curriculares e Graus (*Courses e Degrees*), todos os politécnicos revelaram a existência de unidades curriculares de empreendedorismo, sendo algumas delas específicas às áreas de conhecimentos dos cursos (e.g., “empreendedorismo do desporto”) (cf. Anexo 9a).

No que respeita ao Currículo (*Curriculum*), os entrevistados parecem privilegiar conteúdos que desenvolvam as *Softskills* (habilidades interpessoais) e a geração de ideias. São lecionadas temáticas como a criatividade e o *marketing*, assim como matérias que apoiem o desenvolvimento de planos de negócios. A empregabilidade dos conhecimentos no mercado de trabalho parecer ser um fator distintivo na hora de selecionar os conteúdos programáticos. Foi ainda evidente a preocupação do IPs/Escolas em desenhar currículos (*curriculums*) que respondam às necessidades dos estudantes, investindo esforços, por exemplo, no ensino da componente financeira (cf. Anexo 9b).

Quanto às metodologias e ensino utilizados para educar para o empreendedorismo, os entrevistados evidenciaram preferência em “ensinar pelo exemplo” convidando empreendedores e empresários a partilharem as suas experiências. É referida a necessidade dos oradores convidados estarem próximos da realidade dos estudantes, como personalidades “sonantes” ou estudantes com casos de sucesso, tornando a aprendizagem “mais real” (cf. Anexo 9c).

Para a transmissão de conhecimentos, os entrevistados relataram existir inicialmente uma parte mais teórica, de conhecimentos técnicos, no entanto, realçaram a necessidade de se adotar abordagens diferentes indo ao encontro do público-alvo. São adotadas metodologias e técnicas como o *brainstorming*, o *learning library*, apresentações em formato de *pitch*, oficinas temáticas, *workshops*, momentos de *networking* e visitas a empresas, que, presencialmente ou em formato *e-learning*, têm por objetivo estimular os estudantes. A prática destas metodologias ativas e interativas é ainda sustentada com acompanhamento e *mentoring* personalizado com os docentes. É ainda referida a perspetiva que “(...) o professor não tem que dar a matéria toda, tem de deixar o aluno ir à procura da matéria, para depois fazer perguntas”. (G.T) (cf. Anexo 9d).

Complementarmente às unidades curriculares de empreendedorismo são organizadas diversas atividades extracurriculares, desde sessões com docentes convidados, *workshops* de empreendedorismo, fóruns com convidados nacionais e internacionais, visitas a empresas, entre outras atividades que, apesar de já estarem em funcionamento na escola, podem agora ser vistas com uma perspetiva empreendedora como as rádios, tunas e/ou grupos de teatro (cf. Anexo 9e).

## 2.4 – Recursos Humanos

Segundo os resultados obtidos para a categoria Pessoas Envolvidas (categoria *HR management & development do framework conditions index*), podemos destacar que existe uma grande diversidade de pessoas envolvidas na educação para o empreendedorismo.

O projeto Poliempreende é dinamizado em cada IP/Escola por uma equipa que varia entre duas a seis pessoas (dependentemente do IP/Escola em questão). Esta equipa é composta maioritariamente por docentes da respetiva instituição e, de acordo com os entrevistados, tem um carácter flexível e multidisciplinar. É perceptível, através das respostas obtidas, que existe a necessidade de integrar na equipa pessoas com responsabilidade estratégica, habitualmente em cargos de direção, e com responsabilidades operacionais, que são normalmente chefias intermédias e/ou docentes. A equipa que coordena o Poliempreende parece integrar, segundo um entrevistado, docentes que habitualmente desenvolvem projetos em estruturas de empreendedorismo da própria instituição (cf. Anexo 10a).

De forma complementar, os docentes das unidades curriculares de empreendedorismo convidam docentes do mesmo IP/Escola, mas de outras áreas do conhecimento, permitindo aos alunos a aquisição de conhecimentos específicos, como por exemplo, da área de gestão (cf. Anexo 10b).

Apesar de não terem sido especificadas recompensas e estratégias para educar e motivar o *staff*, ficou evidente a necessidade de fazê-lo, assim como de disponibilizar tempo para os docentes se dedicarem à preparação e organização, no que respeita à educação para o empreendedorismo, tendo em conta que maioritariamente as equipas são formadas apenas por docentes de cada instituto. A chefia C.T referiu, relativamente às pessoas envolvidas, que um aspeto positivo dos docentes envolvidos era o facto de eles próprios serem empreendedores o que levava a uma contaminação positiva dos estudantes “(...) em que por exemplo é dado tempo aos professores para se dedicarem a esta área”. (D.I) (cf. Anexo 10c).

De clarificar que nesta categoria não foram consideradas as referenciações a convidados externos com ações momentâneas e esporádicas, sendo estas consideradas na categoria Envolvimento Externo e Divulgação (*Outreach*), apresentada em seguida.

## 2.5 - Envolvimento Externo

Todos os politécnicos mencionaram um envolvimento com entidades externas e um compromisso com a comunidade, sendo esta uma das condições consideradas pelo *The framework conditions Index (Outreach)*, tendo sido identificado o envolvimento com pessoas e com instituições a nível regional, nacional e internacional, sendo elas (de) IES, Câmaras Municipais, associações, empresas privadas e públicas (cf. Anexo 11a).

O envolvimento parece operacionalizar-se em dois sentidos: do exterior para a IES e da IES para o exterior.

Seis dos Sete IPs/Escolas que participaram neste estudo salientaram a presença de entidades externas na sua instituição, principalmente através do apoio na educação para o empreendedorismo e dinamização do projeto poliempreende, mas, também, através de patrocínios. Exemplificando este envolvimento, os entrevistados mencionaram o facto de empresários, de entidades especializadas e de patronatos empregarem o seu tempo e os seus conhecimentos através da partilha das suas histórias pessoais de

empreendedorismo e/ou de conhecimento técnicos relativos à temática. As chefias M.T e E.T colocaram em destaque o papel frequente que personalidades externas adotam enquanto júris dos projetos destas Instituições de Ensino. O IP de Setúbal evidenciou ainda a possibilidade de um cidadão individual e externo ao IP/Escola poder participar, apesar de não identificar nenhuma ocorrência (*cf.* Anexo 11b).

Em geral, todos os IPs/Escolas mostraram preocupação com a comunidade envolvente, tendo referido, nesta categoria, a prestação de serviços e o apoio ao desenvolvimento de projetos empreendedores de outras instituições e pessoas individuais. Esta preocupação é também evidenciada na vontade de auxiliar outros níveis escolares, que não o ensino superior, na educação para o empreendedorismo (*cf.* Anexo 11c).

Para além das envolvências mútuas identificadas, foi também mencionado pela chefia G.T, o contacto privilegiado que os IPs/Escolas desenvolvem com as instituições externas, dado o carácter regional do projeto (*cf.* Anexo 11d).

Apenas um IPs/Escola (entrevistado) não reconheceu (explicitamente) este envolvimento externo (não tendo considerado as interações entre IPs/Escolas como tal), no entanto, na entrevista à chefia intermédia do mesmo politécnico, foram identificados membros externos enquanto júris (*cf.* Anexo 11e).

## 2.6 - Infraestruturas

A categoria Infraestruturas apresenta, na íntegra, os resultados obtidos na categoria *Institutional Infrastructure* do *The framework conditions Index*.

### Abordagem (*Approach*)

De forma a apoiar a educação para o empreendedorismo, os vários IPs/Escolas desenvolveram diferentes infraestruturas. Através de uma análise das informações contidas nos diferentes *sites* institucionais, foi possível elaborar o seguinte quadro resumo.

**Quadro 3 - Infraestruturas das IPs/Escolas**

IP/Escola	Estrutura Operacional
Instituto politécnico de Beja	Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo (IPBeja, n.d.)
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra	Gabinete de Empreendedorismo (Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, n.d.)
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial (Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, n.d.)
Instituto politécnico de Leiria	CTC – Centro de Transferência e Valorização do Conhecimento (Politécnico de Leiria, n.d.a)



Instituto Politécnico de Lisboa	Gabinete de Projetos Especiais e Inovação (GPEI) (Politécnico de Leiria, n.d.)
Instituto politécnico de Santarém	Unidade de Apoio à Empregabilidade e Empreendedorismo – UA2ES (Instituto politécnico de Santarém, n.d.).
Instituto politécnico de Setúbal	Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo (IPS, n.d.)

Como podemos verificar, todos os IPs/Escolas integrantes da amostra contam já com infraestruturas para apoiar a educação para o empreendedorismo, informação esta confirmada, também, através das entrevistas realizadas. Adicionalmente, em contexto de entrevista, três das chefias mencionaram a existência de incubadoras na sua estrutura e um atual incremento do número das mesmas. Verificou-se ainda a existência de algumas infraestruturas (secundárias), que, pese embora não se dedicando exclusivamente ao empreendedorismo, prestam auxílio às infraestruturas referidas (*cf.* Anexo 12 a).

#### Investigação em Empreendedorismo (*Entrepreneurship research*)

No que concerne à investigação em empreendedorismo, verificou-se a existência da mesma na maioria dos IPs/Escolas, tendo sido referida por cinco do total dos sete IPs/Escolas entrevistados (*cf.* Anexo 12 b).

#### Estruturas Interdisciplinares (*Cross-discipline structures*)

Em entrevista, a chefia B.I mencionou já ter concorrido ao Poliemprende uma equipa constituída por membros de “politécnicos diferentes”. Este aspeto revela a existência dessa possibilidade e do fomento à mesma, confirmada igualmente por entrevistados D.I e H.I. Há que salientar, contudo, que esta diversidade de áreas na mesma sala de aula não representa uma boa experiência para a generalidade da amostra, sendo que foi mencionado pela chefia N.I que, apesar de serem apresentadas as vantagens desta dinâmica aos alunos, estes não participam em atividades com este carácter (*cf.* Anexo 12 c).

#### Compromissos relativamente ao Empreendedorismo (*Entrepreneurship appointments*)

Através das entrevistas realizadas, foi perceptível que existe um esforço para que o empreendedorismo faça parte dos planos curriculares dos cursos de cada IPs/Escola. Com efeito, através das entrevistas, verificou-se que já existem unidades curriculares de empreendedorismo em muitas das instituições inquiridas. No entanto, esta temática aparece mais frequentemente como parte de outras unidades curriculares e não de forma independente, isto é, verdadeiramente como uma disciplina autónoma (*cf.* Anexo 12d).

### 2.7 – Recursos

A sustentabilidade da educação para o empreendedorismo, segundo o

relatório da Comissão Europeia (2008), é uma condição para uma IES empreendedora, apresentada através da categoria Recursos (*Resources*) do referido relatório da Comissão Europeia.

#### Alocação/atribuição de Verbas/Orçamento (*Budget allocation*)

Os entrevistados fizeram referência à existência de um “orçamento” anual, assim como de um pagamento de serviços, revelando que o IP/Escola aloca (atribui) dinheiro para as atividades de educação para o empreendedorismo (*cf.* Anexo 13a).

#### Ganhos com a prestação de serviços externos (*Income generation from entrepreneurship activities*)

Uma outra forma de uma IES se tornar sustentável é através da prestação de serviços externos. A chefia B.I mencionou que um dos serviços que prestam à comunidade é realizado através da incubadora, apesar do preço “simbólico” que é cobrado pela prestação dos mesmos (*cf.* Anexo 13b).

#### Tipos e fontes de financiamento (*Types and sources of funding*)

Esta foi a subcategoria dos recursos mais mencionada pelos entrevistados. Com efeito, foi globalmente referido que existia recurso a financiamento externo através de patrocínios ou através de prémios a reverter diretamente para a equipa que ganhasse o concurso Poliemprende. A chefia D.I realça este tipo de financiamento, afirmando que poderiam aproveitar as potencialidades da escola para tal (*cf.* Anexo 13c).

No que respeita aos recursos, a chefia E.I acrescentou que se existissem mais recursos haveria um crescimento mais rápido, já a chefia J.T remete a falta de recursos para o Poliemprende (*cf.* Anexo 13d).

## 2.8 - Promoção e Divulgação

Relativamente à promoção e divulgação das várias atividades relativas ao Poliemprende, os entrevistados, revelaram o uso de diversas estratégias e plataformas de comunicação como a distribuição de *Flyers*, a afixação de cartazes em locais estratégicos na instituição, a publicação nos *sites* dos IPs/Escolas destacando com *baneers*, o envio de *e-mails* e a partilha em redes sociais como o *facebook* e *twitter*. Adicionalmente a estas técnicas, os politécnicos demonstraram principal preferência por abordagens mais pessoais, como: (1) a ida às salas de aula para divulgação do projeto, com recurso, em alguns casos, a uma apresentação em *PowerPoint* ou outro; (2) divulgação através do “passa a palavra”, na qual era pedido aos docentes de outras unidades curriculares para partilharem a existência deste projeto; e (3) através de “sessões de divulgação” que, no caso do IP/Escola ter agregada outra IES, estas seriam feitas repetidamente nas diferentes agregações (*cf.* Anexo 14a).

A chefia intermédia entrevistada, N.I referiu que foi feita divulgação direcionada para os diplomados, tendo esta estratégia surtido efeito e tendo sido obtido retorno. Contudo, e apesar das várias estratégias utilizadas pelos

diversos IPs/Escolas, esta chefia intermédia acredita que, a nível nacional, ainda “falta muita projeção a nível de comunicação do Poliempreende” (cf. Anexo 14b).

## 2.9 - Desenvolvimento

A categoria, aqui apresentada como Desenvolvimento (*Development*), é uma das condições descrita no *The framework conditions Index*. Como tal, efetuou-se a análise de conteúdo para as suas subcategorias: Avaliação de metas e estratégias de educação para o empreendedorismo (*Evaluation of goals and strategies*), e Melhoria segundo a perspectiva do utilizador (*User-driven improvement*). Relativamente à primeira categoria, conseguiu-se identificar apenas uma transcrição relevante: “(...) nós não temos, digamos, dados muito objetivos (...)” (F.I), para compreender a subcategoria. Já para a segunda subcategoria, verificou-se que a avaliação por parte dos alunos dos cursos inquiridos, em relação às atividades relacionadas com o empreendedorismo, é positiva, tendo este aspeto sido referido por uma das Escolas entrevistadas (cf. Anexo 15).

## 3 - Impacto

### 3.1 - Estudantes

Para as chefias intermédias e de topo dos IPs/Escolas da amostra deste estudo, os estudantes ficam melhor preparados para os desafios do mercado de trabalho porque ganham/desenvolvem competências diversas e desenvolvem *softskills* permitindo que sejam mais eficazes num projeto futuro. De acordo com os entrevistados, com os conhecimentos de base adquiridos, os estudantes têm assim suporte suficiente para concorrer a concursos externos à rede do IP/Escola e para serem empreendedores ou intraempreendedores de sucesso, no futuro (cf. Anexo 16a).

Os estudantes ganham uma opção no que respeita ao trabalho final de mestrado e podem desenvolver um projeto e vê-lo a ser financiado ou incubado. Durante o percurso escolar, os estudantes têm oportunidade de conhecer histórias reais e fazer visitas a empresas. Por exemplo, a B.I referiu que algumas empresas solicitam os currículos dos alunos para fins de emprego/envolvimento em projetos (cf. Anexo 16b).

### 3.2 – Externo

Relativamente ao impacto externo, os resultados das análises às entrevistas realizadas no nosso estudo sugerem que as instituições regionais públicas e as empresas privadas beneficiam do apoio por parte dos IPs/Escolas, nomeadamente através da transferência de conhecimentos. Identificou-se também o interesse das empresas e das instituições nos recursos humanos capacitados que os IPs/Escolas desenvolvem, vendo-os como possíveis futuros colaboradores. É de sublinhar que a população tem a oportunidade de receber consultoria, quer seja através das incubadoras, ou através de outras estruturas de empreendedorismo, pertencentes às instituições de ensino em análise. Os entrevistados mencionaram ainda o impacto destas

ações no desenvolvimento regional, com principal incidência no “tecido económico da região”, designadamente através da criação de empresas e/ou da introdução de novos produtos na sociedade (*cf.* Anexo 17).

### **3.3 Instituição**

Para os vários IPs/Escolas participantes no nosso estudo, o Poliempreende – PIN acelerou o incremento da educação para o empreendedorismo, assim como a reformulação dos planos curriculares, cada vez mais ajustados às necessidades do mercado. Os entrevistados consideram que os estudantes estão mais interessados em ser empreendedores, e que “provavelmente” existe uma maior eficácia na educação para o empreendedorismo (*cf.* Anexo 18a).

Para os entrevistados, tanto a qualificação dos projetos de cada IP/Escola, como o número de empresas, os postos de trabalho e as patentes criadas, apresentam-se como cada vez mais relevantes (*cf.* Anexo 18b).

Concluiu-se ainda que IPs/Escolas ganham maior influência na comunidade envolvente, maior impacto na vida dos estudantes e dos docentes, e assiste-se a um desenvolvimento de novas redes de trabalho (*cf.* Anexo 18c).

### **3.4 - Professores**

Quanto aos professores/docentes, os resultados da análise de dados efetuada permitem sublinhar o facto de estes terem a oportunidade de aprender e de desenvolverem as suas competências, abraçando “novas lógicas de pensamento” e desafios. Com a cada vez mais presente educação para o empreendedorismo nos IPs/Escolas, os docentes começam a reconhecer a importância da temática no seio da instituição, podendo eles próprios vir a ser empreendedores. Os docentes têm oportunidade de abraçar novos projetos desafiantes, desenvolvendo-se assim, quer profissional, quer pessoalmente (*cf.* Anexo 19).

## **4 - Avaliação**

### **4.1 - Dificuldades e Oportunidades**

Por se acreditar que as dificuldades podem representar oportunidades, num projeto em que se procura a melhoria contínua, estas foram ambas integradas na mesma categoria. Os entrevistados identificaram como uma dificuldade a desistência por parte dos estudantes, justificando-a com o facto dos projetos de empreendedorismo coincidirem com as épocas de exames ou entregas de trabalhos, acarretando estes um possível acréscimo de trabalho. Referiram também a falta de iniciativa, a aversão ao risco e a falta de competências específicas e de conhecimentos técnicos para o desenvolvimento de projetos empreendedores, acrescentando que os estudantes não vêm devidamente preparados dos ciclos de estudos anteriores. Sublinharam ainda a falta de criatividade e a dificuldade na geração de ideias que sejam transponíveis para o mercado, devendo estas ser na sua área de formação e que possam representar um futuro emprego (*cf.* Anexo 20a).

Os estudantes parecem precisar de muito apoio no desenvolvimento dos

projetos e os entrevistados referiram que existe uma dificuldade em dar resposta e apoio aos pedidos existentes. É de notar que foi também referida a dificuldade na organização de atividades com estudantes de vários cursos por falta de interesse dos mesmos (*cf.* Anexo 20b).

No que respeita aos professores, os entrevistados referiram que existe uma dificuldade no que diz respeito à elevada carga horária e à limitação do tempo, bem como ao escasso número de recursos humanos envolvidos para a quantidade de trabalho existente. Identificou-se como oportunidade o desenvolvimento da formação dos docentes, reconhecendo-se que quando os docentes não estão familiarizados com o tema, as ações não correm “tão bem”. As chefias intermédias e de topo relataram a existência de dificuldades na adaptação de novas metodologias de ensino que requerem também novas formas de pensamento. A chefia intermédia referiu ainda que sente dificuldade em encontrar docentes interessados em continuar a coordenar com o projeto (*cf.* Anexo 20c). Contudo, importa realçar que uma das Instituições inquiridas mencionou não sentir a existência de dificuldades por partes dos docentes (*cf.* Anexo 20d). Por sua vez, a chefia F.I ressaltou a existência de dificuldades no que respeita aos recursos (*cf.* Anexo 20e).

De salientar ainda que foi referido pelas chefias, em pelo menos quatro dos setes IPs/Escolas participates neste estudo que existe efetivamente oportunidade relativamente à divulgação e à promoção do Poliempreende, de forma a se conseguir alcançar mais notoriedade. Em entrevista A.T focou também a necessidade de se fomentar a relação do IP com as empresas (*cf.* Anexo 20f).

Sublinhou-se ainda o facto de nem todos os responsáveis pelo projeto nos respetivos IPs/Escolas responderem com o devido tempo às comunicações requeridas. A chefia I.I refere, ainda relativamente à organização nacional, a necessidade de uma melhor articulação das reuniões presenciais, evitando tantas deslocações. Especificamente sobre o concurso observou-se ser imprescindível um maior cuidado com as equipas concorrentes, evitando-se assim discrepâncias ao nível dos conhecimentos. A chefia E.I referiu ainda que as apresentações deveriam ser abertas ao público em geral. Do I.I, a chefia intermédia deixou a sugestão de se premiar os alunos do 1º ano com bolsas de estudo. Outra sugestão foi a da criação de um manual do Poliempreende, em formato de guião, que servisse de apoio para todos os IPs/Escolas que integrassem o projeto (*cf.* Anexo 20g).

#### **4.2 - Futuro**

O futuro é visto pelos entrevistados como um futuro de continuação no projeto Poliempreende. Apesar de existir vontade de se reformular os planos curriculares, de se apostar em áreas de interesse para a comunidade, desenvolvendo os estudantes nesse sentido, acredita-se que o projeto terá de evoluir, crescer e de se formalizar. Foi ainda identificada a necessidade de criar um maior envolvimento com o tecido empresarial e de desenvolver mais parcerias. De evidenciar a vontade mostrada pelos entrevistados para o projeto se internacionalizar e gerar, por exemplo, contactos com jovens de outros países (*cf.* Anexo 21).

## Correlações entre categorias

Quadro 4 - Correlações entre categorias

Nó A	Nó B	Coefficiente de correlação de Pearson
\4 Avaliação\Dif. & Oport.	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.90008
\3 Impacto\Estudantes	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.882289
6D\5 Outreach\Links w stakeholders	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.878276
6D\1 Strategy\Entrepreneurship policies	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.874604
\4 Avaliação\Dif. & Oport.	\2 Implemt.\Promoção&Divulgação	.872571
\4 Avaliação\Dif. & Oport.	\3 Impacto\Estudantes	.865543
\4 Avaliação\Futuro	\4 Avaliação\Dif. & Oport.	.86193
6D\6 Development\HR	\4 Avaliação\Dif. & Oport.	.856507
\4 Avaliação\Futuro	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.852267
\4 Avaliação\Futuro	\2 Implemt.\Interação entre IPs&Esc.	.851126
6D\1 Strategy\Entrepreneurship policies	\4 Avaliação\Dif. & Oport.	.84949
\3 Impacto\Estudantes	\2 Implemt.\Envolvimento Externo	.844986
6D\5 Outreach\Links w stakeholders	\4 Avaliação\Dif. & Oport.	.843968
\4 Avaliação\Dif. & Oport.	\3 Impacto\Professores	.843506
6D\5 Outreach\Links w stakeholders	\4 Avaliação\Futuro	.84085
\3 Impacto\Estudantes	\1 chegada\Motivações	.839745

Através do NVivo realizou-se uma análise de correlação de *Pearson* por similaridade de palavras, sendo estes resultados apresentados no quadro 4. Pela sua análise, podemos verificar que as categorias Impacto nos Estudantes, Ligação com os *stakeholders* (*Links with Stakeholders*) e Políticas de empreendedorismo (*Entrepreneurship policies*) estão correlacionadas com a categoria Metodologias e Ensino, respetivamente com uma correlação de *Pearson* de .882289, .878276 e .874604.

As categorias mais fortemente relacionadas com a categoria Dificuldade e Oportunidades são: Metodologias e Ensino (.90008), Promoção e Divulgação (.872571), Futuro (.86193), Recursos Humanos (.856507), *Entrepreneurship policies* (.84949), *Links with Stakeholders* (.843968), Impacto nos Professores (.843506) e *Cross-Disciplines* (.838634).

Correlacionadas com a categoria Futuro, encontramos as categorias Metodologias e Ensino (.852267), Interação entre IPs/Escolas (.851126) e *Links with Stakeholders* (.84085). Podemos ainda verificar que o impacto nos Estudantes aparece correlacionado com o Envolvimento Externo (.844986) e com as “Motivações” (.839745).

## IV - Discussão

Com o objetivo de verificar a presença de condições para a educação para o empreendedorismo e identificar oportunidades de melhoria para o futuro levou-se a cabo o presente estudo conseguiu-se, com o presente estudo compreender a implementação do Poliempreende nos IPs/Escolas. Em 2010,

Fortalecer a Educação para o Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior:  
 Poliempreende - *Polientrepreneurship Innovation Network*  
 Ana Rita Oliveira Vieira (e-mail: anaritavi3eira@gmail.com) 2017

Santos e Caseiro referiam a rápida aprendizagem proporcionada por esta rede nacional de instituições de ensino superior. Ainda hoje, esta continua a ser uma motivação por parte das chefias das IES, sendo que estas olham para o Poliempreeunde - PIN como uma ferramenta que permite a aceleração e a formalização da educação para o empreendedorismo no respetivo IP/Escola. As chefias evidenciaram também serem motivadas pelo impacto que o projeto poderá ter nos estudantes, através da aprendizagem e desenvolvimento de competências e de conhecimentos específicos, e no que respeita a uma melhor integração social e profissional. Já no que respeita ao efeito do projeto na sociedade, as chefias estão motivadas em gerar um impacto positivo através da transferência dos conhecimentos e produtos gerados com a investigação e o desenvolvimento do projeto. Estas motivações e outras parecem ser partilhadas pela sociedade portuguesa em geral, sendo que em 2016, Kelley, Singer e Herrington, num *ranking* de 62 ecossistemas empreendedores, situaram Portugal em 1º lugar quanto à educação para o empreendedorismo, e em 3º lugar relativamente à transferência da investigação e desenvolvimento.

No que respeita à existência de condições para o empreendedorismo, emergiram três<sup>3</sup> categorias para além das já consideradas pelo quadro conceptual “*The framework conditions Index*” (Comissão Europeia, 2008). A *Interação entre IPs/Escolas, os Recursos Humanos e a Promoção e Divulgação* mostraram-se condições significativas na educação para o empreendedorismo devido à natureza do projeto PIN- Poliempreeunde.

Relativamente à primeira categoria – a *Interação entre IPs/Escolas* – muito por ser um fator que torna o Poliempreeunde distintivo, permitindo assim uma partilha e a conseqüente aprendizagem em rede. Efetivamente, a partilha de conhecimentos e experiências assume uma importância relevante quando o objetivo é desenvolver ações concertadas e numa perspectiva de melhoria contínua (Redford, 2015; Santos, 2015; Santos & Caseiro, 2010).

No que respeita aos *Recursos Humanos*, estes se revelaram-se constituir um tema central na operacionalização de todo o processo, mas sensível às chefias intermédias. Com efeito, em cada IP/Escola existe uma equipa responsável por dinamizar as atividades que, em alguns casos reúne coordenadores das diferentes escolas pertencentes à mesma instituição. Autores como Redford (2013) e Saraiva (2013) reconheceram a necessidade de criar estratégias de recursos humanos direcionadas para os docentes de educação para o empreendedorismo. No entanto, as chefias intermédias realçam a inexistência de apoio neste sentido. Estas dificuldades não foram mencionadas, contudo, pelas chefias de topo da nossa amostra.

No que concerne à *Promoção e Divulgação*, esta foi uma categoria considerada igualmente significativa, por representar um fator multidimensional e com forte impacto nos resultados, por exemplo, no que remete para o número de estudantes que são motivados a ingressar nas atividades de educação para o empreendedorismo. A nível interno, foi mencionada a utilização de várias estratégias de divulgação e promoção do

<sup>3</sup> De notar que a categoria *Recursos Humanos* que emergente das entrevistas, é também identificada pelo *The framework conditions Index*” (Comissão Europeia, 2008), no entanto, como subcategoria da categoria Desenvolvimento (*Development*).

Poliempreende, porém, é a nível externo e nacional que se identificaram as maiores dificuldades, apontando os entrevistados, a este respeito, uma necessidade de uma melhoria na comunicação para o exterior, contribuindo desta forma para o aumento da notoriedade do Poliempreende e criando condições para o fomento de relações com entidades externas.

Relativamente à categoria *estratégia* pode verificar-se que a educação para o empreendedorismo é atualmente expressa na estratégia dos IPs/Escolas, através das suas estruturas operacionais de empreendedorismo. Apesar disso, apenas uma instituição apresenta de forma evidente a promoção do empreendedorismo na sua missão. Importante referir que no estudo desenvolvido pela *NIRAS Consultants, FORA, ECON Pöyry*, a categoria Estratégia (*Strategy*) não foi considerada um fator preditor para uma instituição empreendedora. No entanto, manteve-se no quadro conceptual *The framework conditions Index* como uma condição, muito devido à importância que tem em assegurar o suporte das chefias de topo, garantindo que os sucessos da educação para o empreendedorismo são considerados como parte integral da IES (Comissão Europeia, 2008).

Tal como referido por Santos (2015), as instituições promovem um conjunto de atividades para selecionar os melhores projetos, que levam posteriormente a concurso. Este fator leva a que os IPs/Escolas necessitem de organizar planos de ação com *timings* específicos para conseguirem concorrer aos concursos regionais e nacionais do Poliempreende. Esta existência de planos de ação fundamentados, em contraponto com um conjunto de ações pontuais destruturadas, leva, segundo Ávila (2015), a uma adequada consolidação de uma cultura empreendedora.

Foram reconhecidas unidades curriculares de empreendedorismo como uma tendência para se escolher as matérias abordadas tendo em conta a carência de competências por parte dos alunos e a empregabilidade dos conhecimentos no mercado de trabalho. Estes fatores reforçam o facto de cada vez mais, as empresas olharem para as IES empreendedoras como sendo um meio que permite o desenvolvimento de talentos, preparados para inovar, desafiar e revolucionar a economia regional e nacional (Bramwell & Wolfe, 2008; Smith, 2007).

Os entrevistados deste estudo, afirmam adotar estratégias de “ensinar pelo exemplo” (C.T), utilização da metodologia *learning library* e mentoria (*mentoring*) correspondendo à necessidade de trabalhar o domínio cognitivo, afetivo, social e da personalidade dos jovens, tornando-os empreendedores (Parreira, et al., 2015).

O envolvimento dos IPs/Escolas com o exterior revelou-se complexo e abrangente, envolvendo *stakeholders* diversos e inter-relações várias. À luz do modelo *Triple Hélix* (cf. Leydesdorff & Etzkowitz, 1996; Ranga & Etzkowitz, 2013), foram identificadas relações com outras IES, com entidades governamentais e com a indústria. Observou-se ainda a existência de espaços de cooperação, onde as diferentes entidades contribuam com as suas especificidades e de modo integrado, denominado por Ranga e Etzkowitz (2013) como “*Triple Helix Space*”. Apesar dos entrevistados referirem que o



empreendedorismo faz parte do “orçamento” anual da escola, que existe a prestação de serviços à comunidade e o financiamento através de patrocínios, não foi possível encontrar evidências da existência de uma estratégia para a sustentabilidade económica da educação para o empreendedorismo nas instituições estudadas.

Para a Comissão Europeia (2008) a existência de recursos é importante para uma IES empreendedora porque vai determinar o âmbito das atividades desenvolvidas, captar mais interesse para a temática e atrair mais financiamento externo. Relativamente a este fator, apenas alguns entrevistados o apontaram como uma dificuldade, fator que pode ser justificado pelas realidades financeiras distintas dos IPs/Escolas.

A categoria *desenvolvimento* foca essencialmente a necessidade de todos os envolvidos no processo de educação para o empreendedorismo avaliarem objetivos e práticas. Apesar de esta categoria não ter feito parte do guião inicial, nem ter sido um dos pontos do guião das entrevistas, o facto de não ter sido referenciada por nenhum entrevistado pode sugerir a sua desvalorização pelos entrevistados. No entanto, foi referido relativamente à categoria *Interação entre IPs/Escolas* que era partilhado o que corria melhor e pior e, “(...) o próprio facto de termos acesso a essas informações faz com que depois também consigamos ou trazer ou validar o que estamos a fazer, ou melhorar.” (N.I). Podemos assim inferir que apesar de não se ter nomeado nenhuma estratégia de avaliação, estas ocorrem de forma informal e espontânea nas reuniões nacionais.

O projeto Poliempreeende parece impactar, segundo os entrevistados: nos estudantes, através da aquisição de diversas competências que serão uma mais-valia para o futuro; nos docentes, que adotam novas perspetivas e adaptam metodologias de ensino; na instituição, que vê objetivos cumpridos e o aumento da rede de *stakeholders*; e a nível externo, através do desenvolvimento do tecido económico e de cidadãos mais bem preparados. Para além das dificuldades referidas, os entrevistados acrescentaram que os estudantes desistiam das atividades de empreendedorismo, justificando pela coincidência com épocas de exames e/ou de trabalho excessivo. A estas justificações poderemos adicionar ainda o facto de a participação ser de cariz voluntário, de apenas trazer recompensas para os estudantes a longo-prazo e, claro, se estes forem empreendedores e aceitarem os riscos – fator culturalmente visto como um entrave (Ferreira, Santos, & Serra, 2010). Com o desejo de que a rede de instituições de ensino superior que é o Poliempreeende se internacionalize, os entrevistados perspetivam um futuro de crescimento e de evolução para o projeto. São esperadas mais unidades curriculares de educação para o empreendedorismo e um aumento de *stakeholders* envolvidos em todo o projeto.

## VI - Conclusões

Iniciámos este trabalho com uma transcrição de uma das chefias entrevistadas, que referia a importância da educação para o empreendedorismo como um meio de transmitir uma “(...) forma de estar, uma forma de ser (...)” (G.T). A revisão da literatura encetada sobre a

temática remeteu-nos exatamente para a pluralidade de influências que o empreendedorismo pode ter, mostrando-se relevante para o processo de aprendizagem ao longo da vida, quer seja através da educação formal ou não formal (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2016). Devido à sua importância, foram já diversos os estudos empíricos realizados sobre a educação para o empreendedorismo. No entanto, devido às especificidades que o programa Poliempreende apresenta era imperativo avaliar a sua implementação no que respeita às condições para o empreendedorismo, às suas dificuldades, bem como compreender o que é esperado para este programa, pelas chefias dos IPs/Escolas que o integram. Os resultados encontrados sugerem que a implementação do Poliempreende nas IES influenciou de forma significativa a criação de condições para a educação para o empreendedorismo. Um fator distintivo deste projeto, e extremamente valorizado pelas chefias, é a *interação entre IPs/Escolas*. No que respeita às *Metodologias e Ensino, Promoção e Divulgação* e gestão de *Recursos Humanos* é necessário reforçar estratégias, sendo que, apesar destas condições se verificarem, foram relatadas várias dificuldades pelos entrevistados sobre as mesmas. O *envolvimento externo* e a criação de *infraestruturas* têm acompanhado o desenvolvimento da educação para o empreendedorismo, respondendo às exigências internas e ao interesse externo. Apesar de todos os Ips/Escolas revelarem a implementação de *estratégias* para o empreendedorismo, ficou evidente a necessidade de no futuro se comparar os objetivos estratégicos existentes com a *performance* da instituição (cf. Comissão Europeia, 2008). Os *recursos* financeiros e a condição de *desenvolvimento* foram as categorias que se mostraram mais débeis, não se tendo verificado uma estratégia com vista à sustentabilidade da educação para o empreendedorismo nos IPs/Escolas, nem a existência de metodologias de avaliação formais que permitam uma melhoria contínua. O modelo desenvolvido neste estudo pode ser replicado com vista a uma análise da evolução no que respeita à educação para o empreendedorismo em cada IP/Escola. No entanto, devem ser tidas em consideração as limitações do estudo, como a falta de dados quantitativos (e.g., números de empresas criadas, números de estudantes envolvidos) e a inexistência de uniformização de verbátim, resultante do método utilizado – entrevistas semi-estruturadas. Será interessante, num estudo futuro, verificar as diferenças entre cada IP/Escola, evidenciando as boas práticas. Para a análise da implementação do Poliempreende será aliciante entrevistar e analisar as opiniões de outros *stakeholders* envolvidos regularmente na educação para o empreendedorismo. As instituições de ensino superior revelaram que pretendem continuar, no *futuro* a fazer parte da rede Poliempreende, aspirando a que este se profissionalize, se internacionalize, cresça e continue a promover uma efetiva educação para o empreendedorismo.

### Bibliografia

Academia Portuguesa de Empreendedorismo (n.d.). *Empreendedorismo*. Acedido a 25, março, 2017. Disponível em: <https://www.empreendedorismo.pt/empreendedorismo>.

Fortalecer a Educação para o Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior: Poliempreende - *Polientrepreneurship Innovation Network*  
Ana Rita Oliveira Vieira (e-mail: anaritavi3eira@gmail.com) 2017

- Alves, L. (22 de 08 de 2008). *Uma vida tranquila*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/opiniaio/jornal/uma-vida-tranquila-273267>
- Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014). *2013 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor*. Babson Park, MA, United States: Babson College; Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo; Kuala Lumpur, Malaysia: Universiti Tun Abdul Razak. Obtido de : [http://www.unirazak.edu.my/images/about/GEM\\_2013\\_Global\\_Report.pdf](http://www.unirazak.edu.my/images/about/GEM_2013_Global_Report.pdf)
- Amway, E. E. (2012). *The Unleashed Potential of Entrepreneurship*. Germany: Amway GmbH. Obtido de [http://blog.theark.ch/files/2012/12/Amway\\_European\\_Entrepreneurs\\_hip\\_Report\\_2012.pdf](http://blog.theark.ch/files/2012/12/Amway_European_Entrepreneurs_hip_Report_2012.pdf)
- Amway, G. E. (2016). *Entrepreneurship in a changing work environment*. Germany: Amway GmbH.
- Associação Acredita Portugal (14 de Abril de 2012). Acredita Portugal: manifesto pelo empreendedorismo. *Expresso: Económico*, p. 30.
- Ávila, D. d. (2015). *Empreendedorismo e (des)envolvimento local: O propósito de uma intervenção educativa em rede*. Universidade de Coimbra, Portugal: Dissertação de Mestrado não publicada.
- Baptista, J. M. (14 de Novembro de 2016). *Empreendedorismo - revolução em crescendo*. Obtido de dnoticias: <http://www.dnoticias.pt/opiniaio/artigos/empreendedorismo-revolucao-em-crescendo-ED401987>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bjerke, B. (2007). *Understanding Entrepreneurship*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing .
- Bosma, N., & Levie, J. (2010). *2009 Global Report. Global Entrepreneurship*. Babson Park, MA, USA: Babson College; Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo; Reykjavik, Iceland: Reykjavik University. Obtido de: <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/gem-2009-global-report.pdf>
- Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2009). *2008 Executive Report. Global Entrepreneurship Monitor*. Babson Park, MA, US: Babson College; Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo. Obtido de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.604.1515&rep=rep1&type=pdf>
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bramwell, A., & Wolfe, D. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Reserach Policy*, 37(8), 1175-1187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.016>
- Comissão Europeia. (2008). *Survey of Entrepreneurship Education in Higher Education in Europe*. Obtido de <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8973/attachments/1/transl>

- ations/en/renditions/pdf.
- Comissão Europeia. (2011). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Apoiar o crescimento e o emprego - Uma agenda para a modernização dos sistemas de ensino superior da Europa*. Bruxelas: COM(2011) 567 final.
- Comissão Europeia (2013). *Plano de Ação "Empreendedorismo 2020": Relançar o espírito empresarial na Europa. Comunicação da Comissão*. Bruxelas: COM(2012) 795 final.
- Comissão Europeia/EACEA/Eurydice (2014). *A Modernização do Ensino Superior na Europa: Acesso, Retenção e Empregabilidade 2014. Relatório Eurydice*. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia.
- Comissão Europeia/EACEA/Eurydice (2016). *Educação para o Empreendedorismo nas Escolas Europeias. Relatório Eurydice*. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia.
- Cunha, C. (2014). Empreendedorismo. Em S. Gonçalves, (Org), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (pp. 613-640). Lisboa: Pactor.
- DGIDC. (2006). *Educação para a Cidadania: Guião de Educação para o Empreendedorismo*. Lisboa: Ministério da Educação, Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship* (1ª ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (n.d.21). *Apresentação. Melhoria Contínua*. Acedido a 23, janeiro, 2017.  
Disponível em: <https://www.esenfc.pt/pt/page/100003845>
- Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (n.d.2). *Composição e organização interna*. Acedido a 23, janeiro 2017.  
Disponível em: <https://www.esenfc.pt/pt/page/3602/247>
- Eshte (n.d.). *CIDI. Núcleo De Empreendedorismo E Dinamização Empresarial*. Acedido a 23,janeiro,2017.  
Disponível em: <http://www.eshte.pt/pt/comunidade/cidi/nede>
- European Commission/EACEA/Eurydice (2012). *Developing Key Competences at School in Europe: Challenges and Opportunities for Policy*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gabinete de Empreendedorismo – ESEnFC (n.d.) Acedido a 27, março, 2017.

- Disponível em:  
<https://web.esenfc.pt/ui/?module=esenfc&target=page&id=11556>
- GEM. (s.d.). *What is GEM?* Obtido de Global Entrepreneurship Monitor:  
<http://www.gemconsortium.org/about/news>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2008). *Entrepreneurship*. Singapore: McGraw-Hill.
- IEFP (17 de Julho de 2017). *Apoios: Empreendedorismo*. Obtido de Instituto do Emprego e da Formação Profissional:  
<https://www.iefp.pt/empreendedorismo>
- IFDEP Research. (2014). *Empreendedorismo Jovem - Um Olhar sobre Portugal*. IFDEP - Instituto para o Desenvolvimento de Empreendedorismo em Portugal, Departamento de Research.
- Instituto Politécnico de Santarém (n.d.). *Início*. Missão da UA2ES. Acedido a 23, março, 2017. Disponível em:  
<http://www.ipsantarem.pt/arquivo/897>
- IPBeja – Instituto Politécnico de Beja (n.d.). *Centro de Transferência do Conhecimento*. Acedido a 27, março, 2017. Disponível em:  
<https://www.ipbeja.pt/idesenvolvimento/centros/ctc/gae/Paginas/apresentacao.aspx>
- IPL – Instituto Politécnico de Lisboa (n.d.). *Investigação*. Projetos e Inovação. Acedido a 27, março, 2017.  
 Disponível em: <https://www.ipl.pt/investigacao/projetos-inovacao>
- IPS – Instituto Politécnico de Setúbal (n.d.). *Serviços Centrais*. Apoio ao Empreendedorismo. Acedido a 23 março, 2017.  
 Disponível em:  
[https://www.ips.pt/ips\\_si/web\\_base.gera\\_pagina?P\\_pagina=30824](https://www.ips.pt/ips_si/web_base.gera_pagina?P_pagina=30824)
- JAP. (17 de Julho de 2017). *Educação*. Obtido de Junior Achievement Portugal: <http://www.japortugal.org/educacao.html>
- Jones, C., & English, J. (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education + Training*, 46(8), 416-423. DOI: <https://doi.org/10.1108/00400910410569533>
- Katz, J. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999. *Journal of Business Venturing*, 18, 283-300. DOI: 10.1016/S0883-9026(02)00098-8.
- Kelley, D., Bosma, N., & Amorós, J. E. (2011). *2010 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor*. Babson Park, MA, United States: Babson College; Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo. Obtido em:  
<http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2011/02/GEM-2010-Global-Report.pdf>
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2016). *2015/16 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor*. Babson Park, MA, United States: Babson College; Santiago, Chile; Universidad del Desarrollo; Malaysia: Universiti Tun Abdul Razak; Mexico: Tecnológico de Monterrey. Obtido em: [http://www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/Communication-et-evenements/evenements/Documents/00\\_brochure-GEM\\_2016\\_ecran.pdf](http://www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/Communication-et-evenements/evenements/Documents/00_brochure-GEM_2016_ecran.pdf)

- Kurato, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process and Practice, Sixth Edition*. Ohio: Thomson. South-Western.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Science and Public Policy*, 23(5), 279-286. DOI: <https://doi.org/10.1093/spp/23.5.279>
- Longenecker, J., & Moore, C. (1997). *Administração de pequenas empresas. Ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Nações Unidas. (2005). *Entrepreneurship and economic development: The empretec showcase*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- OECD. (2014). *Entrepreneurship at a Glance 2014*. OECD Publishing: Paris.
- Parreira, P. M., Pereira, F. C., Arreguy-Sena, C., Gomes, A. M., Marques, S. C., Melo, R. C., Oliveira, D. C., Fonseca, C., Carvalho, C., & Mónico, L. S. (2015). Representações sociais do empreendedorismo: O papel da formação na aquisição de competências empreendedoras. *Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, 1(3), 18-21.
- Parreira, P., Santos, A., Carvalho, C., & Mónico, L. (accepted). Empreendedorismo no ensino superior: Estudo psicométrico da escala de oportunidades e recursos para empreender. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*.
- Parreira, P., Silva, A., Carvalho, C., & Mónico, L. (submitted). Empreendedorismo no Ensino Superior Politécnico Português: o impacto da auto-eficácia no potencial empreendedor. In C. Carvalho, P. Parreira e L. Mónico (org.), *Organizações, Trabalho, Saúde, Recursos Humanos e Gestão*.
- Parreira, P., Ribeiro, F., Carvalho, C., & Mónico, L. (submitted). Empreendedorismo no ensino superior politécnico português: A relação entre o potencial empreendedor e os incentivos ao empreendedorismo controlando os efeitos da preparação académica para empreender. In C. Carvalho, P. Parreira e L. Mónico (org.), *Organizações, Trabalho, Saúde, Recursos Humanos e Gestão*.
- Parreira, P., Pereira, F. C., & Brito, N. V. (2011). *Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior*. Lisboa: Edições Sílabo,Lda.
- Poliempreende – Projetos de Vocação Empresarial (n.d.). Acedido a 27, março, 2017. Disponível em: <http://www.poliempreende.com/>
- Politécnico de Leiria (n.d.1). *INDEA – Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados*. Acedido a 27, março, 2017. Disponível em: <https://www.ipleiria.pt/investigacao-e-desenvolvimento/apoio-idi/>
- Politécnico de Leiria (n.d.2) *Missão*. Acedido a 27, março, 2017. Disponível em: <https://www.ipleiria.pt/ipleiria/missao/>
- Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M. S., & Baptista, A. (2008). Empreendedorismo: Um conceito plural. Em *Microempreendedorismo em Portugal: Experiências e Perspectivas* (pp. 18-49). Lisboa: INSCOOP. Obtido em: [https://eusouempreendedor.files.wordpress.com/2009/02/microempreendedorismoportugal\\_ivro\\_completo1.pdf](https://eusouempreendedor.files.wordpress.com/2009/02/microempreendedorismoportugal_ivro_completo1.pdf)
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências*

- Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ranga, M., & Etzkowitz, H. (August de 2013). Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. *Industry & Higher Education*, 27, pp. 237-262. Obtido de [https://triplehelix.stanford.edu/images/Triple\\_Helix\\_Systems.pdf](https://triplehelix.stanford.edu/images/Triple_Helix_Systems.pdf)
- Raposo, M., & Paço, A. (2011). Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema*, 23(3), 453-457. Obtido de: <http://www.psicothema.com/pdf/3909.pdf>
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 101-142). Chichester: Wiley. Obtido de: [http://wi.uni-giessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme\\_de/8554398d618008e680f73fd8831186e90b23cec5211f986ce0b74d17787b6e657132fdd82bcd8534f339c38caded9ed/Psychological\\_approaches\\_to\\_entrepreneurial\\_success.pdf](http://wi.uni-giessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme_de/8554398d618008e680f73fd8831186e90b23cec5211f986ce0b74d17787b6e657132fdd82bcd8534f339c38caded9ed/Psychological_approaches_to_entrepreneurial_success.pdf)
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Redford, D. T. (2013). *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português*. Porto: Universidade Católica Editora.
- Redford, D. T. (2015). Entrepreneurial teacher training in Europe: An overview of European policies and developments. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 6(2), pp. 17-34. Obtido de: <http://jett.labosfor.com/index.php/jett/article/download/204/199>
- Santos, D. (2015). Poliempreende: Inovação e empreendedorismo ao serviço da comunidade. *Revista do Instituto Politécnico de Castelo Branco*, 5, 9-11.
- Santos, D., & Caseiro, N. (2010). Poliempreende: Um património e legado do Instituto Politécnico de Castelo Branco. *Revista do Instituto Politécnico de Castelo Branco*, 0(1), 43-46. DOI: <http://hdl.handle.net/10400.11/3058>
- Saraiva, P. M. (2013). Uma Visão Integrada, Baseada na Experiência, do Papel Empreendedor das Instituições de Ensino Superior. Em D. T. Redford, *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português* (pp. 163-188). Porto: Universidade Católica Editora.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora. Obtido de: [http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/Indices/indice\\_handbook.pdf](http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/Indices/indice_handbook.pdf)
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Say, J. B. (1855). *A Treatise on Political Economy*. Philadelphia: Lippincott,

Grambo & Co..

- Seng, T. O. (2000). *Thinking Skills, creativity and problem-based learning*. Singapore: Temasek Polytechnic. Obtido de: [https://www.teachertoolkit.co.uk/wp-content/uploads/2014/05/pbl\\_tanoonseng.pdf](https://www.teachertoolkit.co.uk/wp-content/uploads/2014/05/pbl_tanoonseng.pdf)
- Silva, R., Lopes, A., Palma, P. J., & Lopes, M. P. (2013). Educar para o Empreendedorismo: A Dimensão Soft. Em D. T. Redford (Org.), *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português* (pp. 327-345). Porto: Universidade Católica Editora. Obtido de: [http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/Indices/indice\\_handbook.pdf](http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/Indices/indice_handbook.pdf)
- Smith, H. L. (2007). Universities, innovation, and territorial development: A review of the evidence. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25, 98-114. DOI: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1068/c0561>
- Sousa, L. (2014). Empreendedorismo e Ensino Superior Politécnico: Contornos de implementação do programa Poliempree. *Revista Egítania Scientia*, 14(8), 102-127. Obtido de: [http://www.egitaniascientia.ipg.pt/files/egitania\\_scientia\\_14.pdf](http://www.egitaniascientia.ipg.pt/files/egitania_scientia_14.pdf)
- Turkheimer, E., Haley, A., Waldron, M., D'Onofrio, B., & Gottesman, I. (2003). Socioeconomic status modifies heritability of IQ in young children. *Psychological Science*, 14(6), 623-628. DOI: 10.1046/j.0956-7976.2003.psci\_1475.x
- Tylczak, L. (1990). *Increasing Employee Productivity: An Introduction to Value Management*. Califórnia: Crisp Publications.
- Wilson, K. (2008). Entrepreneurship Education in Europe. Em *Entrepreneurship and higher education* (pp. 1-20, Chapter 5 ). Paris: OECD.



## Anexos

### Anexo 1 – Guião de Entrevista

<b>Objetivos</b>	<b>Perguntas</b>
<b>Razões da participação</b> no projeto de empreendedorismo por parte do IP/Escola	1) Como tem sido o modelo de desenvolvimento do empreendedorismo no IP/Escola?
<b>Evolução</b> que cada IP / Escola teve desde que se envolveu neste projeto de empreendedorismo	2) Há quanto tempo o IP/Escola participa no Poliempreeende? Que razões levaram à participação? Qual tem sido a evolução dessa participação?
<b>Processo</b> de desenvolvimento do empreendedorismo no IP/Escola	3) Como têm funcionado, o Poliempreeende e a promoção do Empreendedorismo, no IP/Escola? 4) Qual a envolvência e participação da comunidade e tecido empresarial? Que outras ações de empreendedorismo são desenvolvidas?
<b>Impacto</b> que este projeto já teve, quer ao nível do IP / Escola, quer ao nível da sociedade	5) Quais os resultados obtidos pelo IP/Escola face ao desenvolvimento do Empreendedorismo/Poliempreeende? Que aprendizagens nos poderiam referir? Quais as principais dificuldades?
<b>Vantagens</b> de ter o empreendedorismo na estrutura do ensino aprendizagem no IP/Escola	6) Qual a sua opinião acerca da integração de ações de empreendedorismo na estrutura de ensino aprendizagem? E na estrutura da licenciatura?
Processos que devem ser <b>melhorados e/ou reorganizados</b> para alcançar melhores resultados	7) Como visualiza o futuro do Empreendedorismo/Poliempreeende no IP/Escola?

**Anexo 2 – Codificação das Entrevistas**

IP/Escola	Estratificação	Código
A; B; C; D; E; F; G; H; I; J; L; M; N	Intermédia	.I
	Topo	.T

### Anexo 3 – Correlações entre categorias semelhantes

Nó A	Nó B	Coefficiente de correlação de <i>Pearson</i>
6D\5 Outreach\Links w stakeholders	\2 Implemt.\Envolvimento Externo	.919527
6D\6 Development\HR	\2 Implemt.\Pessoas Envolvidas	.886298
6D\4 T&L\Teaching methods	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.876783
6D\4 T&L\Curriculum	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.846883
6D\4 T&L\Extra-curricular activities	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.840283
6D\4 T&L\Courses	\2 Implemt.\Metodologias e Ensino	.834706
6D\5 Outreach\Community Engagement	\2 Implemt.\Envolvimento Externo	.782711

#### Anexo 4 – Quadro de missões dos IPs/Escolas pertencentes à amostra

IP/ Escola	Missão
Instituto politécnico de Beja	<p>“O IPBeja tem como missão ser uma «instituição de ensino superior ao serviço da sociedade, destinada à produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão da cultura e do saber de natureza profissional, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, concentrado especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente e incentivando a formação ao longo da vida.” (IPBeja, n.d.)</p>
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra	<p>“A Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, herdeira da mais antiga formação em enfermagem em Portugal, é uma instituição pública de referência nacional e internacional, pela sua qualidade e inovação, com intervenção reconhecida no sistema de saúde e na sociedade. É constituída por uma comunidade educativa comprometida com a formação humanista, científica, técnica e cultural de profissionais socialmente reconhecidos, com a promoção de investigação acreditada, a difusão de conhecimentos e a prestação de serviços.” (Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, n.d.)</p>
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	<p>“A ESHTe é uma instituição de ensino superior politécnico de direito público, ao serviço da sociedade que tem como objetivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer dos seus funcionários e docentes, num quadro de referência internacional.” Eshte, n.d.)</p>
Instituto politécnico de Leiria	<p>“O Instituto Politécnico de Leiria é uma instituição pública de ensino superior comprometida com a formação integral dos cidadãos, a aprendizagem ao longo da vida, a investigação, a difusão e transferência do conhecimento e cultura, a qualidade e a inovação. Promove ativamente o desenvolvimento regional e nacional e a internacionalização. Valoriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade e o espírito crítico e empreendedor.” (Politécnico de Leiria, n.d.b)</p>
Instituto Politécnico de Lisboa	<p>“O Instituto Politécnico de Lisboa enquanto instituição de ensino superior de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão do conhecimento, cultura e artes, ciência e tecnologia e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, ensino, investigação desenvolvimento e transferência de conhecimento, tem como missão produzir, ensinar e divulgar conhecimento, prestar serviços à comunidade nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional.” (IPL, n.d.)</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Instituto politécnico de Santarém</p>	<p>1 — O Instituto Politécnico de Santarém, adiante designado por IPs ou Instituto, é uma instituição de ensino superior politécnico público, ao serviço da sociedade, empenhada na qualificação de alto nível dos cidadãos, destinada à produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão do saber de natureza profissional, da cultura, da ciência, da tecnologia, das artes, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, relevando a centralidade no estudante e na comunidade envolvente, num quadro de referência internacional.</p> <p>2 — O IPs promove a cooperação institucional bem como a mobilidade efectiva de todos os seus agentes, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua portuguesa.</p> <p>3 — O IPs participa em actividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimentos, assim como de valorização económica do conhecimento científico, e assegura as condições para que todos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida." (Instituto politécnico de Santarém, n.d.).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Instituto politécnico de Setúbal</p>	<p>"Desenvolver ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a transferência de conhecimento para a sociedade, da região, do país e do mundo, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias.</p> <p>O Instituto Politécnico de Setúbal visa contribuir para o desenvolvimento sustentado da sociedade, em articulação com os parceiros sociais, através do desenvolvimento de actividades de formação, de investigação e desenvolvimento, de transferência de conhecimento e tecnologia, na prestação de serviços à comunidade e ainda de divulgação e promoção da ciência e da cultura." (IPS, n.d.)</p>

## Anexo 5 – Contexto de Entrada – Motivações

### a)

“(...) para eles terem a noção que quando entram também têm que saber que nem sempre têm sucesso (...)” (B.I)

“(...)que eles sejam os promotores, criem, tenham ideias, sejam criativos.” (D.I)

“(...)é muito importante hoje desenvolvermos nos nossos licenciados competências principalmente ligadas ao empreendedorismo, independentemente de eles irem ou não criar o seu próprio emprego (...) essas competências são fundamentais para o sucesso profissional e para o êxito nas organizações.” (C.T)

“(...)perceberem que ter só ideias não chega é preciso que elas sejam consolidadas e terão que aprender e perceber que de facto a envolvência do empreendedorismo é de facto multidisciplinar e não basta só ter uma ideia, é preciso conseguir trabalhá-la de forma que ela se converta em algo objetivo e o concurso é uma forma de fazer isso.” (E.T)

“(...)para que sejam eles a criarem o seu próprio negocio, não sejam passivos à espera que o outro crie o emprego para eles (...)” (D.I)

“O mais importante é abanarmos consciências, estimularmos a criatividade, tirarmos os estudantes da sua zona de conforto e mostrar-lhes que esta questão do empreendedorismo não é só uma questão para se criar uma empresa, para se criar um negócio, é sobretudo uma forma de estar, uma forma de ser.” (G.T)

### b)

“(...) não existe sociedade sem o empreendedorismo, portanto, é um conceito que está instalado, porque necessariamente teria que estar instalado, não podemos pensar hoje em dia nenhuma organização sem pensar, a organização depende de si, no seu conteúdo funcional e na sua alma, tem de ser uma alma empreendedora (...)” (A.T)

“(...)aos nossos estudantes, principalmente, apoiá-los completamente, apoiá-los totalmente na sua integração na sociedade (...)” (A.T)

“(...) nós temos a responsabilidade de dar competências aos alunos para inserção na vida (...)” (J.T)

“(...) a prioridade não é só empreendedorismo é a parte da empregabilidade.” (L.I)

“(...)o objetivo dos alunos no empreendedorismo, no poliempreende é conseguirem algum apoio para a criação da própria empresa.” (J.T)

“Em termos de empregabilidade, mesmo que vá trabalhar para alguma empresa fica com (...) ideias completamente diferentes.” (J.T)

“É eles terem contato com o mundo real com as empresas com os investidores” (L.I)

### c)

“(...) dizer à sociedade civil em que nos enquadramos, que estamos aqui, estamos disponíveis, estamos ao vosso inteiro dispor para tudo o que for necessário (...)” (A.T)

“(...)estamos abertos, disponíveis, para com a sociedade civil, integrarmos no nosso instituto, digamos, apostas, apostas e desafios ligados a estas matérias (...)” (A.T)

“(...)ultrapassar os grandes problemas, os enormes problemas, com os quais neste momento o interior do País se confronta (...)”(A.T)

“(...)chamo dimensão social no ensino superior de intervenção na comunidade, isto tem muito haver com qual é efetivamente o papel social do ensino superior na comunidade?! Uma das vertentes fortes é a transferência do conhecimento (...)” (A.T)

**d)**

“(...) tentar sensibilizar a população académica para a questão do empreendedorismo.” (M.T)

“(...) estava no início o programa poliemprende e obviamente que a escola imediatamente reconheceu nele imensas vantagens para acelerar o seu processo interno de desenvolvimento e formalizá-lo mais.” (C.T)

**e)**

“ Eu penso que isto veio muito do prof. PP.” (D.I)

“Nós há muito que tínhamos a noção aqui na escola, particularmente um grupo de professores (...)” (C.T)

“Começa através de um desafio que parte de alguns alunos à coisa de 7 8 anos atras no sentido de saber se havia possibilidade de (...) um trabalho final de curso (...) através de um plano de negócios e se eu lhes ensinava a construir um plano de negócios.” (F.I)

## Anexo 6 – Contexto de Entrada - Tempo de Participação

### a)

“(…) penso que foi no 5º ou 6º poliempreende a nível nacional.” (D.I)

“Não foi logo no primeiro porque não tínhamos ainda sido desafiados mas, salvo erro, foi no segundo, ainda era Castelo Branco que coordenava.” (C.T)

“(…) na altura fomos convidados (…) no máximo acho que eram 6/7 politécnicos” (B.I)

“(…) nós entramos na 7ª Edição.” (F.I)

“(…) eu também já apanhei este projeto em andamento (…)” (E.T)

“Nós entramos na 5ª edição que foi em 2008 (…) ” (H.I)

“Eu penso que participamos desde a 5ª edição (…) ” (G.T)

“É desde a 5ª edição que o Politécnico tem participado.” (L.I)

“Nós iniciamos o Poliempreende em 2008.” (N.I)



## **Anexo 7 – Implementação - Interação entre IPS/Escolas**

### **a)**

“(...) este ano vamos tentar avançar com uma iniciativa, que eu penso que alguns dos outros politécnicos já estejam a efetuar (...)” (B.I)

“(...) conseguirmos partilhar entre politécnicos, apesar de que nós já o vamos fazendo nas reuniões de coordenação, mas conseguir sistematizar essas realidades tão distintas e, tentarmos, de alguma forma, arranjar ainda mais pontos de harmonia, entre nós (...)” (A.T)

### **b)**

“Primeiro são um concurso nacional que envolve 15 politécnicos mais cinco escolas não integradas (...). Este é um trabalho em rede, (...) estamos sempre a aprender e acho que quanto mais contacto tivermos, quanto mais percebermos como é que funciona a instituição quais são as vantagens de funcionar daquela forma e não funcionar desta (...)” (G.T)

“E vamos vendo, e os colegas vão dizendo “aqui correu melhor, ali correu pior”. E o próprio facto de termos acesso a essas informações faz com que depois também consigamos ou trazer ou validar o que estamos a fazer, ou melhorar. É muito por aí, em termos de espaço de aprendizagem relativamente aquilo que é a coordenação nacional e as reuniões de coordenação nacional e os próprios encontros nacionais, acho que são essenciais. Acho que sem isso o Poliemprende não era o que é.” (N.I)

“(...) começamos a ter uma grande interação com os politécnicos do país (...) essa interação com outras escolas e outros politécnicos também nos abriu, digamos outras perspetivas sobre a forma de implementar os projetos dentro do próprio politécnico” (M.T)

“A aprendizagem foi na realidade perceber que há muitos caminhos para chegar ao mesmo destino, portanto com a interação que tivemos com os outros politécnicos, cada um ia implementando o projeto cumprindo o regulamento e encontravam formas muito criativas de colocar as coisas na prática e isso é uma aprendizagem que se faz neste tipo de interação.” (M.T)

“(...) a teoria é confluir uma série de ideias para chegar a uma melhoria global. Não há aquela coisa de alguém querer mandar em alguém ou alguém querer ser o dono disto ou monopolizar a conversa, tem sido engraçado as reuniões todas que temos tido” (I.I)

### **c)**

“(...) enquanto relacionamento entre as entidades o permitir, penso que neste momento seja bastante bom.” (B.I)

“(...) temos que nos vangloriar que somos a única rede, é o único concurso que consegue ter os politécnicos todos unidos. O Poliemprende é outra ferramenta que reúne todos os politécnicos.” (A.T)

“Eu acho que é interessante, é uma rede que se criou muito importante (...)” (D.I)

“(...) esta articulação com todos os institutos politécnicos é sem dúvida uma mais-valia.” (D.I)

“Este concurso tem algumas vertentes que eu acho muito interessantes.” (G.T)

d)

“(…) a toda esta partilha todo este conhecimento do trabalho em rede é desde logo muito enriquecedor para as instituições.” (G.T)

“É curioso porque nunca chegámos (…) à eleição de quem é que era o próximo organizador. Portanto tem havido, ao longo dos tempos, sempre o oferecimento para as duas sessões seguintes, nós sabemos sempre o que vai acontecer no ano seguinte. O que é uma coisa engraçada porque é uma oferta trás despesas, trás encargos e toda uma quantidade de coisas. Mas quero dizer, está suficientemente absorvida a ideia dentro os politécnicos e entre as pessoas que estão e que fazem movimentar isto está absorvida essa ideia, o que eu acho maravilhoso.” (I.I)

## Anexo 8 – Implementação – Estratégia

### a)

“Em relação ao empreendedorismo é uma das áreas de investigação, é um dos eixos estratégicos da escola. A escola tem a sua organização em seis eixos estratégicos e um deles engloba a investigação para o desenvolvimento e empreendedorismo.” (C.T)

“(…) existe uma disponibilidade forte do presidente do instituto para essas matérias.” (A.T)

“(…) é um futuro de disponibilidade da presidência (…)” (A.T)

“(…) a própria escola já criou este gabinete de empreendedorismo como serviço de extensão, faz parte dos estatutos da escola.” (D.I)

### b)

“(…) tem o plano de atividades anual que inclui as questões da inovação e do empreendedorismo.” (C.T)

“(…) nós nunca atingimos as nossas metas, nós queremos ter pelo menos em termos de planos de negócios entregues no final, sei lá, eu diria no mínimo três.” (B.I)

“Mesmo obrigatória, portanto a escola de Tecnologia e Gestão é mesmo obrigatória, normalmente, no plano de estudos. Isto não é transversal a todas as áreas mas grande parte dos cursos hoje, do 1º ciclo têm uma cadeira de Empreendedorismo e Inovação.” (G.T)

### c)

“Não temos inscrições, ninguém se inscreve para o poliempreende, estavam-se a inscrever e depois não apareciam, não é isso que interessa. Não se inscrevem, vêm assistir a um primeiro seminário, no fim do seminário levam um diploma em como assistiram ao seminário X, vêm ao segundo seminário, têm um diploma em como vieram assistir ao segundo seminário (…)” (I.I)

“Não, era lançado um processo, a primeira fase de um processo em que os alunos tinham de entregar uma ideia, era uma coisa muito vaga que podia ser uma página A4 ou meia página mas isso era aquilo a que chamávamos a primeira fase do concurso e que chamávamos o Concurso de Ideias. Este no fundo servia para habilitar os candidatos a terem direito à parte de formação que viria a seguir. E portanto as ideias vinham por aí, nós lançávamos o concurso internamente, fundamentalmente via *e-mail* e no Portal das Escolas e do Instituto e dávamos um prazo para que as ideias aparecessem e era por aí que apareciam, mandando um e-mail para um endereço criado para esse efeito.” (M.T)

“Vejo a evolução como muito positiva, eu diria que este projecto se tem profissionalizado. E portanto aquilo que era inicialmente um conjunto de boas vontades reunidas começou a ter uma organização sustentada e é claro que hoje corre mais sem o envolvimento dos dirigentes porque tudo está articulado. E portanto, muito provavelmente no início eu sentia mais tudo o que acontecia na medida em que era preciso impulsionar as coisas, hoje não,

hoje está organizado, é um barco a vapor. Está perfeitamente inserido dentro da organização e dentro do seu desenvolvimento, e portanto é mais um dos projetos, um projeto importante, mas é mais um dos projetos da escola.” (C.T)

**d)**

“Entretanto estava no início o programa poliempreende e obviamente que a escola imediatamente reconheceu nele imensas vantagens para acelerar o seu processo interno de desenvolvimento e formalizá-lo mais.” (C.T)

“(…) orientações e as regras do regulamento do concurso (…)” (F.I)

**e)**

“(…) ideia que eu tenho é que a presidência tentou. Ela a determinada altura, não tenho presente quando, mas há alguns anos tentou quando foram feitas as reformulações dos cursos que todos os cursos tivessem uma disciplina de empreendedorismo.” (B.I)

“(…) defendi enquanto presidente do instituto, defendi que os nossos desenhos curriculares, defendi enquanto presidente do instituto e defendi enquanto Professor Coordenador Principal que é o meu cargo no instituto, defendi que os desenhos curriculares deveriam ter algumas vertentes específicas que deveriam ser privilegiadas no contexto dos desenhos curriculares, nomeadamente os conceitos ligados ao empreendedorismo.” (A.T)

“Relativamente ao Poliempreende, surge na ESTE pela mão do anterior presidente, professor JM, que me pede na qualidade de seu assessor para tomar conta desse projeto. “ (F.I)

“(…) fiquei como representante institucional. Se bem que eu acho que ela está perfeitamente bem com os dois ou três colegas que estão a fazer coordenação operacional. Eu aqui estou mais como facilitador do que como outra coisa qualquer (…)” (E.T)

“(…) acompanhamento nesta fase inicial é feito pelos professores da unidade curricular (…)” (D.I)

“Este é um trabalho em rede, é um contacto entre professores, técnicos entre todo o *staff*, que suporta a área de empreendedorismo (…)” (G.T)

“Eu penso que isto veio muito do prof. PP” (D.I)

“(…) coordenadores das escolas, a tal dispersão, que nós estamos espalhados por uma quantidade de sítios (…)” (I.I)

“Por cada escola tem o seu coordenador local.” (L.I)

“Os projetos são sempre orientados pelos docentes, em qualquer uma das escolas.” (J.T)

“Neste último ano fomos pedir ao professor CB para liderar este projeto, como vice-presidente, pois percebemos claramente que ao nível do ensino superior politécnico é estratégico, pois organiza e orienta o Poliempreende a nível nacional e, portanto, achamos que deveria ser alguém da presidência a liderar este processo daí termos falado com o professor CB e ficamos muito contentes por ele ter aceite e ele também gostou da experiência.” (F.I)

## Anexo 9 – Implementação - Metodologias e Ensino

### a)

“eu dou a disciplina de Empreendedorismo (...)” (B.I)

“(...) o poliempreende foi o motor dinamizador mas o facto de existir uma disciplina que tenha este módulo de empreendedorismo ajuda muito a termos estudantes para depois concorrer com ideias de negócio.” (D.I)

“Mas eu diria sobretudo ao nível do 1 ciclo onde, com a forma de Bolonha, procurámos introduzir nos nossos planos curriculares as matérias ligadas ao empreendedorismo e à Inovação.” (G.T)

“(...) integração à vida profissional que tem um módulo que é o empreendedorismo.” (D.I)

“(...) como por exemplo a antiga unidade curricular de introdução à gestão que hoje se chama organização empresarial e que começa a ter no programa um capítulo sobre inovação e empreendedorismo.” (E.T)

“(...) cadeira de empreendedorismo.” (I.I)

“Neste momento todos os cursos têm empreendedorismo (...)” (I.I)

“(...) empreendedorismo no desporto” (L.I)

“Em todas as escolas há formação em áreas de empreendedorismo, uma ou outra podem não ter áreas didáticas específicas de empreendedorismo, mas constantemente se fala de empreendedorismo, acho isso extremamente importante.” (J.T)

“(...) disciplina pela primeira vez de Inovação e Empreendedorismo” (M.T)

### b)

“(...) nós sentimos é que a maior necessidade é depois para além das conferências, dar acompanhamento para fazer os projetos, p.e., na parte da componente financeira, a generalidade deles não tem grande noção do que é necessário fazer, o habitual é nós termos, mas o mais habitual é os concorrentes serem da agrária e então aí eles poucos ou nenhuns conhecimentos têm sobre o assunto (...)” (B.I)

“(...) fomos organizar quase que “extracurricular mente” para o mestrado de segurança alimentar um conjunto de temas que no fundo vão neste sentido de poderem os alunos ter um trabalho de mestrado não com base no estágio, que as vezes faz pouco sentido ou é difícil de formalizar, mas sob um ponto de vista de um projeto com um conjunto de temas.” (E.T)

“nós, identificámos várias temáticas que são fundamentais para eles conseguirem adquirir competências para fazerem o seu plano de negócios.” (H.I)

“Oficinas E de sensibilização, já temos todas planeadas. E E2, que são as de elaboração do plano de negócio, mais na área do aspecto financeiro a maior parte delas.” (D.I)

“eu dou a disciplina de Empreendedorismo (...) os alunos têm de fazer um trabalho que nunca é mais do que criar a sua empresa, fazer um plano de negócios (...)” (B.I)

“(...) objetivos dos estudantes é elaborarem um plano de negócio.”

(D.I)

“(...) Criatividade.” (M.T)

“Sim, as oficinas, portanto, no âmbito agora da parte do *marketing*, da geração de ideias.” (L.I)

“ (...)eles ganham aqui as chamadas *softskills*, na prática, são confrontados com estes desafios.” (H.I)

“não ensinamos só para o aluno ter conhecimento, acho que temos de ensinar para já em termos práticos, de modo que ele seja útil quando estiver inserido no mercado de trabalho.” (J.T)

“Vamos sensibilizá-los que devem concorrer, pelas competências transversais, porque será uma mais-valia para o seu currículo.” (D.I)

**c)**

“(...) uma conferência em que costumamos trazer um conjunto de empreendedores, os quais apresentam as suas vivências, como começaram, como mantêm as empresas.” (B.I)

“Então a ideia regra geral é trazer alguns nomes que sejam mais sonantes, alguém que esteja mais próximo da realidade dos nossos estudantes, que geralmente são a maior parte dos participantes. A ideia é trazer-los cá um bocadinho para partilharem as suas experiências e serem dadores de vontades de fazer coisas.” (H.I)

“(...) tentamos trazer nessas sessões do Poliempreende, pessoas (...) outras organizações, para a coisa se tornar um pouco mais real.” (B.I)

“Há experiências anteriores, há experiências positivas, há partilha de experiências, aqui é muito frequente os professores criarem momentos de partilha de experiências dos estudantes que já tiveram casos de sucesso para os novos estudantes.” (C.T)

“(...) porque o ensinar pelo exemplo, viver com paixão os projetos onde se está envolvido ajuda e “contamina” os estudantes pela positiva.” (C.T)

**d)**

“(...) nós fazemos as oficinas, normalmente, com temas como a ideia, o *marketing*, o plano e negócios, normalmente, fazemos duas iniciativas, uma delas é numa parte inicial, mais teórica, quando eu digo parte teórica não é propriamente teórica mas é aquela parte que ainda não tem o estudo financeiro e, depois fazemos a segunda iniciativa essa da componente do estudo financeiro.” (B.I)

“Nessa altura vamos ter aqui uma consultora que vem acompanhar durante 12 horas, das cinco até às sete/oito horas, temos planeado de uma a duas vezes por semana, mais no final da elaboração do plano de negócio para os ajudar na área financeira que é a parte mais difícil para nós que não temos formação específica.” (D.I)

“(...) faz-se visitas com os estudantes se eles necessitarem de ir a alguma instituição ou a alguma empresa.” (D.I)

“(...) nós temos sempre vários seminários, *workshops*, fóruns ligados às práticas do empreendedorismo que vão sendo realizadas ao longo do ano.” (H.I)

“Acho que o conceito de *learning library* é a melhor forma de porem em prática este tipo de unidades curriculares.” (H.I)

“Sim, metodologias mais ativas, mais interactivas no sentido de estimular os estudantes para que eles sejam o centro, mais activos no seu próprio desenvolvimento.” (D.I)

“(…)causar mais perturbações nos alunos, perturbações nos alunos, eu considero que é muito importante, desequilibrar as mentes, é muito importante, fazer *brainstorming* contínuo é muito importante” (A.T)

“O acompanhamento nesta fase inicial é feito pelos professores da unidade curricular, neste momento somos quatro. E depois, se forem vários planos de negócio, distribuímos pelos outros professores que não têm esta unidade curricular, e colocamos dois a dois.” (D.I)

“(…)se possível misturar um aluno mais velho com um aluno mais novo, tudo isto, ou seja ... nós queremos tirar da zona de conforto (…)” (G.T)  
*e-learning* ou presencial

“um *workshop*, que tinha à volta de 28H onde eram desenvolvidas técnicas de Criatividade” (M.T)

“(…) sessão onde fazem pitch para apresentarem os projetos e os seus negócios ” (Leiria\_ I)

“(…) este conjunto de ações que vamos fazendo ao longo do tempo, ou *e-learning* ou presencial e às vezes um misto (…)” (G.T)

“(…) formação junto dos alunos. Aquilo é um espaço aberto e, portanto, todas as semanas nós temos estes encontros Orbis.” (L.I)

#### e)

“(…) ali em enfermagem eles não têm a cadeira de empreendedorismo, mas eles normalmente convidam-me a mim ou a um colega para todos os anos, ali durante, durante duas ou três horas no máximo, falamos sobre, despertar um pouco interesse dos alunos para essas temáticas (…)” (B.I)

“(…) *workshops* de empreendedorismo (…)” (F.I)

“8º Fórum Internacional de Empreendedorismo, em que vamos trazer cá convidados a nível internacional e nacional” (D.I)

“(…)fizemos um dia aberto das empresas. Basicamente dividimos-os em grupos e andamos aqui pela nossa região a visitar as empresas e a falar com os donos dessas empresas.” (H.I)

“nós temos o E2 que é um programa de televisão em que os miúdos fazem o programa todo e já estão há seis ou sete anos na RTP2 com um programa semanal e todas as semanas funcionam, já festejaram os 300 ou os 500. (...) Têm uma coisa de FM, têm a tuna têm teatro.” (G.T)

## Anexo 10 – Implementação - Recursos Humanos

### a)

“Este é um trabalho em rede, este é um contacto entre professores entre técnicos entre todo o *staff*, que suporta a área de empreendedorismo (...)” (G.T)

“(...) nós temos uma equipa com 5/6 pessoas, cada uma delas pertence a cada uma das escolas que nós temos aqui.” (B.I)

“vamos precisar de uma pessoa a tempo inteiro, não docente, mas uma pessoa a nível administrativo” (B.I)

“(...) uma equipa de docentes que eu considero que têm feito um trabalho excelente, embora um trabalho sempre, digamos, sempre limitado pela própria estrutura, que é a estrutura do IPBeja.” (A.T)

“Eu e o prof. PP com mais dois professores.” (D.I)

“(...) por exemplo uma área que está agora a ser desenvolvida é o empreendedorismo social, que é uma área muito importante e temos três colegas que estão a desenvolver esta área.” (D.I)

“E depois nesse ano fui eu que fiz praticamente tudo, com o apoio do presidente obviamente, mas eu é que organizei as oficinas e fiz a divulgação.” (F.I)

“(...) a equipa em termos estratégicos é o prof. CB (...) o professor e nós os três (...) a equipa mais operacional.” (F.I)

“(...) fiquei como representante institucional. Se bem que eu acho que ela está perfeitamente bem com os dois ou três colegas que estão a fazer coordenação operacional.” (E.T)

“Do ponto de vista de docentes que vão intervindo no processo há um core, um grupo que de facto se mantem mais ou menos estável e depois há sempre aqueles que vão rodando.” (H.I)

“Eu tenho um professor em cada uma das escolas, deveria ter, vou tendo devagarinho, e quando não tenho num não tenho no noutro.” (I.I)

“Por cada escola tem o seu coordenador local.” (L.I)

“Os tutores em si acabam por ser, são três ou quatro pessoas” (L.I)

“Temos a professora FP e um professor na área do empreendedorismo e outro na área da inovação e são eles que fazem precisamente um conjunto perfeito como complemento ao empreendedorismo.” (J.T)

“(...) escola tem o gabinete de empreendedorismo, em que fazem parte vários professores.” (D.I)

### b)

“(...) acompanhamento nesta fase inicial é feito pelos professores da unidade curricular, neste momento somos 4. E depois, se forem vários planos de negócio, distribuimos pelos outros professores que não têm esta unidade curricular, e colocamos 2 a 2.” (D.I)

“(...) chamo dois colegas da área da gestão.” (F.I)

“Há professores convidados, às vezes.” (H.I)

### c)



“(…) em que por exemplo é dado tempo aos professores para se dedicarem a esta área.” (D.I)

“Há duas, a primeira a mobilização dos próprios colegas, dos docentes para a causa, por um lado é apetecível porque é um projeto interessante e desafiante por outro lado quer queiramos quer não vai acarretar mais trabalho aos colegas, é extra às unidades curriculares, extra tudo e o trabalho que têm já ao nível de academia.” (H.I)

“Eu acho que nós antes de conseguirmos cativar os alunos precisamos sempre de cativar os professores.” (N.I)

“Nós temos a sorte de os colegas que estão ligados ao empreendedorismo são empreendedores por natureza e portanto estão assim na vida. E eu acho que isso faz toda a diferença porque o ensinar pelo exemplo, viver com paixão os projectos onde se está envolvido ajuda e “contamina” os estudantes pela positiva.” (C.T)

“(…) nós não temos nenhuma pessoa externa, quando digo externa é, não temos ninguém que não seja docente e que não seja docente a 100% nesta estrutura.” (B.I)

## Anexo 11 – Implementação - Envolvimento Externo

### a)

Todos os politécnicos apresentaram envolvimento com entidades externas e compromisso com a comunidade, uma das condições evidenciadas pelo *The framework conditions index (Outreach)*, tendo sido identificado envolvimento com pessoas e instituições a nível regional, nacional e internacional sendo elas (de) IES, Câmaras Municipais, associações, empresas privadas e públicas.

“temos feito várias parcerias tanto com a Incubadora Pedro Nunes, com a Tecnoparque, a Curia, várias” (D.I)

“(...) temos feito várias parcerias tanto com a Incubadora Pedro Nunes, com a Tecnoparque, a Curia, várias. (...) parcerias com Aibili, com o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, com a Química.” (D.I)

“(...) sobretudo via DNA Cascais, pois é uma agência que emana da câmara municipal de C. e o presidente da câmara é nosso presidente do conselho geral da ESTE, portanto há uma relação muito próxima e a DNA” (F.I)

“Em termos de instituo somos parceiro de alguns projetos que envolvem outros parceiros de outras regiões do país, ou até parceiros que cobrem o território nacional, por exemplo, participamos num projeto que envolve toda a região centro, o INOV C.” (H.I)

“(...) a Nersant, na área do empreendedorismo, como sabe a Nersant é um dos maiores núcleos empresariais do país. Até mesmo com a Caixa Geral de Depósitos, com os Tagus Valley e com grandes empresas da região, até para os CCPRs não só do Alentejo, estamos ligados ao Alentejo, ao Lisboa e Vale do tejo como o Cim, Unidade Intermunicipal do vale do Tejo, onde se integra projetos de empreendedorismo com a Nersant o instituto politécnico e outras instituições e a camara municipal. Portanto temos excelentes parcerias nesse domínio.” (Sanatrem\_T)

“Isto aqui cá é tudo muito externo. Portanto, é a Caixa Geral de Depósitos, é a Garval que é financiador, os Business Angel e, portanto, a NERSANT e o CNIRM.” (L.I)

“(...) vamos ter aqui o 8º Fórum Internacional de Empreendedorismo, em que vamos trazer cá convidados a nível internacional e nacional, casos de sucesso, em que os estudantes vão estar em contacto com esses peritos nestas áreas.” (D.I)

“articulação com outras instituições de ensino quer do instituto politécnico na área das engenharias quer da universidade de coimbra e da universidade do minho para desenvolver as ideias que surgem. E portanto penso que foi uma grande mais-valia e as sinergias mútuas.” (C.T)

“começamos a ter uma grande interação (...) com algumas escolas ligadas à universidade,” (M.T)

### b)

“a participação das empresas pode ser feita ou 1) se tiverem algo que seja interessante, impactante para eles podemos integrar e participar dentro

das nossas oficinas, seja da oficina E ou E2. No caso da oficina E, é mais natural porque é mais motivacional, no caso da oficina E2 pode funcionar como um estímulo. Um empresário vir falar da sua realidade no âmbito daqueles *workshops*, essa é um via, outra via é a dos patrocínios” (H.I)

“não é feito e exclusivamente com a prata da casa, tem várias participações externas de forma a trazer essa dimensão, por isso a questão das aulas abertas, dos seminários etc.” (G.T)

“tive uma reunião com o BIC, Banco de Investimento, que querem entrar numa situação de eles próprios irem falar às turmas sobre o que é o empreendedorismo” (I.I)

“Nersant (a associação empresarial) que tem colaborado connosco na própria formação. O Centro de Negócios e Inovação de Rio Maior (CNIRM) é também outro parceiro que também connosco colabora nas próprias oficinas, ou seja, a minha ideia é hoje em dia trazer gente mais de fora.” (L.I)

“(…) o júri, na realidade, era um júri totalmente externo ao IPS” (M.T)

“Sim, pois geralmente são os responsáveis da DNA que depois vêm também participar como júris do nosso concurso regional, como doutor Marco Fernandes, engenheiro Paulo, são geralmente quem vem cá fazer os júris.” (F.I)

“O júri é todo externo.” (L.I)

“Não foi por acaso que eu tive oportunidade de ter o homem da Nersant a vir cá cinco sessões seguidas, um homem que tem negócios (...)” (L.I)

“e se permitia que as equipas fossem apenas maioritariamente alunos ou pessoas do politécnico já podendo ter elementos externos.” (M.T)

### c)

“(…) sempre que possível colaboramos com instituições da região, quer câmaras, quer outras instituições de ensino não superior para informações, apoiamos também pessoas e entidades que estão interessadas em criar empresas, mas que posteriormente acabam por não concorrer ao Poliempreende, nem que seja que muitas das vezes são pessoas externas ao IPBeja.” (B.I)

“(…) este ano vamos tentar avançar com uma iniciativa, que eu penso que alguns dos outros politécnicos já estejam a efetuar, que é a questão do empreendedorismo nas estruturas, mais no ensino básico, até então não tínhamos tido grande disponibilidade para o fazer (...)” (B.I)

“(…) oferta formativa dos desenhos curriculares tem que ser cada vez mais pensada para as necessidades efetivas das regiões, dos contextos em que nos inserimos e das empresas em que nos inserimos cada vez mais (...)” (A.T)

### d)

“Nós temos esse privilégio de muitas das empresas aqui da região, como muitas das empresas são pequenas e médias empresas ainda têm um rosto. A gente sabe quem são os donos, a gente sabemos quem são os donos. E portanto, são pessoas que muitas vezes foram eles que construíram as próprias empresas que passaram por aqueles, por todas as dificuldades ao desenvolvimento de uma empresa e portanto podem vivenciar na 1 pessoa o

que foi esta realidade.” (H.I)

**e)**

“Não tivemos muito essa ligação, pelo menos enquanto eu estive aí. Digamos que era um processo que funcionava fundamentalmente para dentro e em cooperação com os restantes politécnicos.” (M.T)

“O júri é todo externo.” (L.I)

## Anexo 12 – Implementação – Infraestruturas

### a)

“IPBeja empreendedorismo.” (B.I)

“(…)sem ser de baixo da alçada do CTC, criei, aqui, o IPBeja empresas e o IPBeja empreendedorismo,” (A.T)

“(…)gabinete de empreendedorismo” (D.I)

“(…) o nosso grupo de empreendedorismo, o gabinete de empreendedorismo, que é uma estrutura formalizada na escola viu-se crescer a partir daí porque havia sentido para o projecto e havia desafio permanente.” (C.T)

“Este ano vamos meter também a federação académica que tem as associações académicas de todas as escolas do IPL” (I.I)

“O Orbis Inovação neste momento está dentro da unidade do empreendedorismo e apoio à empregabilidade” (L.I)

“Otique” (M.T)

“(…) estamos a lançar uma incubadora” (B.I)

“Incubar+Leziria (e que já está aprovado) e nós somos um dos parceiros” (L.I)

“A incubadora informalmente já está a funcionar” (N.I)

### b)

“(…) articulação profunda com o centro de transferência e conhecimento também do IPBeja.” (A.T)

“Mesmo na unidade de investigação, o grupo que tenho agora comigo já desenvolveram o seu protótipo, concorreram agora ao Arrisca C, ao Inove C.” (D.I)

“(…) desenvolvemos na unidade de investigação uma área só dedicada a esta área do take care e portanto do desenvolvimento laboratorial de produtos no domínio dos cuidados, tudo isso que nasceu desta ideia inicial de concorrer mas que depois ultrapassou e muito.” (C.T)

“(…) já enviamos um e foi o próprio Miguel que o fez para a revista da UNICER e em vez de sermos mais um artigo para o qual nos contribuimos foi ele a fazer a experiência do Poliempreende.” (E.T)

“O ISEL tem sete mil alunos, em parte mecânicas, engenharias eletrónicas e tem um centro de investigação que é pago pela brisa com essa coisa dos semáforos e os novos radares também são do ISEL, são programados pelo ISEL e portanto temos uma quantidade de coisas que estão dentro do ISEL.” (I.I)

“Para lhe dizer que para além do poliempreende, a nossa atividade de empreendedorismo não tem só o foco do poliempreende. Há um conjunto de outras atividades que às vezes se cruzam outras são áreas completamente paralelas. Ainda nós em Peniche temos um centro de investigação na área do mar, temos lá já um conjunto de startups.” (H.I)

### c)

“(…) as ações são abertas a todos os alunos do IPBeja.” (B.I)

“Aibili, com o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, com a Química. Portanto, eu acho que isto nos ajuda de alguma forma, precisamos destas parcerias, porque nós somos enfermeiros e então esta multidisciplinaridade é fundamental.” (D.I)

“E isso promoveu a articulação com outras instituições de ensino quer do instituto politécnico na área das engenharias quer da universidade de coimbra e da universidade do minho para desenvolver as ideias que surgem. E portanto penso que foi uma grande mais-valia e as sinergias mútuas.” (C.T)

“É, os cruzamentos, trazer diferentes áreas do saber dentro da própria instituição.” (G.T)

“Ou seja, eu acho que uma aula de empreendedorismo que tenha um aluno de gestão, um aluno de engenharia com um aluno de desing eventualmente até com um aluno da área da saúde por exemplo, provavelmente será muito mais rica em termos daquilo que é a partilha, daquilo que é as visões cruzadas, daquilo que é... do que uma unidade curricular que só tema alunos de engenharia eletrotécnica” (G.T)

“Tem de ser uma por escola, porque tentei fazer globais e eles não se misturam, como se costuma dizer. Não se misturam, não vão.” (L.I)

“Não reconheço como boa prática juntá-los. Porque eu explico-lhes que só tinham vantagens em fazer equipas pluridisciplinares, mas eles não se misturam.” (L.I)

#### d)

Foi perceptível, através das entrevistas que existe um esforço para que o empreendedorismo faça parte dos planos curriculares. Verificou-se que já existem unidades curriculares de empreendedorismo, no entanto esta temática aparece mais frequentemente como parte de outras unidades curriculares e não de forma independente.

“(…) há alguns anos tentou-se, quando foram feitas as reformulações dos cursos, que todos os cursos tivessem uma disciplina de empreendedorismo.”(B.I)

“(…) integração à vida profissional que tem um módulo que é o empreendedorismo.” (D.I)

“Hoje existe uma unidade curricular formal de empreendedorismo e é no quadro dessa unidade que os estudantes desenvolvem as suas ideias e os seus planos de negócio que depois apresentam ao concurso.” (C.T)

“(…) o empreendedorismo surge dentro de algumas cadeiras que é a inovação, mas uma cadeira específica não existe.” (F.I)

### Anexo 13 – Implementação – Recursos

**a)**

“A escola faz um orçamento no início do ano, com essas despesas e esse planejamento.” (D.I)

“Essa consultoria é paga pela escola.” (D.I)

**b)**

“ (...) o preço da nossa incubadora também é simbólico” (B.I)

**c)**

“Atualmente pode haver alguma empresa que seja o patrocinador de alguns dos prêmios” (H.I)

“(…) inclusivamente a caixa geral de depósitos, a instituição que valoriza e coordena toda a atribuição de prêmios do poliempreende e todos os prêmios que são dados aos alunos através do poliempreende é precisamente sobre (???) a caixa geral de depósitos.” (J.T)

“A própria parceria na pós-graduação premeia os melhores da mesma com o apoio à criação da empresa, o apoio ao financiamento, poderem estar incubados lá...” (F.I)

“Nos assentamos em divulgação e reuniões de trabalho com os parceiros, envolvemos todos os parceiros logo na preparação do poliempreende. Não só aqueles que são portanto, que nos apoiam financeiramente, são mecenas, mas todos os outros que já por si estão ligados a nos em ações de empreendedorismo.” (J.T)

“Relativamente a conseguirmos apoio de algumas empresas realmente é falha nossa porque podíamos aproveitar as potencialidades.” (D.I)

**d)**

“Tem sido um crescimento sustentado, se calhar gostávamos que fosse mais rápido mas com os recursos limitados e escassos que temos, como todos têm, tem sido um crescimento sustentado.” (F.I)

“A única coisa que eu acho que ainda não atingimos com sucesso é precisamente na área do financiamento. Acho que devia de haver um financiamento maior para o poliempreende.” (J.T)

## Anexo 14 – Implementação – Promoção e Divulgação

### a)

“O que normalmente nós começamos por uma fase em que cada um dos colegas vai, tenta ir, a cada umas das turmas do 2º e 3º ano para divulgar, leva uma pequena apresentação do PowerPoint, solicita ao docente da disciplina 10 ou 10 minutinhos para fazer uma pequena apresentação sobre o tema, basicamente é isso que se faz numa fase inicial.” (B.I)

“É através dos flyers que fazemos, temos uma página na escola e depois é mais nestas aulas.” (D.I)

“(…) temos um gabinete que em termos de divulgação de comunicação, por exemplo as questões do site, das orientações e as regras do regulamento do concurso, tudo isso esta no site. E depois temos também a preocupação de falar, queremos de alguma forma formalizar e estruturar um pouco melhor. Até agora tem sido um pouco mais informal, porque falamos com os colegas pedimos aos diretores de curso, aos coordenadores da comunidade científica para divulgarem junto dos alunos nas turmas, mas queremos formalizar mais a comunicação” (F.I)

“Colocamos cartazes em pontos visíveis da escola, anunciamos com notoriedade no *site* com *baneers*, sobretudo falamos dos prémios para ser um chamariz.” (E.T)

“Não tanto publicitar tanto, com e-mails e com *banners*, acho que é de facto tentar ir as turmas e nem que sejam 5 minutos a falar, porque quando se fala disto as pessoas param ouvem e se levarmos a informação organizada no sentido de dizer: vão estar disponíveis no site da escola, as oficinas quando começam... acho que isso é mais importante” (E.T)

“(…) é muito pela via da passa a palavra que eles próprios levam para as aulas que eles próprios estimulam os alunos a participar.” (H.I)

“formas habituais de divulgação seja nas redes sociais, algumas informações para a média. Fazemos por exemplo divulgação muito personalizada, quase que de sala a sala falar com as turmas, com os alunos e isso parecendo que não ajuda a estimulá-los. Habitualmente fazemos aquelas divulgações habituais, *mail's facebook, twitter*, e afins, o habitual.” (H.I)

“divulgamos através da *newsletter*, divulgamos através da nossa revista da Politécnia, divulgamos através de uma quantidade de coisas, o que é o empreendedorismo, tem os números de telefone todos, os coordenadores, tem tudo” (I.I)

“as sessões de apresentação e divulgação, não só do PoliEmpreende como do projeto INCUBAR+LEZIRIA e já atingimos, portanto, fizemos uma por escola” (L.I)

“pedir a professores para nos deixar ir às turmas fazer uma divulgação, levar os folhetos, falar para os alunos, esperar que eles colocassem algumas questões.” (N.I)

### b)

“(…) fizemos pela primeira vez uma divulgação aos nossos diplomados e chegaram-nos duas ou três ideias já de diplomados” (N.I)

“Em termos nacionais eu acho que falta muita projeção a nível de comunicação do Poliempreende” (N.I)



**Anexo 15 – Implementação – Desenvolvimento**

“porque eles vão depois preencher a plataforma para analisarmos o antes e o após a formação durante estas semanas do quarto ano” (D.I)

## Anexo 16 – Impacto – Estudantes

### a)

“eles ganham aqui as chamadas *softskills*, na prática, são confrontados com estes desafios.” (G.T)

“fica com noções de mercado e *marketing* completamente diferentes, portanto será sempre uma mais valia” (J.T)

“Para os estudantes eu penso que também dá uma abertura muito maior, alguns continuam a desenvolver os seus projectos. Mesmo na unidade de investigação, o grupo que tenho agora comigo já desenvolveram o seu protótipo, concorreram agora ao Arrisca C, ao Inove C. Portanto eu penso que eles de alguma forma ficam com o bichinho.” (D.I)

“(…) penso que é uma mais-valia para os seus currículos. É eles ficarem com esta visão, e um dia se precisarem de elaborarem o seu plano de negócio eu penso que também é uma mais-valia, já sabes o que fazer, como fazer e a quem recorrer.” (D.I)

“(…) impacto que o empreendedorismo tem no desenvolvimento de competências dos estudantes” (D.I)

“Eu penso que os estudantes desenvolvem de facto essas competências” (C.T)

“tem direito a um concurso que podem ganhar, e mesmo que não ganhem ficam com informação sustentada, alinhavada que lhes pode ser útil mais tarde.” (E.T)

“(…) temos tido de facto empresas que têm sido criadas, provavelmente o tipo de apoio que proporcionamos aos nossos estudantes ao longo das edições tem sido mais eficaz, mais dirigido para o que eles necessitam e também conseguimos fazer com que sejam eles próprios em termos de empresa e projeto mais eficazes.” (Leria\_I)

“Muitos deles quando regressam dizem “eu tive a pensar na minha vida, e afinal eu agora quero agarrar num projeto meu” e isso parecendo que não acaba por ser resultado da experiência que eles passaram, isto é maior mais-valia que os estudantes levam quando passam por esta experiência. Naturalmente ganharem um prémio melhora um pouco.” (H.I)

“No balanço eu acho que é claramente positivo, pelo número de jovens que envolveu, pelo número de empresas que já se criaram, por toda a dinâmica. Claramente os nossos estudantes e a nossa instituição ficaram mais ricos com esta realização.” (G.T)

“uma das coisas que eu foco muito é que o empreendedorismo dentro da empresa, no meu posto de trabalho, faz com que eu seja proactivo, e se eu for pró-ativo, se tiverem de mandar alguém embora não vão mandar os pró ativos vão mandar aqueles que não são ativos que são reativos, essa é uma das ideias.” (I.I)

“E eu acredito que é nesse contexto, nesse ecossistema empresarial de empreendedorismo que eles se podem safar.” (L.I)

“(…) contribuído para a criação de empresas e podemos mostrar alguns exemplos práticos, de alunos que participaram em ações ou nas oficinas e mesmo não tendo continuado no concurso criaram empresas, sobretudo na nossa área.” (F.I)

**b)**

“(…) neste sentido de poderem os alunos ter um trabalho de mestrado não com base no estágio, que as vezes faz pouco sentido ou é difícil de formalizar, mas sob um ponto de vista de um projeto com um conjunto de temas” (E.T)

“A própria parceria na pós-graduação premeia os melhores da mesma com o apoio à criação da empresa, o apoio ao financiamento, poderem estar incubados lá…” (F.I)

“Também já tivemos, curiosamente, aqui, uma entidade que começou e, entretanto, já acabou, não sendo propriamente a perspetiva mais agradável, mas para eles terem a noção que quando entram também têm que saber que nem sempre têm sucesso” (B.I)

“(…) os alunos percebem que, sobretudo algumas formações aqui dentro, que é um caminho mesmo profissional e, portanto, que é uma forma de começarem a tentar ensaiar ideias, e ideias de negócios, e perceberem que ter só ideias não chega é preciso que elas sejam consolidadas e terão que aprender e perceber que de facto a envolvência do empreendedorismo é de facto multidisciplinar e não basta só ter uma ideia” (E.T)

“eles também passam por empresas, visitam as empresas, têm contacto com casos práticos e com casos reais” (G.T)

“(…) estão a pedir-nos alguns currículos para depois recrutarem alunos nossos” (B.I)

### **Anexo 17 – Impacto – Externo**

“(…) sempre que possível colaboramos com instituições da região, quer câmaras, quer outras instituições de ensino não superior para informações, apoiamos também pessoas e entidades que estão interessadas em criar empresas, mas que posteriormente acabam por não concorrer ao Poliempreende, nem que seja que muitas das vezes são pessoas externas ao IPBeja.” (B.I)

“(…) estamos a lançar uma incubadora, ela em principio irá arrancar no dia 4 de novembro, já temos sete/oito empresas que demonstraram interesse em entrar para a incubadora, à partida isso seria suficiente para encher as salas que nós temos disponíveis, mas como é óbvio também queremos fazer uma seriação para verificar da qualidade dos projetos.” (B.I)

“(…) ou um grupo de pessoas da região à mão que nos peçam apoio, nós normalmente ajudamos.” (B.I)

“(…) porque muitas destas empresas também ao fim e ao cabo quando entram ali na incubadora, depois pensam, estão a pedir-nos alguns currículos para depois recrutarem alunos nossos” (B.I)

“(…) que nos ajudará a criar novas dinâmicas para o IPBeja e ultrapassar os grandes problemas, os enormes problemas, com os quais neste momento o interior do País se confronta, não o Porto, mas o interior do país.” (A.T)

“(…) consultoria (…)” (D.I)

“Nós por exemplo hoje temos vários produtos propostos para registo de patente que muitos foram impulsionados,” (C.T)

“Estamos a enriquecer o tecido económico da região.” (H.I)

“(…) dá também a possibilidade de podermos fazer a transferência de conhecimentos para a comunidade, para as empresas,” (J.T)

## Anexo 18 – Impacto – Instituição

### a)

“(…) a presidência tentou. Ela a determinada altura, não tenho presente quando, mas há alguns anos tentou quando foram feitas as reformulações dos cursos que todos os cursos tivessem uma disciplina de empreendedorismo. (...) a ESTG, que é uma escola na qual eu, eu comecei por lá, nós agora estamos integrados, eu diria que todos os cursos com exceção de solicitadoria não tem a disciplina de empreendedorismo.” (B.I)

“inicialmente não havia um desenvolvimento tão grande como estamos a fazer no poliempreende.” (J.T)

“(…) pelo menos, mesmo alunos que estão a terminar nos últimos tempos têm-nos pedido para mostrar a incubadora,” (B.I)

“(…) temos tido de facto empresas que têm sido criadas, provavelmente o tipo de apoio que proporcionamos aos nossos estudantes ao longo das edições tem sido mais eficaz, mais dirigido para o que eles necessitam e também conseguimos fazer com que sejam eles próprios em termos de empresa e projeto mais eficazes.” (H.I)

### b)

“Tivemos um 2º lugar e 4º lugar.” (D.I)

“E também há 2 anos tivemos uma estudante do 3ºano que não tinha a unidade curricular e que ela é que concorreu sozinha e acabou por ganhar o 1º prémio aqui na escola a nível regional.” (D.I)

“Temos efetivamente criadas doze empresas. Temos 24 postos de trabalho criados, qualificados resultados diretamente do concurso, 1 2 e 3 lugar (...) Não estamos aqui a contabilizar todas as outras empresas que se criaram por via de uma participação no poliempreende mas só acabam por ser criadas e postas no terreno mais tarde e portanto não contabilizamos como uma relação direta mas efetivamente essas são muito mais do que aquele número que aqui está.” (H.I)

“Nós por exemplo hoje temos vários produtos propostos para registo de patente” (C.T)

### c)

“(…) que é uma maior sensibilização de toda a comunidade para a importância da temática,” (E.T)

“No balanço eu acho que é claramente positivo, pelo número de jovens que envolveu, pelo número de empresas que já se criaram, por toda a dinâmica. Claramente os nossos estudantes e a nossa instituição ficaram mais ricos com esta realização.” (G.T)

“Este ano vamos meter também a federação académica que tem as associações académicas de todas as escolas do IPL. O tipo que está á frente disto, o Luís Castro, é um tipo dinâmico e que gostas destas coisas do empreendedorismo e eu estou a ver se juntamente com os coordenadores das escolas também o chamo a ele, aliás já falei com ele, para trazer para dentro deste núcleo. Porque uma coisa é nós, os professores, mesmo que queiramos falar ao nível deles estamos sempre por cima, por ordem lógica das coisas eles

não nos vêm como pares, à malta das academias eles já vêm como pares portanto é chegar o mais perto possível” (I.I)

“ (...) mais importante do que só o concurso PoliEmpreende é depois todo o seguimento, e dar-lhes viabilidade em contexto de incubadora mas já no âmbito empresarial estarem, porque a NERSANT tem o CIES (Centro de Inovação Empresarial de Santarém), o CNIRM e portanto tem a possibilidade de incubar, portanto desenvolverem-se em ambiente empresarial e têm tutoria e seguimento.” (L.I)

### Anexo 19 – Impacto – Professores

“Eu penso que para nós professores, e para mim em particular, acho que tem sido uma aprendizagem. Todos os dias aprendemos, e cada ano, penso que isto tem sido uma aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências nesta área.” (D.I)

“mesmo os docentes envolvidos no projecto têm se sentido impulsionados a abraçar outras lógicas de pensamento.” (C.T)

“os meus colegas começam a ver cada vez mais que isto é fundamental para além do clássico paradigma de: ensinamos e formamos pessoas para entrarem no mercado de trabalho, existe aqui uma outra questão que é: Porque não trabalharem também por conta própria, e não apenas para uma empresa já criada com um posto de trabalho definido? Nesse sentido cada vez mais os colegas começam a perceber que há aqui uma mudança de paradigma também na própria oferta do ensino superior.” (F.I)

“dos docentes para a causa, por um lado é apetecível porque é um projeto interessante e desafiante” (H.I)

“Ou acompanharem os projetos dos estudantes ou pontualmente participando nestas iniciativas, é sempre enriquecedor do ponto de vista pessoal, e essa experiencia de enriquecimento vai ser passada também para os nossos estudantes e portanto até do ponto de vista pedagógico e académico para eles é uma mais-valia, e até do ponto de vista pessoal que eles podem querer ter o seu próprio negócio e arranjam outros negócios. Há sempre essa aprendizagem, é sempre uma mais-valia, acabam por se tornar professores mais completos quer a nível académico que pessoal.” (H.I)

“Eu diria que é um desafio permanente que temos de alguma maneira, tornar esta prática, seja de ensino formal, seja de ensino não formal em algo que seja efetivamente muito criativo, muito estimulante, eu acho que este é um desafio permanente que eu acho que todos nós, instituições temos que fazer.” (G.T)

“O meu ganho é pessoal, é o meu brio, é a única coisa que eu... é a única coisa que me pagam.” (Lisboa\_T)

“temos um grande empenho em preparar os alunos para atingirem esse bons resultados, os professores também se dedicam dando orientações específicos e, como lhe disse, é uma área extremamente importante no nosso instituto.” (J.T)

“É engraçado agora lembrei-me esses dois elementos foram convidados à pouco tempo para participar naquela empresa dos cafés delta a convite do professor N., numa perspectiva de formação para ensinar professores do ensino secundário” (J.T)

## Anexo 20 – Avaliação - Dificuldades e Oportunidades

a)

“Nota-se é que há, na generalidade das pessoas há pouca iniciativa, dos alunos.” (B.I)

“(…) acaba sempre por haver pessoas interessadas, mas depois, mas depois acabam por ir desistindo, provavelmente um pouco pelo que eu tava a dizer ainda há bocado, se calhar, temos de começar mais cedo, porque depois a entrega dos projetos calha muito em cima dos exames.” (B.I)

“(…) na altura são muitos que se propõem a apresentar mas depois eles vão desistindo porque começa a dar muito trabalho e tem muita acumulação com a monografia para fazer e outros nem estão para aí virados.” (D.I)

“É descobrir, porque é mesmo o termo, descobrir, quais são as alturas ideais para fazer o concurso e as oficinas. Porque nunca são alturas certas. Ou porque vão de férias ou porque estão de férias, ou porque estão em exames ou testes, Há sempre um tipo de atividade que os afasta deste tipo de atividades.” (L.I)

“(…) eu tenho notado é nas disciplinas onde normalmente leciono essa disciplina de empreendedorismo, é que existe alguma aversão ao risco, e é um pouco aquela ideia pré-feita de que não se consegue arranjar dinheiro, a questão do financiamento não é muito fácil.” (B.I)

“(…) os estudantes apesar de terem muita oferta deste tipo de iniciativas falta-lhes alguma pro-atividade e algum dinamismo para se envolverem nelas e principalmente se lhes palpitar que vão ocupar mais tempo e vão ter mais trabalho, piora um pouco.” (H.I)

“(…) os estudantes são da área de enfermagem, não estão tão vocacionados para esta área tecnológica e da criação do próprio emprego.” (D.I)

“(…) quando a gente pede uma ideia para fazer um negócio e toda a gente quer fazer uma *relloute* para vender cachorros. Eu disse ”Epá é para utilizarem as vossas competências, andaram três anos na escola é para venderem cachorros? Utilizem as vossas capacidades intelectuais, que têm. Opá têm um *hobbie*, praticam Yoga, Karaté. Opá façam um trabalho mas dentro daquilo que vocês conhecem ”. E aparece-me de tudo uma carrinha/autocarro para levar os bêbados de Lisboa a noite para casa, as ideias até surgem mas não são ideias para eles, eu pergunto “e você o que é que vai fazer? Guiar a *relloute*, fritar o bifes? ” e eles “ ah não, não sei fazer nada disso, eu trato da comunicação”, um quarto de hora por dia. Portanto essa noção de fazer as coisas é complicadíssima.” (I.I)

“(…) o recuo que houve foi por e simplesmente porque a dimensão do aluno hoje está tão reduzida ao facilitismo dos cursos que quando é preciso criar qualquer coisa eles dizem “Mas já tudo criado” e não têm ideias, não conjugam ideias e como tal se não houver uma ideia boa, ou uma ideia sustentável não há projetos.” (I.I)

“Um plano de negócio é muito trabalhoso e portanto muitas vezes desistiam porque havia também uma coincidência de entrega dos projectos muito em cima da fase de avaliações de final de ano.” (M.T)



“Isto para mim devia começar no primeiro ciclo, e deveria vir em contínuo, é com fazer uma aprendizagem ao longo da vida para conseguirmos chegar ao ensino superior, devíamos começar mais cedo.” (H.I)

**b)**

“No entanto, umas das dificuldades que temos, digamos que é um ponto menos forte, é a resposta dos alunos.” (F.I)

“(…) a maior dificuldade era apoiar os alunos nas ideias de negócio, ou seja, os poucos que aparecem as ideias de negócio depois precisam de muito apoio.” (N.I)

“(…) outro desafio que temos vindo a procurar perseguir até no poliempreende e nas ações de formação, isto não é fácil. É, o cruzamento, trazer diferentes áreas do saber dentro da própria instituição. Ou seja, eu acho que uma aula de empreendedorismo que tenha um aluno de gestão, um aluno de engenharia com um aluno de *desing* eventualmente até com um aluno da área da saúde por exemplo, provavelmente será muito mais rica em termos daquilo que é a partilha, daquilo que é as visões cruzadas.” (G.T)

“Tem de ser uma por escola, porque tentei fazer globais e eles não se misturam, como se costuma dizer. Não se misturam, não vão.” (L.I)

**c)**

“A estrutura apoia-nos, como é óbvio, nós poderemos fazer mais e melhor, temos a questão de limitação do nosso tempo, não faço ideia nos outros politécnicos qual é a carga horária, neste momento já vamos nas 400 horas, mas a estrutura tem-nos apoiado.” (B.I)

“(…) depois também se prende com tempo que nós docentes temos para abarcar e responder tempo para esta área.” (D.I)

“(…) dos docentes para a causa, por um lado é apetecível porque é um projeto interessante e desafiante por outro lado quer queiramos quer não vai acarretar mais trabalho aos colegas, é extra às unidades curriculares, extra tudo e o trabalho que têm já ao nível de academia.” (H.I)

“(…) pelo menos nós achamos a nossa equipa muito pequena, provavelmente não têm muito mais gente do que nós, mas cada vez mais o trabalhos dos docentes que lá estão, também têm uma grande componente administrativa e, nós não temos nenhuma pessoa externa, quando digo externa é, não temos ninguém que não seja docente e que não seja docente a 100% nesta estrutura.” (B.I)

“Nas outras escolas onde os dinamizadores não estão familiarizados com o tema, acaba por não correr tão bem.” (L.I)

“(…) nesta formação dos alunos, a formação dos professores, virado para a relação, para a integração e para a articulação da formação que se dá com as empresas que temos nas regiões e, este é um aspeto que este instituto tem obrigatoriamente de pensar rapidamente” (A.T)

“Os nossos docentes precisam de ser alterados, têm de ser aguçados, os presidentes precisam de ser aguçados para pensarem de forma diferente, é o que eu acho.” (A.T)

“Está tudo muito desenvolvido, claro que os meios audiovisuais, novos tipos de apresentação de publicidade, mas quer dizer estas matérias estão a ser

dadas por professores que nunca trabalharam no mundo real, no mundo empresarial. Portanto vender a ideia de empreendedorismo é uma ideia que vem nos livros e nas teorias, e depois a prática não funciona nada disso, é importante que se saiba mas é preciso dar a volta àquilo que dizem os livros.” (I.I)

“(…) há sempre alguém e normalmente são aqueles que não fazem nada, que criticam aqueles que fazem alguma coisa, mas isso agente tem de saber viver com eles. (...) Vejo algum tipo de problema porque as pessoas novas que hoje estão e estão a entrar com gosto e estão a fazer, agora, o meu problema é com algumas pessoas, por exemplo no meu caso pessoal do politécnico de Lisboa, eu não sei quem é que vai ficar com isto, já pedi para arranjam um pessoa para ir comigo” (I.I)

**d)**

“Eu penso que isso é uma pergunta mais dirigida a quem no quotidiano trabalha no processo porque eu acredito que eles ainda sentem algumas dificuldades. Eu da minha parte não sinto porque se elas existem eles ultrapassam-nas.” (C.T)

**e)**

“Tem sido um crescimento sustentado, se calhar gostávamos que fosse mais rápido mas com os recursos limitados e escassos que temos, como todos têm, tem sido um crescimento sustentado.” (F.I)

“(…) recursos que cada vez são menores da forma mais eficiente possível, para tentar, não é tentar o impossível, mas tentar fazer mais com menos.” (F.I)

**f)**

“(…) talvez tenha faltado divulgação e talvez tirar um pouco mais partido do Poliempreende” (E.T)

“(…) ou seja, alguns concursos conseguem ter uma notoriedade e uma visibilidade que infelizmente o poliempreende, apesar de já ter ganho um concurso europeu, de já ter prémios, ter resultados extraordinários, na minha prespetiva em termos globais, mas ainda não conseguiu” (G.T)

“Mas também, se calhar temos de pensar em tornar o concurso mais atrativo. Porque as pessoas não querem lá ir, portanto se não acham que têm vantagens lá apesar dos prémios até serem interessantes se calhar é um bocadinho o repensar.” (G.T)

“Em termos nacionais eu acho que falta muita projeção a nível de comunicação do Poliempreende” (N.I)

“(…) dar-se maior visibilidade, que eu acho que a visibilidade tem sido muito pouca.” (D.I)

“(…) as instituições do ensino superior deverão cada vez mais pensar esta ligação às empresas e, o desenvolvimento de competências nos seus alunos virados completamente para as empresas” e, esta parece-me ser uma questão muito importante que as instituições têm de pensar rapidamente” (A.T)

**g)**

“(…) nem todos nós respondemos a tempo às coisas” (B.I)

“Algumas dessa reuniões que são feitas com sacrifício de deslocções, e não sei quê... opá que se faça o início e o fecho presencial, o dia do concurso e a semana tudo bem, agora eventualmente as outras três reuniões poderíamos fazer uma a meio ou se houver alguma coisa que o justifique que não esteja dentro daquele âmbito normal, de resto funciona.” (I.I)

“(...) não concordar muito bem que num concurso estejam presentes equipas com docentes, doutorados especializadíssimos e poderem entrar em competição com alunos de 1º ano de um curso superior” (F.I)

“(...) tentar de alguma forma equilibrar os níveis em termos de avaliação dentro do concurso.” (F.I)

“(...) saber porque é que as apresentações são à porta fechada e não de porta aberta, portanto dá impressão de que aquilo é um conclave,” F.I

“Por exemplo um aluno se um aluno no primeiro ano apresentasse um projeto podia ter uma bolsa de estudo, que ganhava.” (I.I)

“(...) uma espécie de um manual, uma espécie de roteiro que cada instituição tivesse que cumprir, uma espécie de um pré conteúdo (...)Um guião Poliemprende que tivesse a estrutura, a duração, o número das oficinas, as datas de avaliação... que eu acho que isso é que convinha, não significa que depois as pessoas sigam, mas existia um guião...” (E.T)

### Anexo 21 – Futuro

“Poliempreende nós esperamos ficar enquanto ele estiver a funcionar”  
(B.I)

“O futuro, o futuro é um futuro de continuidade, é um futuro de disponibilidade da presidência.” (A.T)

“O futuro do Poliempreende acho que é para continuar e para melhorar e para crescer, para aumentar quer em valor quer em dimensão.” (F.I)

“Em termos estratégicos é para continuar” (I.I)

“Eu diria que é a única rede a funcionar efetivamente em termo nacionais nestas áreas é a rede do poliempreende e portanto eu acho que as cartas que estão na mesa já dadas pelo projeto já são suficientes para que nós possamos todos acreditarmos que está de saúde e há-de continuar a estar e, se deus quiser há-de crescer e até trazer mais parceiros para o projeto se assim o entenderem.” (H.I)

“Não há razão nenhuma para que não continuemos, até pelo contrário. O objetivo é tentar cada vez, aliás isso faz parte dos planos de reflexão da unidade, portanto o objetivo era ter pelo menos uma equipa por escola.” (L.I)

“ (...) eu acho que o trabalho nos próximos dois/três anos será irá aumentar consideravelmente, como é óbvio eu espero que depois consigamos aí despertá-los e depois com o nosso público em geral.” (B.I)

“Gostava pessoalmente que os nossos cursos na ESTE tivessem cadeiras específicas de inovação e empreendedorismo, mas isso é uma opinião pessoal.” (F.I)

“No futuro, no futuro, p.e., quando pensámos novamente os desenhos curriculares tem que haver uma força, tem que haver, como é que hei-de dizer, espero ainda durante este períodos, estes três anos e meio, o que ainda tenho, para efetivamente dizer às pessoas, dizer aos professores, dizer aos órgãos, efetivamente, devemos pensar, devemos pensar mais nos desenhos curriculares, mais também introduzindo estes conceitos todos, estes conceitos de empreendedorismo, estes conceitos de *startup*, estes conceitos de *spin off* que emergem na relação com os estudantes e eu penso que esse é um aspeto que tem de ser revisto.” (A.T)

“E quem sabe, por exemplo uma área que está agora a ser desenvolvida é o empreendedorismo social, que é uma área muito importante e temos três colegas que estão a desenvolver esta área, penso que será por aí, porque o voluntariado é muito importante e desenvolver esta área e estas competências nos estudantes.” (D.I)

“(...) todos os anos sinto que há um aperfeiçoamento, aprofundamento e um envolvimento cada vez maior do tecido empresarial, portanto é esse o objetivo, promovendo a ligação das instituições de ensino às empresas.” (C.T)

“(...) eu acho que está na altura do concurso se internacionalizar, quem sabe para os PALOP’S, para o Brasil, Macau...” (F.I)

“Mas se calhar tudo isso dependia de ter uma estrutura minimamente fixa que fosse renovando, no fundo que o Poliempreende tivesse um *site* e que fosse uma coisa que fosse sempre crescendo e crescendo com as várias edições, com os abstracts” (E.T)

“O poliempreende precisa aqui de dar um salto em termos de

notoriedade e visibilidade, e provavelmente tem de ter um *sponser* que seja forte, e eu acho que ainda não se conseguiu dar esse passo.” (G.T)

“(…) uma matriz que também fosse o poliempreende júnior que já se falou e há algumas iniciativas em curso e 2) o poliempreende de portas abertas ao exterior, não a outros países mas de alguma maneira era interessante, importante, se calhar estou a ser muito ambicioso.” (G.T)

“Depois, acho que seria muito interessante se pudéssemos os nossos jovens em contacto com os jovens de outros países, expô-los ao exterior, á realidade externa, a fazer uma apresentação em inglês. Em vez de lhes darmos 15 mil euros proporcionar-lhes uma vivência no exterior que os obrigasse a estar 15 dias nos estados unidos.” (G.T)

“O futuro do empreendedorismo... acho que cada vez o desenvolvimento deve ser maior. A cadeira é fundamental para todas as áreas do ensino. O poliempreende como tem sido portanto de facto um concurso, um programa com muito sucesso, eu acho que é uma mais valia continuar e até dinamizar ainda mais” (J.T)

“Nós queremos fazer o melhor e queremos fazer coisas boas e giras.”  
(L.I)

## **Anexo 22 – Análise às declarações estratégicas para o empreendedorismo**

**a)**

“O Instituto Politécnico de Leiria é uma instituição pública de ensino superior comprometida com a formação integral dos cidadãos, a aprendizagem ao longo da vida, a investigação, a difusão e transferência do conhecimento e cultura, a qualidade e a inovação. Promove ativamente o desenvolvimento regional e nacional e a internacionalização. Valoriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade e o espírito crítico e empreendedor.” (Poliempreende, n.d.) – Missão do Instituto Politécnico de Leiria

**b)**

“Fazer despontar oportunidades de negócio, fomentando uma crescente cultura empreendedora na comunidade educativa da ESEnfC são propósitos desta estrutura que está ao teu dispor.” (Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, n.d.) – Missão do Gabinete de Empreendedorismo da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

“O IPBeja-empreendedorismo promove o empreendedorismo junto dos alunos do IPBeja dando-lhes ferramentas que os ajudam a construir o seu futuro. O ensino superior confronta-se com uma questão importante: Proporcionar uma formação sólida criando ao mesmo tempo oportunidades de mercado. Este alinhamento estratégico entre formação escolar e perspectiva laboral só será efectivo se as instituições criarem estratégias de desenvolvimento curricular fomentadoras do empreendedorismo. Daí que seja importante desenvolver programas, projectos e concursos que estimulem esta vertente. É esta a missão do GAE.” (IPBeja, n.d.) – Missão do Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo do Instituto Politécnico de Beja

“Promover o empreendedorismo ao nível local e regional, proporcionando a novas empresas o acompanhamento técnico na fase de arranque; Concentrar em termos de organização e de Know-how, o potencial humano da ESHTE com maior vocação e orientação para a inovação e o empreendedorismo, através da pesquisa e do desenvolvimento de produtos, processos e modelos de negócio; Promover uma cultura de empreendedorismo entre os estudantes e a alumni da ESHTE, através do desenvolvimento de atividades voltadas para a criação de um negócio próprio; Desenvolver ferramentas de apoio ao empreendedorismo e promover a articulação com outras plataformas institucionais ou não institucionais; Representar a ESHTE no concurso de ideias e de planos de negócios denominado PoliEmpreende, promovido conjuntamente por todos os Institutos Politécnicos portugueses; Desenvolver atividades de consultadoria no domínio da assistência tecnológica e na área da economia digital.” (Eshte, n.d.) – Objetivos do Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

“Promoção do empreendedorismo, mediante diversas ações de divulgação, formação e acompanhamento de projetos / ideias de negócio /

planos de negócio (*coaching*);” Eixo de atividade do CTC (Politécnico de Leiria, n.d.) – Centro de Transferência e Valorização do Conhecimento do Instituto do Politécnico de Leiria

“Fortalecer o empreendedorismo, nomeadamente, através da Rede de Empreendedorismo Poliemprende e apoiar a criação de “startups” por estudantes e diplomados do IPL” (IPL, n.d.) – Objetivo estratégico para o quadrienal 2016-2019 do Instituto Politécnico de Lisboa

“Transferência do conhecimento e empreendedorismo”– Um dos três eixos do Gabinete de Projetos Especiais e Inovação (GPEI) do Instituto Politécnico de Lisboa

“A Unidade de Apoio à Empregabilidade e Empreendedorismo – UA2ES assume como missão contribuir para o aumento da empregabilidade dos alunos que frequentam as nossas Escolas; fomentar a cultura da iniciativa empreendedora com vista ao incremento da inovação económica e social na Lezíria do Tejo, através do rejuvenescimento do tecido empresarial envolvente, e atuando em rede, com todos os parceiros que partilham os mesmos propósitos de inovação territorial em ordem à melhoria da qualidade dos empregos, das condições de vida dos profissionais que qualifica e das suas famílias.” (Instituto politécnico de Santarém, n.d.) - Unidade de Apoio à Empregabilidade e Empreendedorismo – UA2ES do Instituto politécnico de Santarém.

“A UAIIDE/IPs apresenta-se nesta vertente como a estrutura de mediação, estímulo e facilitação das relações entre o IPs e a comunidade envolvente e de promoção do empreendedorismo. O principal objetivo é identificar e promover a transferência de ideias, conceitos novos e inovadores para o tecido empresarial, bem como auscultar as necessidades empresariais e propor soluções com base nas competências existentes no IPs.” (IPS, n.d.) Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo do Instituto politécnico de Setúbal.