



# GUIA PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

A PERSPETIVA  
COMPORTAMENTAL

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, esta obra, considerando-se apenas permitido o download para consulta.  
As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

## FICHA TÉCNICA

### EDIÇÃO

Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria  
Direção de Competitividade Empresarial  
Departamento de Cooperação Empresarial e Empreendedorismo  
Praça das Indústrias 1300-307 Lisboa  
Tel.: 213 601 136 / 688

E-mail: [empreender@aip.pt](mailto:empreender@aip.pt)

Sites de referência: [www.aip.pt](http://www.aip.pt) | [www.empreender.aip.pt](http://www.empreender.aip.pt) | [www.inovempreende-aip.pt](http://www.inovempreende-aip.pt)

### TÍTULO

GUIA PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA - A PERSPETIVA COMPORTAMENTAL

### EQUIPA TÉCNICA AIP-CCI

Helena Caiado  
Maria Vieira  
Paula Mónica Alves  
Carla Homem de Matos

### EQUIPA LOCAL AIP-CCI

Paula Paulino • Apoio Local  
Gina Esteves • Apoio Local  
Sónia Azevedo • Apoio Local  
Rui Perestrelo • Apoio Local

### CONSULTOR

Frederico Carvalho Pinto

### FINANCIAMENTO

COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade  
Ano de Edição  
2014

Copyright  
Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>03</b>
	A relevância do empreendedorismo	03
	Objetivo deste Guia	04
	A quem se destina?	04
<b>2</b>	<b>O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO</b>	<b>05</b>
	De que se trata?	05
	Que resultados da aprendizagem?	10
<b>3</b>	<b>A BASE TEÓRICA</b>	<b>11</b>
	Os comportamentos e atitudes empreendedoras	12
<b>4</b>	<b>O REFERENCIAL DE COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>EXEMPLOS DE ATIVIDADES PARA A PRÁTICA DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS</b>	<b>15</b>
	Atividade I - Os 9 pontos	17
	Atividade II - Cara ou Coroa	18
	Atividade III - Contar jogos	19
	Atividade IV - A utilidade das coisas	20
	Atividade V - Selecionar as melhores ideias	22
	Atividade VI - Corrida de carros	24
	Atividade VII - Papagaio de Ouro	26
	Atividade VIII - Banana Split	27
	Atividade IX - Quem conta um conto...	29
	Atividade X - A regra oculta	30
<b>6</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>	<b>31</b>
	Referencial de comportamentos empreendedores	31
	Orientação Empreendedora	32
	Outras definições	33

# 1 INTRODUÇÃO

## |A RELEVÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO|

Atualmente, a importância do tema “empreendedorismo” é bem evidente no nosso cotidiano, nos mais variados meios sociais e profissionais. Ao longo dos últimos anos, a palavra ‘empreendedorismo’ estabeleceu-se definitivamente no nosso léxico, sendo utilizada amiúde nos media, por líderes de opinião e nas mais variadas circunstâncias. Uma busca dessa palavra em ‘google.pt’ devolve cerca de 10.900.000 resultados. Apesar da sua utilização não ser já estranha, persiste a percepção generalizada na sociedade de que se trata de uma palavra ‘da moda’ cujo significado, não sendo consensual, remete invariavelmente para o exercício de alguma atividade económica, na perspetiva empresarial e profissional. Para muitos de nós, um empreendedor é, ainda e só, um empresário, com todas as conotações e percepções associadas a este substantivo e/ou adjetivo, ao longo dos tempos.

Não sendo sinónimos, as palavras ‘empreendedor’ e ‘empresário’ estão firmemente associadas. Evidência dessa associação surge na elaboração de políticas públicas e cenários estratégicos de desenvolvimento europeus e nacionais, que pretendem promover o empreendedorismo como veículo de criação de emprego e de desenvolvimento, por intermédio da criação de empresas (e, logo, de empresários). Contudo, a necessidade de mais e melhor ‘empreendedorismo’ não se limita ao objetivo de aumentar o número de ‘empresários’ que criem o próprio emprego, mas também pretende promover o desenvolvimento e bem-estar, a criatividade e a inovação, na esfera profissional, social e cívica.

Apesar da evolução social e da perspetiva das novas gerações relativamente ao trabalho, persiste a dicotomia que divide a atividade profissional entre ‘trabalhadores por conta de outrem’ e ‘empresários’ (que inclui, em certa medida, os profissionais liberais). Aos empresários chamávamos ‘estabelecidos por conta própria’, cujo significado não muito antiquado era “pôr casa de comércio”. Curiosamente, uma outra busca em ‘google.pt’ sobre ‘empresário’ devolve cerca de 41.000.000 resultados.

Haverá, eventualmente, um dilema social que resulta de todo este recente enfoque no empreendedorismo e na criação de empresas; por um lado, o senso comum diz-nos que não podemos todos ser empresários, ou criadores do nosso próprio emprego, por razões óbvias, como por exemplo, quem trabalharia por conta de outrem? Por outro lado, as conotações e percepções geralmente associadas a estes conceitos de ‘empreendedor’ e ‘empresário’ suscitam opiniões fortes de natureza social e política, por vezes pouco favoráveis.

Constata-se que, apesar de muitos de nós valorizarmos a independência que obteríamos enquanto “patrões de nós próprios”, não desejaríamos ser empreendedores/empresários, com tudo o que lhe está implícito. Na Europa, ser ‘empreendedor/empresário’

não é uma ocupação profissional desejável<sup>1</sup>. Para os jovens europeus, é uma carreira pouco atrativa e as percepções negativas são dissuasoras para aqueles que a desejam seguir. Ciente do impacto positivo do empreendedorismo na sociedade, é preocupação da Comissão Europeia promover a alteração das percepções negativas relativas ao empreendedorismo e fomentar o desenvolvimento das competências empreendedoras dos cidadãos que vivem no espaço europeu. Uma das formas sugeridas para se alcançar tal propósito é reforçar o ensino e formação do empreendedorismo a todos os cidadãos, e particularmente aos cidadãos que frequentam os graus de ensino formal.

## |OBJETIVO DESTE GUIA|

Os obstáculos e barreiras à implementação da aprendizagem do empreendedorismo serão consequência, entre outros fatores, do dilema quanto às percepções do empreendedorismo na sociedade, e também do facto de que o sucesso daquela aprendizagem está dependente – como sempre – das pessoas que a põem em prática e da sua adesão e compromisso com os objetivos e conceitos associados, i.e., e entre outros, dependentes dos professores, formadores e outros técnicos responsáveis pela aprendizagem, formação e treino.

Para além dos obstáculos de natureza material – financiamento, apoio institucional, disponibilidade de recursos – existem outros obstáculos relacionados com a credibilidade e legitimidade do empreendedorismo enquanto matéria curricular de educação e formação. Esta legitimidade, apesar de já estar consubstanciada formalmente nas políticas públicas de educação e de desenvolvimento social e económico, requer ainda a aceitação e adoção pela sociedade em geral, e pelos profissionais e responsáveis pela educação e formação dos jovens, em particular. Para tal, tem de haver capacitação e sensibilização destes profissionais e responsáveis para a importância do tema ‘empreendedorismo’. Esse propósito de capacitação e sensibilização será alvo da atenção de programas, políticas e soluções que as diversas entidades públicas e privadas envolvidas no tema se encarregarão de apresentar.

Entretanto, de forma despretensiosa e em linha com a necessidade de capacitação para o tema, este Guia vem sugerir algumas práticas que os educadores poderão explorar para promover e fomentar comportamentos empreendedores nos seus educandos. É, aliás, o seu principal intuito; com base na perspetiva comportamental do empreendedorismo – relativa aos comportamentos e atitudes que nos tornam “mais” empreendedores – este Guia oferece sugestões sobre como fomentar, na prática, o treino e adoção desses comportamentos e atitudes pelos jovens.

## |A QUEM SE DESTINA?|

Alguns leitores deste Guia verão maior utilidade na abordagem aqui proposta. Referimo-nos aos pais, professores e formadores envolvidos na educação de jovens dos 12 aos 18 anos, e que, perante a ‘pressão’ da aprendizagem do empreendedorismo, não têm pistas concretas sobre como facilitar e promover essa aprendizagem. Para os destinatários deste Guia, os objetivos e os conceitos teóricos poderão ser conhecidos

<sup>1</sup>“Entrepreneurship 2020 Action Plan - Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe” Comissão Europeia 2013

mas a execução prática da aprendizagem e da experimentação do empreendedorismo estará, em muitos casos, insuficientemente definida.

Assim, se o leitor está sensibilizado para a necessidade de o seu educando aprender a ser (mais) empreendedor, mas tem dúvidas sobre como fazê-lo, este Guia poderá inspirá-lo e sugerir-lhe formas de operacionalizar o ensino, a formação e o treino dos comportamentos e atitudes empreendedoras.

Daqueles a quem nos dirigimos enquanto públicos-alvo deste Guia depende, em alguma medida, o sucesso da disseminação do conceito e práticas do 'empreendedorismo'.

Explicitamente, este Guia é particularmente destinado a:

- Pais, educadores e encarregados de educação de jovens;
- Professores e outros técnicos envolvidos na implementação de curricula relativos ao empreendedorismo;
- Técnicos profissionalmente envolvidos na qualificação e apoio ao desenvolvimento de jovens.

Uma vez que as abordagens pedagógicas, destas e de outras matérias, devem ser adequadas à idade e maturidade dos alunos, consideramos que os conteúdos deste Guia têm particular relevância para a faixa etária dos jovens que frequentam o ensino secundário.

## 2 O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

Antes de quaisquer outras considerações, deve dizer-se que o ensino do empreendedorismo não deve ser confundido com o ensino de matérias de economia e gestão, embora seja desejável que, em determinadas matérias, aquele beneficie deste. Por outro lado, é frequente associar-se o ensino do empreendedorismo somente ao ensino do **processo** sobre como criar negócios. Contudo, existe uma perspetiva **comportamental** do empreendedorismo que requer uma abordagem distinta da que é proporcionada pela perspetiva **processual** de criação de empresas e negócios.

A conciliação dessas duas abordagens – comportamental e processual – foi alvo de discussão por um Grupo de Peritos europeus<sup>2</sup> que debateu o tema do ensino do empreendedorismo. No Relatório Final desse debate foram apresentadas duas perspetivas a considerar; por um lado, o ensino de atitudes e competências empreendedoras, que pretende proporcionar o desenvolvimento de determinadas qualidades individuais, e que não está focado na criação de empresas. Por outro, o ensino e treino específico sobre como criar empresas e negócios.

### |DE QUE SE TRATA?|

Para proporcionar uma base comum de entendimento sobre o que significa “ensino do empreendedorismo”, socorremo-nos da definição proposta pelo referido Grupo de Peritos em ocasião anterior, em 2002. Nas suas conclusões<sup>3</sup>, refere-se que o ensino e a aprendizagem do empreendedorismo requerem o desenvolvimento de conhecimentos, competências, atitudes e qualidades pessoais, em sintonia com a idade e maturidade dos alunos.

Propõe aquele Relatório<sup>4</sup>:

■ **Ao nível do ensino primário:**

O ensino do empreendedorismo deve fomentar qualidades pessoais como a criatividade, espírito de iniciativa e independência que contribuem para o desenvolvimento de atitudes empreendedoras. Deve ainda proporcionar o contacto precoce com o mundo dos negócios e algum entendimento do papel dos empreendedores na comunidade. As atividades poderão incluir o trabalho por projetos, aprendizagem pelo jogo, apresentação de casos de estudo simples e visitas a empresas locais.

■ **Ao nível do ensino secundário [segmento de incidência do presente Guia]:**

Para além do desenvolvimento das qualidades pessoais mencionadas, o ensino deverá incluir a tomada de consciência dos alunos acerca da criação do próprio emprego como opção de carreira profissional e “aprender fazendo”, no que se refere ao processo empreendedor de criação de negócios.

<sup>2</sup>Comissão Europeia “Final Report of the Expert Group ‘Education For Entrepreneurship’”, 2004

<sup>3</sup>Comissão Europeia “Final Report of the Expert Group. Best Procedure Project on Education and Training for Entrepreneurship”, 2002

<sup>4</sup>Ibidem, p.15

■ **Ao nível do ensino superior:**

A este nível [e fomentando continuamente as competências pessoais], deverá proporcionar-se treino específico em criação e gestão de empresas, incluindo o planeamento das atividades e a identificação de oportunidades de negócio. Deverá ainda ser proporcionado o apoio a conceitos de negócio por forma a facilitar a sua criação efetiva.

Ainda em linha com as sugestões e propostas daquele Grupo de Peritos, o desenvolvimento de qualidades pessoais relevantes para o empreendedorismo poderão ter como objetivos<sup>5</sup>:

■ **Competências de gestão:**

Capacidade de resolução de problemas, incluindo o planeamento, a tomada de decisão, a comunicação e a assunção de responsabilidades.

■ **Competências sociais:**

Cooperação, networking, assunção de novas funções.

■ **Competências pessoais:**

Autoconfiança e motivação, pensamento crítico e capacidade de autoaprendizagem.

■ **Competências empreendedoras:**

Iniciativa, proatividade e criatividade, e a abordagem ao risco inerente à implementação de ideias.

O tema da educação para o empreendedorismo ganhou particular expressão, a nível europeu, com a publicação pela Comissão Europeia em 2012 do “Plano de Ação Empreendedorismo 2020”, cujo primeiro eixo de ação é dedicado ao ensino e formação do empreendedorismo.

Aquele plano de ação põe em evidência a importância do ensino de competências pessoais como a criatividade, o espírito de iniciativa, a tenacidade, o trabalho em equipa, a compreensão dos riscos e o sentido de responsabilidade. Estas competências são apontadas como essenciais para a criação de empresas, mas também para aumentar “consideravelmente a empregabilidade”<sup>6</sup>.

Para tal, sugere-se que o ensino – escolar e não-escolar – destas matérias assuma uma natureza essencialmente prática e aproximada à vida real. O empreendedorismo não se restringe necessariamente a uma disciplina curricular específica, e requer formas de ensino como a aprendizagem empírica e a realização de projetos.

No que respeita ao ensino do empreendedorismo em Portugal, já em 2007<sup>7</sup> o Ministério da Educação identificou as seguintes competências chave para o empreendedorismo, no âmbito da educação básica e do ensino secundário:

■ **Autoconfiança/Assunção de riscos;**

■ **Iniciativa/Avaliação/Energia**

<sup>5</sup>Ibidem, p.16

<sup>6</sup>Comissão Europeia “Plano de Ação Empreendedorismo 2020”, p.6

<sup>7</sup>Ministério da Educação, “Guião Promoção do Empreendedorismo na Escola”, 2007



- Resiliência;
- Planeamento/Organização;
- Criatividade/Inovação;
- Relacionamento interpessoal/Comunicação

Num estudo comparativo entre diversos países europeus, a Agência Europeia de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA) apresenta um resumo dos resultados esperados da aprendizagem do empreendedorismo<sup>8</sup>. Este referencial está ainda em desenvolvimento, mas integra desde já indicadores que são postos em prática nos currícula nacionais sobre empreendedorismo, nomeadamente em Portugal, acima referidos. Assim, na perspetiva das atitudes empreendedoras, propõem-se os seguintes resultados da aprendizagem<sup>9</sup>:

- Autoconsciência;
- Autoconfiança;
- Iniciativa;
- Assunção de riscos;
- Pensamento crítico;
- Criatividade;
- Resolução de problemas.

Este tipo de resultados de aprendizagem estão alinhados com a sugestão de alguns autores<sup>10</sup> de que o ensino deste tópico para os mais jovens se deve concentrar na aprendizagem do espírito empreendedor do que na atividade de negócios. Estes aspetos comportamentais na perspetiva individual estão na base dos comportamentos empreendedores e da criação de negócios. Assim, para esta faixa de cidadãos mais novos, correspondente à população do ensino secundário, o ensino deve focar-se no desenvolvimento da motivação, autoconsciência e criatividade, bem como na responsabilização pela própria aprendizagem e pela interação com a envolvente.

Na perspetiva do indivíduo, estes comportamentos serão facilitadores da aprendizagem do processo empreendedor, como seja a conceção de soluções, desenvolvimento de ideias e criação de negócios, com objetivos distintos relativamente aos resultados da aprendizagem.

O enfoque nestas matérias não é exclusivo do espaço europeu. Nos EUA, a entidade não-governamental (com financiamento federal) Science and Technology Policy Institute refere<sup>11</sup> que, no contexto do ensino empreendedor, as seguintes áreas específicas de natureza comportamental devem ser alvo de fomento e desenvolvimento na população:

<sup>8</sup>EACEA, "Entrepreneurship Education at School in Europe. National Strategies, Curricula and Learning Outcomes", 2012.

<sup>9</sup>Ibidem, p.19

<sup>10</sup>Ruskovaara et al, "Entrepreneurship in Entrepreneurship Education - Practices in Finnish Basic and Secondary Education Level", 2010

<sup>11</sup>STPI, "A Survey of Entrepreneurship Education Initiatives", 2010

- Estratégias para a geração de ideias;
- Aptidão para avaliar a viabilidade e exequibilidade de ideias;
- Capacidade de transformar problemas em oportunidades.

Ainda tomando o exemplo dos EUA, verifica-se que o ensino do empreendedorismo ocorre particularmente no ensino superior, ao contrário do ensino secundário<sup>12</sup>, cujos currículos não seguem uma estrutura definida centralmente a nível federal. Existem iniciativas de nível estadual e local relativamente ao ensino do empreendedorismo, mas o ensino do empreendedorismo no segmento do ensino secundário não tem uma estrutura consistente e universal.

No contexto da União Europeia, é reconhecida a relação entre este ensino e a atividade empreendedora. A importância conferida ao empreendedorismo enquanto competência básica para os cidadãos era já evidenciada em 2002; segundo a Comissão Europeia<sup>13</sup>:

“Vários estudos sugerem que entre 15 % e 20 % dos alunos que participam num programa «mini-empresa» no ensino secundário criam mais tarde a sua própria empresa, o que corresponde a um número cerca de três a cinco vezes superior ao da população em geral. ...//... os jovens que participam neste tipo de aprendizagem desenvolvem os seus **conhecimentos empresariais** e um conjunto de **aptidões e atitudes essenciais**, incluindo a **criatividade, o espírito de iniciativa, a tenacidade, o trabalho em equipa, a compreensão dos riscos e o sentido de responsabilidade.**”

Para além de proporcionar disciplinas específicas sobre empreendedorismo, o ensino deve essencialmente fomentar o **espírito empreendedor**. A experiência da aprendizagem dos alunos ao longo do seu percurso formativo deve beneficiar de uma estrutura e abordagem mais empreendedora, que se manifeste de diferentes formas de acordo com a sua maturidade e idade.

Para que esta estrutura seja eficiente, recomendam-se abordagens pedagógicas práticas, do tipo *learning by doing*, que, em última análise, ajudarão o “estudante a passar das ideias aos atos”<sup>14</sup>.

A adoção de abordagens mais adequadas a este tipo de ensino poderá ter em conta a proposta da tabela seguinte, onde se evidencia um papel mais ativo do aluno.

<sup>12</sup>Fundação Kauffman, <http://www.entrepreneurship.org/>

<sup>13</sup>Comissão Europeia “Plano de Ação Empreendedorismo 2020”, p.6

<sup>14</sup>Comissão Europeia “Educação para o Empreendedorismo - Guia para Educadores”, 2013

**Tabela 1 | Comparação entre abordagens de ensino tradicional e alternativa**

	<b>ABORDAGEM TRADICIONAL</b>	<b>ABORDAGEM ALTERNATIVA</b>
<b>Conhecimento</b>	Instruído aos alunos	Construído pelos alunos
<b>Alunos</b>	Recebem e assimilam conhecimento	Construtores, descobridores e criadores de conhecimento
<b>Escolas</b>	Classificam e ordenam alunos	Desenvolvem competências e talentos dos alunos
<b>Relacionamentos</b>	Relacionamento impessoal entre alunos e com escolas	Interações pessoais entre alunos e com escolas
<b>Tipo de Atividade</b>	Individual – Estática	Mistura de atividades de aprendizagem individual e interativa – Dinâmica
<b>Exemplo de método de ensino</b>	Exposição, leitura, pergunta e resposta, aconselhamento e feedback, etc.	Atividades, apresentações, simulação, role-play, cenários, jogos, etc.
<b>Assunções</b>	Ensino e aprendizagem tem abordagem de instrução <i>top-down</i> – metodologia transmissiva	Ensino e aprendizagem tem abordagem construtiva <i>bottom-up</i> – metodologia transformativa

Fonte: Wright, Bitner e Zeithami (1994)<sup>15</sup>

Em linha com esta abordagem prática, existe uma grande diversidade de programas de fomento do empreendedorismo no ensino secundário, tanto ao nível dos estabelecimentos de ensino e das administrações centrais de educação dos diversos países europeus, como ao nível de entidades privadas com financiamento público, como é o caso da AIP-CCI com o seu programa “Academia Empreender Jovem”.

Relativamente a entidades públicas e no contexto europeu, diversas iniciativas e programas são mencionados pela Comissão Europeia em dois documentos fundamentais para este tema: “Educação para o empreendedorismo – Guia para Educadores” (2013) e “Contribuir para a Criação de uma Cultura Empresarial – Um guia de boas práticas para a promoção de atitudes e competências empresariais através da educação” (2004).

Quanto às entidades privadas, e sem fins lucrativos, existem iniciativas com financiamento público e também privado, como o já referido caso da AIP-CCI. Algumas dessas outras iniciativas mais conhecidas, assentando numa estrutura essencialmente prática, promovem a aprendizagem de comportamentos e processos. São exemplos o “Junior Achievement – Young Enterprise Europe”<sup>16</sup>, o projeto “Life2”<sup>17</sup> dirigido ao ensino profissional, entre outros.

Nos EUA, e como fonte de inspiração, existem exemplos de instituições privadas sem fins lucrativos que se dedicam ao fomento do ensino do empreendedorismo. São elas a “Junior Achievement”, a “Kauffman Foundation” e a “Network for Teaching Entrepreneurship”. Relativamente a outras instituições privadas, existe o exemplo do “Consortium for Entrepreneurship Education”, que comercializa programas de apoio ao ensino mediante o licenciamento da sua metodologia.

<sup>15</sup>in STPI “A Survey of Entrepreneurship Education Initiatives”, 2010 p.B-3

<sup>16</sup>Surgiu nos EUA em 1919 como “Junior Achievement”

<sup>17</sup>“LIFE2 - Aptidões Chave para desenvolver Competências para a Vida, Transferência de Inovação”

Como pressuposto para qualquer programa de ensino e fomento do empreendedorismo, está a necessidade de os professores e formadores possuírem, eles próprios, formação e treino em empreendedorismo. Como evidência desta necessidade, os diversos *stakeholders* aqui mencionados, desde a Comissão Europeia às organizações sem fins lucrativos, dedicam particular atenção ao desenvolvimento de programas de formação e capacitação de professores e formadores.

## | QUE RESULTADOS DA APRENDIZAGEM? |

Um tema incontornável quando se aborda o ensino e formação é o da avaliação. Referimos já que o ensino do empreendedorismo, na perspetiva comportamental, não se deverá restringir a uma disciplina em concreto, mas sim enformar o tipo de ensino em diversas matérias curriculares por forma a fomentar o espírito empreendedor, capacitando e desenvolvendo competências empreendedoras nos alunos. Se, por um lado, o ensino das matérias de natureza processual do empreendedorismo (relacionadas com a criação de um negócio) se prestam a avaliação de resultados mais objetiva, é também importante considerar formas exequíveis de avaliar o ensino e fomento das matérias de natureza comportamental. Neste contexto, a avaliação formativa do progresso dos alunos será mais importante do que a avaliação sumativa do seu desempenho.

Para além do contributo e impacto futuro na atividade empreendedora, numa perspetiva de longo prazo, deverá avaliar-se o impacto no curto prazo, agora numa perspetiva de auto perceção e desenvolvimento individual, utilizando indicadores quantitativos e qualitativos. A avaliação de conhecimentos e do desempenho poderá recorrer a ferramentas tradicionais. Quanto à perspetiva de auto perceção, poderão ser utilizados indicadores relativos ao desenvolvimento das perceções e atitudes face aos comportamentos e ao empreendedorismo em geral. Para tal, as ferramentas de avaliação poderão incluir, entre outras, a utilização de questionários.

Ao longo da introdução e enquadramento do tema “ensino do empreendedorismo”, foram já referidas áreas comportamentais específicas sobre as quais – na perspetiva comportamental – o ensino se deve concentrar. Neste contexto, com o intuito de “operacionalizar” o ensino – isto é, definir objetivos, ações, recursos e metas, e para sustentar a escolha das áreas de ensino mais relevantes, será adequado abordarmos alguns aspetos teóricos que constituem o “estado da arte” do empreendedorismo na perspetiva comportamental.

### 3 A BASE TEÓRICA

A perspetiva comportamental do empreendedorismo diz-nos que, tratando-se de ‘comportamentos’, qualquer um pode aprender a ser (mais) empreendedor. Ainda, em linha esta perspetiva, não existe uma idade-limite para se ser empreendedor. Haverá, com certeza preferências, traços e tipos psicológicos que condicionam a adoção de determinados comportamentos e atitudes, e haverá, dos mais novos aos mais velhos, maior ou menor disposição para o “empreendedorismo”. Contudo, a proposição de que não existe idade-limite coloca os educadores e os educandos em pé-de-igualdade, no que respeita ao compromisso e empenho nestas aprendizagens.

O empreendedorismo é considerado como um dos instrumentos para o desenvolvimento social e económico da Europa, e daí decorre a importância primordial do tema, conforme referimos no início deste Guia.

Naturalmente, é a perspetiva do empreendedorismo mais ligada à atividade empresarial que surge em maior relevo, por razões de maior impacto esperado na criação de emprego e no desenvolvimento económico. Afinal, uma das (múltiplas) definições credíveis de empreendedorismo<sup>18</sup> diz-nos que é “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos”.

Contudo, o conceito do empreendedorismo ultrapassa largamente o contexto empresarial, para além de um conjunto de processos, técnicas e conhecimentos de grande utilidade para a vida profissional dos cidadãos. Na perspetiva comportamental, o empreendedorismo propõe um conjunto de comportamentos e atitudes que nos ajudam a ser proativos, inovadores e a convivermos melhor com o risco, com impacto positivo não somente na criação de novos negócios mas também:

- na resolução de problemas e criação de soluções;
- em diversos contextos sociais sem fins lucrativos, como sejam associações de estudantes, associações locais de natureza desportiva, cultural e social;
- na produtividade e sucesso das nossas atividades profissionais, sociais e lúdicas;
- na empregabilidade dos cidadãos, nos setores social, público e privado.

Já referimos que a perspetiva comportamental do empreendedorismo se refere a um conjunto de comportamentos e atitudes, sendo assim possível aprender a ser empreendedor, ou ‘mais’ empreendedor. Desta forma, fica ultrapassado um dos mitos do empreendedorismo que sugere que “só é empreendedor quem nasceu empreendedor”.

Para além da perspetiva comportamental, existe uma outra importante perspetiva do empreendedorismo. Trata-se da perspetiva processual, isto é, como se leva à prática e

<sup>18</sup>“Global Entrepreneurship Monitor Portugal 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo” [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

concretiza o 'empreendedorismo', na perspetiva da gestão e concretização de empreendimentos de natureza económica. Estes podem assumir diversas naturezas, com ou sem fins lucrativos, nas mais diversas áreas e contextos sociais. Esta perspetiva processual é alvo de inúmeras iniciativas e programas de apoio, levados a cabo por entidades públicas e privadas, de que a AIP-CCI é exemplo com variadas iniciativas dessa natureza.

Conforme referido, não é objetivo deste Guia debruçar-se sobre esta temática de natureza processual; não obstante, a ligação entre estas duas perspetivas é indissociável, pois para levar a cabo processos empreendedores é indispensável a adoção de comportamentos e atitudes empreendedoras.

## | OS COMPORTAMENTOS E ATITUDES EMPREENDEDORAS |

O tópico dos comportamentos e atitudes empreendedoras foi já muito debatido na literatura científica, e alguns autores propuseram algumas definições e conceitos que foram genericamente adotados e que perduram ainda. Essas definições estabelecem um referencial que nos permite 'arrumar' as ideias quanto aos comportamentos de natureza empreendedora. Alguns autores<sup>19</sup>, muito frequentemente citados, neste contexto, estabelecem que os comportamentos empreendedores são aqueles em que um indivíduo incorre para descobrir, avaliar e explorar oportunidades de negócio.

Para além das competências pessoais, a adoção de comportamentos empreendedores depende, entre outros fatores, da perceção da existência de oportunidades. Estas abordagens referem-se particularmente ao empreendedorismo na perspetiva da criação e exploração de negócios. Nesta perspetiva, para utilização enquanto referencial, consideramos cinco dimensões do conceito "orientação empreendedora", que são<sup>20</sup>:

- Autonomia;
- Inovação;
- Assunção de Riscos;
- Proatividade;
- Competitividade

Estas cinco dimensões encerram, em si, um conjunto de comportamentos e atitudes que geralmente se associam à atividade empreendedora, de que são exemplo a tenacidade, o empenho e determinação, a responsabilidade, a tolerância ao risco, a criatividade, a capacidade de adaptação, entre outras.

Devemos salientar que a orientação empreendedora, sendo um conceito aplicável às organizações, se aplica também aos indivíduos no caso de pequenas organizações ou empresas emergentes (start-up's) pois nessa dimensão a orientação empreendedora depende, e espelha, as características do empreendedor<sup>21</sup>.

<sup>19</sup>Shane e Venkataraman, "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", 2000

<sup>20</sup>Lumpkin e Dess, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", 1996

<sup>21</sup>Soinin et al, "Entrepreneurial orientation in small firms - values-attitudes-behavior approach", 2013

Deve também referir-se que todos os indivíduos evidenciam, em algum grau, este tipo de comportamentos e atitudes. Assim, a discussão não se resume a determinar se alguém “é ou não” empreendedor, mas sim em que “grau” manifesta esse tipo de comportamentos, quer dizer, comportamentos com qualidades de autonomia, inovação, assunção de riscos, proatividade e competitividade<sup>22</sup>.

Ainda, devemos novamente realçar que a perspetiva que aqui utilizamos não deve ser confundida com o processo empreendedor de criação de empresas, i.e., relativo à concretização de empreendimentos de natureza económica e à atividade de “empresário”. A perspetiva aqui utilizada, meramente comportamental, tem aplicação a qualquer área da vida social, naturalmente incluindo a atividade profissional por conta própria e por conta de outrem.

<sup>22</sup>Covin e Lumpkin, “Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct”, 2011.

## 4 O REFERENCIAL DE COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES

Atendendo ao referencial do modelo teórico acima apresentado e ao conjunto de áreas comportamentais do empreendedorismo citadas por fontes relevantes e referidas no capítulo 1, poderemos agora identificar um conjunto de comportamentos específicos, de natureza empreendedora, passíveis de serem ensinados ao segmento etário em causa.

Tendo por critério cobrir um variado espectro de comportamentos empreendedores, e ainda encontrar complementaridades e sobreposições entre os conceitos utilizados pelas diversas fontes, concluímos que o conjunto de comportamentos sugeridos pelo Ministério da Educação<sup>23</sup> abrange os principais aspetos em consideração. Por forma a permitir o cruzamento de experiências e outras sinergias, adotamos para o nosso referencial a mesma nomenclatura, e assim os comportamentos empreendedores a que nos referiremos são os seguintes<sup>24</sup>:

**Tabela 2 | Comportamentos empreendedores selecionados**

Comportamentos empreendedores	Concordância mais explícita com as dimensões de “orientação empreendedora”:
Autoconfiança/Assunção de riscos	Autonomia, Assunção de Riscos
Iniciativa/energia	Proatividade
Planeamento/Organização	Assunção de Riscos, Proatividade
Resistência à Frustração	Autonomia, Competitividade
Criatividade/Inovação	Inovação
Relações interpessoais	Autonomia, Proatividade, Competitividade

Para cada um dos comportamentos sugeridos iremos propor um conjunto de atividades e exercícios, que permita operacionalizar o seu ensino numa perspetiva transversal, i.e., que permita a sua utilização integrada em qualquer área de estudos, ou numa perspetiva estrita do ensino do empreendedorismo.

<sup>23</sup>Já referido anteriormente, “Guião Promoção do Empreendedorismo na Escola”, 2007

<sup>24</sup>Definições apresentadas no capítulo “Definições”



## 5 EXEMPLOS DE ATIVIDADES PARA A PRÁTICA DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A par dos exemplos sugeridos neste Guia, recomenda-se a consulta e utilização de exercícios incluídos no “Manual do Aluno” do **Projeto Academia Empreender Jovem**<sup>25</sup>, particularmente os exercícios das Fichas de Trabalho 2.A a 2.E. Estes exercícios foram concebidos para a criação de um Modelo de Negócios, que é a meta principal daquele Projeto; contudo, requerem a prática de comportamentos de inovação, proatividade, relacionamento interpessoal, assunção de riscos, planeamento e organização, ou seja, os comportamentos empreendedores que aqui consideramos neste Guia. Poderão ser utilizados para outros propósitos para além da criação de um Modelo de Negócios.

Os exemplos que de seguida apresentamos são sugestões que se pretendem inspiradoras para a conceção de outras atividades semelhantes pelos professores e outros técnicos pedagógicos.

Cada atividade será numerada e apresentada com uma designação própria. Os comportamentos empreendedores a que se refere cada atividade serão indicados em tabela no cabeçalho respetivo. De seguida fornecem-se as instruções necessárias para comunicar, executar e, quando aplicável, avaliar os resultados da aprendizagem. No final apresentam-se notas para o professor relativamente aos objetivos e outros aspetos que o possam auxiliar na preparação da execução da atividade.

A tabela seguinte resume as atividades e os comportamentos que cada uma aborda com maior relevância:

<sup>25</sup>Projeto da AIP-CCI para a promoção do empreendedorismo no ensino secundário e profissional.

**Tabela 3 | Comportamentos empreendedores selecionados**

Atividade I - Os 9 pontos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfiança/Assunção de riscos</li> <li>• Iniciativa/Energia</li> <li>• Resistência à Frustração</li> <li>• Criatividade/Inovação</li> </ul>
Atividade II - Cara ou Coroa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assunção de riscos</li> <li>• Planeamento/Organização</li> </ul>
Atividade III - Contar jogos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa/Energia</li> <li>• Criatividade/Inovação</li> </ul>
Atividade IV - A utilidade das coisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa/Energia</li> <li>• Criatividade/Inovação</li> </ul>
Atividade V - Selecionar as melhores ideias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfiança/Assunção de riscos</li> <li>• Planeamento/Organização</li> <li>• Resistência à Frustração</li> <li>• Relações interpessoais</li> </ul>
Atividade VI - Corrida de carros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento/Organização</li> <li>• Resistência à Frustração</li> <li>• Criatividade/Inovação</li> <li>• Relações interpessoais</li> </ul>
Atividade VII - Papagaio de Ouro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento/Organização</li> <li>• Resistência à Frustração</li> <li>• Relações interpessoais</li> </ul>
Atividade VIII - Banana Split	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfiança/Assunção de riscos</li> <li>• Planeamento/Organização</li> <li>• Relações interpessoais</li> </ul>
Atividade IX - Quem conta um conto...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa/Energia</li> <li>• Planeamento/Organização</li> <li>• Relações interpessoais</li> </ul>
Atividade X - A regra oculta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa/Energia</li> <li>• Criatividade/Inovação</li> </ul>

Noutra perspetiva, a tabela seguinte indica quais as atividades mais relevantes para cada comportamento selecionado:

**Tabela 4 | Comportamentos empreendedores e atividades mais relevantes**

COMPORTAMENTOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Autoconfiança/Assunção de riscos										
Iniciativa/Energia										
Planeamento/Organização										
Resistência à Frustração										
Criatividade/Inovação										
Relações interpessoais										

Como principais fontes inspiradoras das atividades que se apresentam, deveremos referir as seguintes:

- “Journal of Business Cases and Applications”, Academic and Business Research Institute;
- “Life - Train the trainer pack”, União Europeia;
- Exercícios de formação pedagógica de formadores, IEFP e outras fontes;
- “Academia Empreender Jovem” – Manual do Aluno e Guia do Professor, AIP-CCI;

## | ATIVIDADES |

### ATIVIDADE I ► OS 9 PONTOS

#### COMPORTAMENTOS RELEVANTES

- Autoconfiança/Assumpção de riscos
- Iniciativa/Energia
- Resistência à Frustração
- Criatividade/Inovação

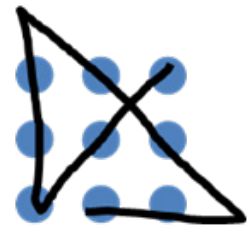
#### OBJETIVO

Unir pontos com número limite de traços.

#### INSTRUÇÕES

Reproduzir o desenho em papel ou num quadro. Como se trata de um jogo bastante conhecido, convém pedir aos que o conhecem para não revelarem a solução. Contudo, a solução pode já ter sido esquecida pelos que a conhecem.

Sem levantar o lápis do papel ou o marcador do quadro, traçar 4 linhas retas, unindo todos os 9 pontos.



Se ninguém descobriu a resposta, o professor apresenta-a.

#### NOTAS PARA O PROFESSOR

Não há tempo limite definido, nem limite de participantes.

Refletir com os alunos sobre o que aprenderam, focando na necessidade de pensar para lá dos preconceitos. A abordagem mais comum ao problema limita a utilização do espaço às fronteiras definidas pelo quadrado.

Devemos considerar ultrapassar as fronteiras mais óbvias na avaliação de um problema. Que limitações nos impõem as regras? E em que não nos limitam?

Devemos ousar adotar novas abordagens e ter consciência das nossas próprias limitações e falsas hipóteses (“não ultrapassar o limite do quadrado”), autoimpostas.

Devemos resistir à frustração e à tentação de abandonar a resolução do problema, correndo o risco de sugerir novas soluções, não limitadas por experiências anteriores, e saindo de caminhos mais óbvios.

## ATIVIDADE II ► CARA OU COROA

### COMPORTEMENTOS RELEVANTES

- Assunção de riscos
- Planeamento/Organização



### OBJETIVO

Aplicar conceito da probabilidade de ocorrência de determinados resultados.

### INSTRUÇÕES

Aos pares (podendo jogar-se sozinho), cada jogador lança uma moeda ao ar, alternadamente.

Um terceiro participante (ou os próprios jogadores) aponta os resultados para cada jogador.

Repete-se 30 vezes, 15 para cada jogador. No final, são discutidos os resultados.

Duração do exercício: 5 minutos, excluindo a exploração do tema e das conclusões.

O exercício será facilitado se forem usadas moedas de maior dimensão possível.

### NOTAS PARA O PROFESSOR

Ao corrermos riscos, deveremos conhecer qual a probabilidade de ocorrer determinado resultado. Neste caso simples, a probabilidade de ocorrer cara ou coroa é de 50%. Se a moeda for lançada indefinidamente, o nº de resultados 'cara' e 'coroa' serão iguais. Cada aluno deve refletir se essa probabilidade é para si confortável, se tivesse de arriscar. O professor deve discutir a preferência individual e a tolerância ao risco de cada um.

Pode também aproveitar para apresentar o conceito de ambiguidade e incerteza, que se refere a situações em que a probabilidade de ocorrer determinado resultado (por ex. cara ou coroa) é desconhecida, e ainda a situações em que se desconhece o conjunto de resultados possíveis (será possível a moeda ficar equilibrada verticalmente, depois de lançada? Poderá haver alterações a esta probabilidade? A moeda é equilibrada?).

Deve evidenciar-se que, para a assunção de riscos, nos devemos preparar o melhor possível, pesquisando informação e tentando conhecer os possíveis resultados e consequências das decisões que tomamos.

**ATIVIDADE III ► CONTAR JOGOS****COMPORTAMENTOS RELEVANTES**

- Iniciativa/Energia
- Criatividade/Inovação

**OBJETIVO**

Estimular o pensamento criativo, lidar com ambiguidade de informação.

**INSTRUÇÕES**

O professor pede aos alunos que façam, individualmente, uma lista escrita com o máximo de jogos que se consigam lembrar. Interessa encontrar o máximo número diferente de jogos.

Se os alunos pedirem mais esclarecimentos, tais como que tipo de jogos ou quantos são necessários, o professor deve informar que já deu todas as instruções necessárias e que deveram utilizar o que lhes foi dito. No final, o professor lista todos os jogos no quadro.

A duração poderá rondar 2 ou 3 minutos, ou o tempo que demorar até os alunos deixarem de escrever.

**NOTAS PARA O PROFESSOR**

Quando o professor listar os jogos referidos pelos alunos, poderá identificar diversas categorias de jogos, desde os desportos até jogos de cartas, ou de tabuleiro, de computador, etc. Essa informação não foi transmitida aos alunos. O conceito a explorar é o da ambiguidade de informação transmitida, e como os alunos lidaram com ela, resolvendo o problema. Alguns poderão dizer “se me tivesse dito qual a categoria dos jogos, teria descoberto muitos mais”, ou comentários parecidos.

Interessa explorar que táticas os alunos utilizaram para associarem ideias e encontrarem maior número de nomes de jogos.

Interessa também explorar os preconceitos e auto limitações na abordagem ao problema, e relativamente às categorias de jogos em que não pensaram.

É frequente, tal como os empreendedores ao refletirem sobre o seu mercado, ficarmos focados naquilo que julgamos saber, sem questionarmos as fronteiras do nosso conhecimento.

## ATIVIDADE IV ► A UTILIDADE DAS COISAS

### COMPORTAMENTOS RELEVANTES

- Iniciativa/Energia
- Criatividade/Inovação



### OBJETIVO

Promover o pensamento lateral, divergente, “fora da caixa”, fomentando a criatividade e inovação. Reforçar autoconfiança e assunção do risco de propor ideias novas.

### INSTRUÇÕES

Vamos utilizar a ferramenta brainstorming (“tempestade de ideias”), que é uma das ferramentas mais populares para exercício da criatividade.

A principal regra de participação é que não é possível criticar ou apoiar ideias que os outros participantes manifestam. O que se pretende é abrir possibilidades e remover preconceitos sobre os limites do problema. Vão ser pedidas ideias para utilizar um objeto comum, a mola da roupa, para outros fins para além daquele que se assume como natural, que é prender roupa para secar numa corda.

Deve ser um exercício individual, ou em grupos de 2. Após apresentação do desafio e explicação da regra fundamental, peça aos alunos que escrevam numa folha de papel possíveis utilizações para uma **mola da roupa** (ou, se quiser, outro objeto qualquer), sem discutir o assunto, e em silêncio.

Todas as ideias que surgirem devem ser passadas ao papel. Realizam-se 3 ou 4 fases, que progressivamente vão gerar mais resultados. São dados 2 minutos para a 1ª fase. Se lhe perguntarem que tipo de utilizações ou outras questões responda que já forneceu todas as informações necessárias. No final dos 2 minutos, repete-se novo período de 2 minutos, encorajando os alunos a pensar de novo. Informe-os da regra principal de que não há críticas nem recompensa para as ideias que produzirem. Repita o período por mais 1 ou 2 vezes, consoante se verifique dificuldade de progressão.

No final, os jovens apresentam todas as suas ideias, livremente e sem críticas. O professor deve evitar absolutamente a crítica por outros alunos das ideias apresentadas. No caso de alunos terem produzido muitas ideias, peça as 5 melhores ideias, segundo a opinião do aluno.

### Notas para o professor

Após um início provavelmente menos produtivo, é expectável que os jovens comecem a “acelerar” a produção de ideias, assim que experimentam a ausência de constrangimentos do processo, estimulando a criatividade.

<sup>26</sup><http://www.mindtools.com/brainstm.html>

No final da atividade, ficam as ideias expostas, sem crítica nem seleção. A atividade deve ser avaliada pela produção de ideias e não pelo mérito de cada uma. A observação desta regra é fundamental para a plena participação de alunos mais receosos de exporem as suas ideias em público, permitindo-lhes fazerem-no com mais confiança e aceitando o risco da crítica negativa.

Na primeira fase, o julgamento e a análise condicionam a geração de ideias e limitam a criatividade. Após a segunda fase, os participantes sentem-se mais libertos para pensar fora do contexto de avaliação e dos pressupostos de utilização do objeto.

Existem muitas fontes relativas ao tema brainstorming; uma delas, que pode ajudar a preparar uma sessão de brainstorming, é o sítio Mind Tools<sup>26</sup>.

Se necessário, para ilustrar novas utilizações para o objeto, mencione e mostre figuras como as que se seguem:



Lembretes para utilização de documentos



Construção de mobiliário miniatura



Fecho de sacos de alimentos



Auxiliar para segurar pregos ao utilizar martelo

<sup>26</sup><http://www.mindtools.com/brainstm.html>



## ATIVIDADE V ► SELECIONAR AS MELHORES IDEIAS

### COMPORTAMENTOS RELEVANTES

- Autoconfiança/Assunção de riscos
- Planeamento/Organização
- Resistência à Frustração
- Relações interpessoais



### OBJETIVO

Esta atividade pode ser utilizada complementarmente com a anterior, ou com qualquer outra de geração de ideias. Pretende-se fomentar o pensamento crítico para seleção de ideias, de acordo com critérios definidos, utilizando o pensamento convergente e uma abordagem racional.

### INSTRUÇÕES

Relativamente a uma atividade como a anterior “Atividade IV – A utilidade das coisas” em que se produzem ideias ou outros resultados, e sendo necessário selecionar ou escolher as mais adequadas a um qualquer propósito, deverão ser escolhidos, em primeiro lugar, os critérios de seleção. Se possível, o cumprimento desses critérios deverá ser quantificável.

Em discussão dirigida, o professor deverá obter contributos para a escolha de critérios de seleção das melhores ideias. Os alunos poderão sugerir critérios e discutirem entre si e eventualmente convencerem outros a aceitarem um qualquer critério. Caso necessário, deve votar-se a adoção de critérios. Tomando o exemplo da atividade anterior, esses poderão ser, por exemplo, a **criatividade**, a **reutilização mais ecológica** sem outros materiais, e a **utilidade**.

Deve ser construída uma tabela que os alunos irão copiar e utilizar para classificar cada ideia. O professor pede que classifiquem cada ideia, uma de cada vez, com pontuação de 1 a 5. No final, pede que revejam brevemente as suas classificações e as informem ao professor, que faz a contabilização das classificações. A ideia com melhor classificação será selecionada como mais adequada de acordo com os critérios definidos.

A tabela poderá ter esta configuração:

PONTUAR CADA CRITÉRIO DE 1 A 5				
	Criatividade	Reutilização mais ecológica	Utilidade	Total
Ideia 1				
Ideia 2				
Ideia ...				

A duração da atividade é variável e para o exemplo utilizado poderá durar 50 minutos.

## NOTAS PARA O PROFESSOR

A produção de grande número de ideias em atividades criativas deverá ter uma consequência; trata-se de escolher ou selecionar a(s) melhor(es) ideia(s). Seguindo um critério pré definido, essa seleção deverá ser racional, eventualmente quantificada, e permitirá aos alunos escolherem, com segurança e de forma defensável, a ideia que melhor serve um determinado propósito ou resolve um problema. Para tal, deve usar-se uma abordagem convencional, como seja a classificação segundo um conjunto de critérios. A escolha dos critérios pelos alunos promove o relacionamento interpessoal e a cooperação para atingir um fim de interesse comum. A utilização consensual de critérios reduz o risco da decisão e da responsabilidade pelo resultado final. Esta atividade é um bom exercício para a resolução de problemas, decompondo-o em partes trabalháveis de forma metódica. Uma vez que os critérios são consensuais (eventualmente decididos por maioria), os alunos podem conformar-se e evitar a frustração da sua ideia não ser escolhida, havendo para tal razões objetivas.

## ATIVIDADE VI ► CORRIDA DE CARROS



### COMPORTAMENTOS RELEVANTES

- Planeamento/Organização
- Resistência à Frustração
- Criatividade/Inovação
- Relações interpessoais

### OBJETIVO

Com base em diversos pedaços de informação distribuídos pelos membros do grupo, resolver a questão colocada. Requer organização, trabalho em equipa e imaginação. Poderá contribuir para comportamentos de liderança e a resistência à frustração.

### INSTRUÇÕES

A atividade consiste em ordenar 8 carros na grelha de partida para uma corrida, da esquerda para a direita, de acordo com as instruções fornecidas. Existem 9 pedaços de informação que são distribuídos a cada aluno em papel.

O professor lê em voz alta os dados do problema e de seguida os alunos, em grupos de 3 ou mais, interagem e resolvem o problema, indicando como ficam ordenados os carros, por marca e cor, de 1 a 8, da esquerda para a direita. O primeiro grupo a terminar com a solução correta vence o desafio. No final, o professor questiona os alunos sobre as dificuldades de interpretação, de comunicação, e de método.

A duração será de aproximadamente 20 minutos.

Os alunos deverão organizar-se em grupos de 3 a 6 elementos.  
As instruções para resolução do problema são:

Oito carros, de marcas e cores diferentes, estão alinhados, lado a lado, para uma corrida.

Estabeleça a ordem em que os carros (e respetiva cor) estão dispostos, baseando-se nas seguintes informações:

1. O Ferrari está entre o carro vermelho e o cinza.
2. O carro cinza está à esquerda do Lotus.
3. O McLaren é o segundo carro à esquerda do Ferrari e o primeiro à direita do carro azul.
4. O Tyrrell não tem carro à sua direita e está logo depois do carro preto.
5. O carro preto está entre o Tyrrell e o carro amarelo.
6. O Shadow não tem carro nenhum à esquerda: está à esquerda do carro verde.
7. À direita do carro verde está o March.
8. O Lotus é o segundo carro à direita do carro creme e o segundo à esquerda do carro castanho.
9. O Lola é o segundo carro à esquerda do Iso.

### **SOLUÇÃO**

1. Shadow, cor azul.
2. MacLaren, cor verde.
3. March, cor vermelha.
4. Ferrari, cor creme.
5. Lola, cor cinza.
6. Lotus, cor amarela.
7. Iso, cor preta.
8. Tyrrell, cor castanha.

## NOTAS PARA O PROFESSOR

Neste exercício, a cooperação e a comunicação entre os elementos de cada grupo são muito necessárias, por forma a sistematizar-se a informação e aproveitar-se o raciocínio e análise de todos.

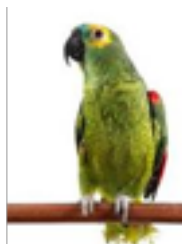
O método de trabalho adotado para resolver o problema fará diferença na velocidade da resolução, e a capacidade de imaginação dos alunos será também essencial.

É normal que se verifique frustração em elementos que não se conseguem fazer ouvir, e também que algum aluno assuma a liderança no processo de resolução. O professor deverá acautelar conflitos, impondo ordem nas discussões, se necessário. É importante estimular a participação de todos os elementos, seja no papel de raciocínio, seja no de análise confirmatória da solução.

## ATIVIDADE VII ► PAPAGAIO DE OURO<sup>27</sup>

### COMPORTAMENTOS RELEVANTES

- Planeamento/Organização
- Resistência à Frustração
- Relações interpessoais



### OBJETIVO

Analisar as consequências das decisões sob todos os ângulos e aceitar os seus resultados. Conhecer e aprender com outras perceções e abordagens aos problemas.

### INSTRUÇÕES

Esta atividade põe em evidência as diferentes perspetivas individuais que podem existir perante um determinado facto. Perante determinada situação factual, é pedido aos alunos que escolham qual a sua perspetiva, de entre um conjunto finito de alternativas. A situação, que de seguida se apresenta, deve ser fornecida em papel a cada aluno.

Deverão ser constituídos grupos de 3 alunos, para discussão, mas não para decisão consensual do grupo. Cada aluno toma a decisão individualmente, fruto da discussão que acontece no seu grupo. No final, o professor abre a discussão ao plenário e recolhe as diversas opiniões, dirigindo a discussão.

A atividade poderá durar cerca de 20 minutos.

A situação é a seguinte:

<sup>27</sup>in Life-2, "Train the Trainer Resources"

Você é uma pessoa generosa e ofereceu recentemente o seu papagaio a um amigo. Comprou-o por €1.000 há 4 anos e entretanto, porque aprendeu a falar, o papagaio vale agora €4.000.

Das seguintes opções, qual representa melhor o custo que tem para si dá-lo como presente:

- A. Nada, já paguei o papagaio.
- B. €1.000, foi quanto custou.
- C. €4.000, a quantia necessária para o substituir.
- D. €1.000 mais o juro desse dinheiro se o tivesse posto no banco durante 4 anos.
- E. Nada. Poupei €3.000 porque ofereci um presente de €4.000 que me custou €1.000.

#### NOTAS PARA O PROFESSOR

Existem várias perspetivas possíveis, para além das opiniões pessoais. Na perspetiva de economia e gestão, seria discutível o lucro cessante por não vender o papagaio por esse valor, ou ainda na perspetiva de contabilidade o valor investido já foi amortizado, ou ainda o custo de manutenção do animal que deixa de acontecer, etc., etc. Será mais relevante não condicionar os alunos a nenhuma perspetiva em particular, mas garantir que compreendem as restantes perspetivas e pontos de vista relativamente ao facto. A discussão das razões de escolha será produtiva se não houver condicionamento de resposta mais certa. A aprendizagem será feita pelo próprio, na defesa do seu ponto de vista e na reflexão sobre os demais.

#### ATIVIDADE VIII ► BANANA SPLIT<sup>28</sup>

##### COMPORTAMENTOS RELEVANTES

- Autoconfiança/Assunção de riscos
- Planeamento/Organização
- Relações interpessoais



##### OBJETIVO

Tomando consciência das atividades envolvidas na produção e comercialização de um fruto, pretende-se que os alunos discutam e negociem, chegando a um consenso, como dividir os proveitos entre as várias atividades envolvidas. Promover a auto consciência da própria atividade relativamente a outras e a autoconfiança quanto ao papel desempenhado. Promover a análise das várias componentes de uma situação complexa.

<sup>28</sup>Adaptado de Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), jogo relativo ao fair trade e cadeia de valor da banana, <http://www.cafod.org.uk/>

## INSTRUÇÕES

Informe os alunos que vão jogar um jogo que replica o caminho feito pelas bananas, desde a América Latina até às suas casas. Há várias atividades envolvidas ao longo desse caminho, que incluem os seguintes intervenientes:

1. Trabalhador agrícola
2. Dono da plantação
3. Transportador
4. Importador/distribuidor
5. Loja ou supermercado

Divida os alunos em cinco grupos e atribua o papel de um interveniente a cada grupo (caso haja número insuficiente de alunos, poderá cada aluno assumir um desses papéis). Cada papel tem um conjunto de informações, como segue, e que deverá distribuir aos alunos.

### 1. TRABALHADOR AGRÍCOLA

12 horas diárias de trabalho em condições climáticas muito quentes e húmidas. Seleciona, corta e lava bananas. Aplica pesticidas perigosos para a saúde. Há poucas alternativas de trabalho, e têm pouca força coletiva perante o patrão.

### 2. DONO DA PLANTAÇÃO

Tem de pagar a plantação, pesticidas, combustíveis e mão-de-obra. As bananas não podem ter marcas nem defeitos, para poderem ser exportadas para a Europa, e por isso precisam de mão-de-obra cuidadosa no seu manuseio. Em caso de mau tempo corre o risco de perder a produção e ter de suportar os custos e o prejuízo.

### 3. TRANSPORTADOR

Tem de suportar os seguintes custos:  
Alugar espaço em navios de transporte com capacidade de frio (mais caro)  
Seguro do transporte  
Custos alfandegários e outros custos administrativos, na origem e no destino.

### 4. IMPORTADOR E ARMAZENISTA

Suporta o custo:  
Do transporte rodoviário desde o porto de chegada até aos armazéns, do armazenamento refrigerado e do transporte até às lojas.  
Embarcar as bananas e vendê-las às lojas.

### 5. LOJA OU SUPERMERCADO

Tem de pagar ao pessoal e o espaço físico que a loja ocupa.  
Tem de pagar eletricidade e outras despesas, e manter as bananas em boas condições.  
Tem de promover e publicitar os produtos que vende.

**1ª FASE:**

Depois de lerem as informações respectivas, diga-lhes que o preço de cada banana é de 45 cêntimos, i.e., terão de dividir esses 45 cêntimos pelos 5 intervenientes na cadeia de valor. Dê tempo a cada grupo para decidirem os seus argumentos e qual o valor que acham justo para si. Convide-os a apresentarem, recorrendo a um porta-voz, o valor e as razões que lhes assistem. É de esperar que a soma dos valores mencionados por todos os grupos seja superior a 45 cêntimos.

**2ª FASE:**

Conduza a discussão entre os porta-vozes de cada grupo tentando que cheguem a um consenso na partilha dos 45 cêntimos. No final, pode partilhar a verdadeira quota-parce de cada interveniente (aproximada, segundo a CAFOD):

1. Trabalhador agrícola	1,5
2. Dono da plantação	7,5
3. Transportador	6,0
4. Importador/distribuidor	10,5
5. Loja ou supermercado	19,5
	<b>45,0</b>

Dependendo do número de alunos, a duração da atividade pode alcançar 45 minutos.

**NOTAS PARA O PROFESSOR**

O tema do comércio justo e da responsabilidade social é muito relevante no empreendedorismo, embora se situe mais na esfera processual. Sendo incontornável a sua discussão, deve contudo ser concentrada a atenção na compreensão dos papéis de cada um, na autoconsciência do seu papel na cadeia de valor e na negociação e compromisso entre os vários participantes em cada grupo. A noção de valor acrescentado por cada interveniente deve ser também discutida, particularmente na perspetiva do cliente final.

**ATIVIDADE IX ► QUEM CONTA UM CONTO...****COMPORTEAMENTOS RELEVANTES**

- Iniciativa/Energia
- Planeamento/Organização
- Relações interpessoais

**OBJETIVO**

Promover a autoconsciência sobre a responsabilidade individual enquanto emissores na comunicação.

## INSTRUÇÕES

Peça 6 alunos voluntários, e coloque-os em fila, lado a lado, com uma distância razoável entre eles. Ao primeiro, e só a este, mostre um papel com a seguinte mensagem, que deverá memorizar:

“A Marília, que estuda num colégio grande, usa um uniforme de xadrez azul e verde e foi no fim de semana a Amarante apanhar laranjas.”

Após um breve período de memorização, esse aluno deve dizer em surdina, ao ouvido do aluno seguinte, de forma a que só este o ouça. Os alunos vão transmitindo a mensagem sucessivamente até chegar ao último. Este escreve o que ouviu num papel, e entrega-o ao professor. O professor partilha com o plenário a frase inicial e o resultado final.

O exercício dura pouco minutos, e a discussão poderá durar 15 minutos.

## NOTAS PARA O PROFESSOR

As consequências da incorreta interpretação da mensagem podem não ser nossa culpa, mas como emissores somos responsáveis pelo resultado final. Interessa-nos mais que a nossa mensagem seja bem compreendida do que termos razão quanto às culpas dos intervenientes.

Esta atividade põe em evidência a nossa responsabilidade mas também o esforço que devemos fazer quando o resultado final nos interessa, ou nos afeta. É a evidência do aforismo muito relevante para o empreendedorismo: “mais vale evitar as consequências do que termos razão que a culpa não foi nossa”.

## ATIVIDADE X ► A REGRA OCULTA

### COMPORTAMENTOS RELEVANTES

- Iniciativa/Energia
- Criatividade/Inovação

### OBJETIVO

Estimular o pensamento lateral e a criatividade, e a perseverança na descoberta de soluções que não são aparentemente mais óbvias.

## INSTRUÇÕES

Indique aos alunos que lhes vai dizer uma sequência de 3 números, de acordo com uma





regra sua, que não revela.  
Os números são **2, 4 e 8**.

Aparentemente, a sua regra poderia ser escolher números que multiplicam o anterior por 2. Mas de facto, a sua regra é, simplesmente, uma sequência de números superiores ao anterior (poderia ser 1, 2 e 3).

Peça-lhes que pensem qual será a regra utilizada. Peça-lhes que lhe digam uma sequência de 3 números que observe essa regra e que adivinhem a regra.

Provavelmente, vão dizer uma sequência como **16, 32 e 64**, como regra de multiplicação do anterior por 2 (conforme a regra aparente). Diga-lhes, se for o caso, que essa sequência **observa** a sua verdadeira regra, mas multiplicar por 2 **não é** a regra! Caso as sugestões não sigam a regra aparente mas observem a regra verdadeira, diga que apesar de observar a regra, eles têm de adivinhar qual é.

Após três ou quatro tentativas, revele a verdadeira regra. A atividade é de curta duração, mas a reflexão que propõe deve tomar o tempo necessário para ajudar os alunos a refletir sobre as pressuposições e a forma como abordam os problemas.

#### NOTAS PARA O PROFESSOR

A exploração que deve ser feita prende-se com as autolimitações do processo dedutivo de cada um, e com a perseverança na busca de respostas, de forma diferente da que parece mais óbvia. Na pesquisa de soluções, frequentemente procuramos soluções que **confirmam** a nossa suposição (sequência que multiplica o anterior por 2).

Poderemos, em alternativa, continuar a procurar respostas pela negativa, que desmentem a regra que supomos existir. Seria o caso de um aluno sugerir a sequência **8, 15 e 20** (não multiplica por 2) ou ainda **8, 7 e 6**. No primeiro caso a sequência não observa a regra aparente, mas observa a regra verdadeira. No segundo, não observa a regra verdadeira e assim, em conjunto, podem dar pistas para a solução.

## 6 DEFINIÇÕES

### [REFERENCIAL DE COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES]

Relativamente ao referencial selecionado para sugestão de exercícios e atividades, utilizamos as definições do Ministério da Educação, como segue<sup>29</sup>:

- **Autoconfiança/Assumpção de riscos**

Tem uma imagem positiva de si próprio, bem como o desejo de exercer e confiar na sua capacidade de julgamento e na sua capacidade para resolver as dificuldades. É capaz de arriscar, uma vez que confia que é capaz de resolver os problemas que possam surgir.

- **Iniciativa/energia**

Avaliar, selecionar e atuar com vários métodos e estratégias para resolver problemas e atingir objetivos, antes de lhe perguntarem ou pedirem para o fazer. Atuar de forma proactiva e enérgica, em vez de esperar, passivamente, por ordens ou instruções

- **Planeamento/Organização**

Estabelecer planos de ação para si próprio ou para os outros, de forma a assegurar o cumprimento de objetivos específicos. Decompor os problemas em partes e organizá-las de forma sistemática. Determinar prioridades, fazer a alocação do tempo e recursos eficazmente e controlar o seu cumprimento.

- **Resistência à Frustração**

Capacidade para manter um comportamento equilibrado bem como a sua autoestima, quando confrontado com a oposição dos outros ou quando as coisas não correm de acordo com as suas expectativas.

- **Criatividade/Inovação**

Gera ideias novas e abordagens originais e utiliza-as para melhorar ou desenvolver novos processos, métodos, sistemas, etc. Pensamento aberto e fora dos esquemas habituais para resolver problemas, apesar dos obstáculos e/ou resistências.

- **Relações interpessoais**

Estabelecer facilmente relações com os outros, desenvolvendo e promovendo uma rede de relacionamentos que podem ajudar a concretizar objetivos. Cooperar com os outros para atingir os seus próprios objetivos e/ou do grupo. Colaborar com os outros no trabalho e na procura de soluções que possam ser positivas para todas as partes envolvidas.

<sup>29</sup>Ministério da Educação, “Competências chave para o empreendedorismo - definições operacionais e indicadores comportamentais”, Abril 2006

## |ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA|

As dimensões do conceito “orientação empreendedora” têm o seguinte significado:

- **Autonomia**

Ação independente de levar a cabo iniciativas do princípio ao fim.

A atividade empreendedora está dependente de pessoas com espírito independente que decidem abandonar situações estáveis por forma a promoverem novas ideias e aventurarem-se em lançamento de negócios. Os empreendedores deverão ser responsáveis, confiáveis, determinados e exercer auto motivação e auto liderança.

- **Inovação<sup>30</sup>**

Procurar, criar e experimentar soluções, novas ou melhores, para problemas e necessidades da envolvente.

Para além do ato de “inventar”, inovar refere-se à implementação de novas soluções. Não se restringe à inovação tecnológica, de novos produtos, processos, pesquisa, engenharia, etc. Abrange novas soluções e melhoria de soluções, nomeadamente em soluções de mercado, desenho de produto, serviços, marketing, etc. Está no cerne da exploração de oportunidades de negócio.

- **Assunção de Riscos**

Aceitar a probabilidade de ocorrência de determinado resultado.

A par da definição acima facultada e em complemento, este conceito requer alguma clarificação quanto ao que se entende por risco. Neste aspeto particular, poderá ser inspirador refletir sobre 3 diferentes tipos de risco. Assim, existe:

O chamado **risco pessoal**, que se refere à aceitação das consequências das nossas ações e decisões junto de terceiros, como por exemplo no grupo de relacionamento. Para os jovens este é um risco de elevada importância e que muitos evitam correr, no limite do possível. Sair da norma é arriscado, pela eventual rejeição que implica e as consequências na autoconfiança, no amor-próprio, nos relacionamentos, etc. A minimização deste risco poderá passar pela identificação prévia de colegas que partilhem o mesmo tipo de interesses, e que, em “rede”, possam diluir esse risco, ou as suas consequências;

O **risco financeiro** é o mais explícito, isto é, se compramos por **x** para vender por **y**, o que acontece se vendermos... nada? Um bom exemplo é-nos dado pelo vídeo da “Etapa 2 – Perfil do Empreendedor” na Plataforma do Empreendedor da AIP-CCI<sup>31</sup>;

O **risco de afundar** ou **perder o barco**. Este conceito dualista refere-se ao facto de, por um lado, agirmos irrefletidamente e sem preparação, correndo o risco de apanharmos um “barco” que, sem condições, se afundará, e nós com ele. Por oposição, se dedicarmos tempo excessivo a planear, a refletir, a pensar e não dermos o passo de experimentar, testar, etc., corremos o risco de, quando quisermos apanhar o “barco”, já ele largou do cais. A analogia refere-se, por exemplo, à eventualidade de alguém lançar uma ideia igual à nossa. O equilíbrio entre a ponderação e a abertura à nossa envolvente estará relacionado com o sucesso.

<sup>30</sup> Em Inglês, “innovativeness”

<sup>31</sup><http://www.empreender.aip.pt/?lang=pt&page=etapa2/etapa2.jsp#!iway>

Para além do conceito de risco, será útil refletir sobre o conceito de incerteza, isto é, o risco que não se consegue avaliar nem conhecer. Será conveniente que os jovens percebam a diferença entre conhecer a probabilidade de um resultado acontecer e aceitar participar em iniciativas em que essa probabilidade é totalmente desconhecida (nem por intuição!).

O empreendedor deverá pesquisar e analisar informação, conhecer a sua envolvente, testar as suas soluções e conhecer, ou estimar, as probabilidades de determinados resultados acontecerem.

- **Proatividade**

Agir em antecipação de problemas, necessidades e mudanças.

Requer vontade e motivação para influenciar o mundo que nos rodeia, antecipando-nos a outras iniciativas e, com adaptação às circunstâncias, assumirmos a iniciativa. O empreendedor deverá agir em vez de reagir, ser inconformado e questionar-se sobre o mundo que o cerca.

- **Competitividade**

Aceitar desafios para conseguir melhores soluções ou resultados, relativamente aos concorrentes.

O sucesso de novas ideias está condicionado por imponderáveis, e assim o empreendedor deverá ser competitivo face aos desafios da envolvente e de outros, no sentido de proactivamente tentar fazer melhor e ter sucesso. Por outro lado, deverá estar disposto a reagir a alterações na sua envolvente, adaptando-se às condições em que compete com outros, ou com outras ideias. Deverá fazê-lo de forma leal e justa, sendo disciplinado, empenhado e atento.

## |OUTRAS DEFINIÇÕES|

- **Brainstorming (tempestade de ideias)**

Originalmente concebido em 1952 por um executivo da publicidade - Alex Osborn - o método tem sido desenvolvido ao longo de décadas por psicólogos e pedagogos. Combina uma abordagem descontraída e informal para a resolução de problemas. Encoraja os participantes a produzirem ideias e pensamentos que podem, à partida, parecer insensatos. Algumas dessas ideias podem ser trabalhadas como soluções originais e criativas para um problema, ou ainda desencadear mais ideias. É um processo que estimula os participantes a usarem formas não convencionais de pensar.

- **Pensamento lateral**

Resolver problemas por meio de abordagem indireta e criativa, utilizando raciocínio que não é óbvio e usando ideias que não se obtêm somente pela lógica. O termo foi cunhado em 1967 por Edward de Bono.

- **Modelo de Negócios**

Definição elementar sobre como pode uma ideia de negócio funcionar. Encontra respostas mais qualitativas a questões fundamentais, que permitem testar a ideia em contexto real. Muito adequado a novos empreendimentos de negócio, antecede e não deve ser confundido com o popular conceito de Plano de Negócios.