



Laboratório de Empreendedorismo Sustentável Sustainable Entrepreneurship Lab

Teresa Dieguez¹

Jorge Fonseca²

Resumo

Atualmente os diplomas adquiridos pelos jovens ao longo do seu percurso académico não são por si só condição suficiente para que tenham empregos estáveis e de qualidade adequada ao nível de estudos que completaram. A taxa de desemprego juvenil em Portugal é elevada e os períodos de inatividade longos, tendendo a provocar baixa autoestima, exclusão social e/ou “wage scar”. Uma atitude passiva destes jovens terá no longo prazo implicações negativas para a sociedade como um todo. O presente estudo tem por objetivo identificar um conjunto de ações que permitam alavancar a educação empreendedora nas Instituições do Ensino Superior (IES). As informações obtidas foram recolhidas em entrevistas presenciais junto do Instituto Politécnico do Porto (IPP) e da Universidade do Porto (UP), através dos seus Gabinetes de Transferência de Tecnologia (OTIC e UPTEC) e das suas entidades que disponibilizam programas de incubação de negócios (PDF e UPTEC). Com base nas respostas foi desenhada pelos autores uma estratégia e foi posteriormente feita uma reflexão sobre a sua possível operacionalização. O presente estudo sugere a necessidade de atuar a 3 diferentes níveis, nomeadamente a nível de *Engaging*, *Empowering* e *Equipping*. Completamente alinhado com a estratégia da IES onde forem desenvolvidas as ações, o projeto para alavancar a educação empreendedora deverá ter a si alocado um profissional qualificado que o dinamize e seja responsabilizado pela sua execução. Deve ser um projeto autossustentável, capaz de se desenvolver no tempo e interagir com o ecossistema empreendedor local. Como possíveis ações são apontados os eventos, a formação, a inovação e a consultoria. A forma como a IES se assume e se envolve na promoção e dinamização desta cultura empreendedora será determinante para o seu sucesso.

Palavras chave: empreendedorismo, inovação, modelação de negócios.

Abstract

Currently the diplomas acquired by young people throughout their academic journey are not in themselves sufficient condition for them to have stable jobs of adequate quality at the level of studies they have completed. The youth unemployment rate in Portugal is high and long periods of inactivity, tending to cause low self-esteem, social exclusion and / or "wage scar". A passive attitude of these young people will in the long run have negative implications for society as a whole. The present study aims to identify a set of actions that allow to leverage entrepreneurial education in Higher Education Institutions (IES). The information obtained was collected in face-to-face interviews with the Polytechnic Institute of Porto (IPP) and the University of Porto (UP), through its Technology Transfer Offices (OTIC and UPTEC) and its entities that provide business incubation programs (PDF and UPTEC). Based on the answers, a strategy was designed by the authors and a reflection was then made on their possible operationalization. The present study suggests the need to act at 3 different levels, namely in terms of *Engaging*, *Empowering* and *Equipping*. Completely aligned with the IES strategy where the actions are developed, the project to leverage entrepreneurial education should have a qualified professional that will dynamize and be responsible for its execution. It must be a self-sustaining project, capable of developing over time and interacting with the local entrepreneurial ecosystem. Possible actions include events, training, innovation and consulting. The way in which HEI takes over and engages in the promotion and dynamisation of this entrepreneurial culture will be decisive for its success.

Key words: entrepreneurship, innovation, business modeling.

¹Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Politécnico do Porto, Portugal & Universidade Aberta-teresadieuez@gmail.com

²Politécnico do Porto, Portugal-jnafonseca@gmail.com

Dieguez, T., Fonseca, J.; Laboratório de Empreendedorismo Sustentável. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.1, N°6, p.90-104, Nov./Dez.2016. Artigo recebido em 21/11/2016. Última versão recebida em 05/12/2016. Aprovado em 10/12/2016.

1. Introdução

A qualidade da educação para o empreendedorismo está positivamente relacionada com a capacidade de implementar estratégias centradas na aprendizagem experimental e no envolvimento em empreendimentos reais (Silva, Lopes, Palma, & Lopes, 2013).

Cada vez mais o *Business Modelling* (BM) é aplicado nas organizações modernas como uma forma de compreender, expor e comunicar a sua estratégia a curto e longo prazo (Baden-Fuller & Morgan, 2010), sendo um mecanismo de transformação de ideias em receitas com um custo razoável (Gambardella & McGahan, 2010). O objetivo é atingir o seu *target* o mais cedo possível (Moogk, 2012), utilizando para isso um produto/serviço que entregue a principal proposta de valor, mas que ainda tenha o mínimo de características possível. Desta forma, é possível validar os pressupostos, aferir a receptividade e avaliar a interação do cliente com o suposto produto/serviço, por forma a poder fazer as modificações necessárias o quanto antes, sem que se tenham desperdiçado muitos recursos no seu desenvolvimento (Moogk, 2012).

A melhor forma de inspirar pessoas e mostrar que o empreendedorismo é uma opção real para o seu futuro, passa por percorrer o caminho árduo de desenvolver um projeto próprio e depois transmitir a sua história. Muitas das vezes o sucesso é o somatório de vários insucessos que permitem adquirir e interiorizar conhecimentos, que tornam o empreendedor mais “robusto” técnica e emocionalmente.

Nesta decorrência, o objetivo deste artigo é identificar um conjunto de ações que permitam alavancar a educação empreendedora nas IES. As informações obtidas foram recolhidas através de entrevistas presenciais junto do Instituto Politécnico do Porto (IPP) e Universidade do Porto (UP), através dos seus Gabinetes de Transferência de Tecnologia (OTIC e UPTEC) e das suas entidades que disponibilizam programas de incubação de negócios (PDF e UPTEC). O artigo organiza-se da seguinte forma: no ponto 2. faz-se uma revisão da literatura sobre o papel chave do empreendedorismo para o desenvolvimento sustentável e a obrigatoriedade de as IES adequarem as suas ofertas educacionais às novas necessidades sociais, colocando a tónica na coletividade e na construção de um futuro a longo prazo, com aumento de vínculos junto da sociedade. No ponto 3., descreve-se a metodologia desenvolvida para a recolha de informação e no ponto 4. é desenhada uma estratégia em consonância. No ponto 5. reflete-se sobre uma possível operacionalização da estratégia desenhada e por último, no ponto 6., são identificados os principais pontos levantados pelo presente artigo, as suas principais limitações e indicam-se algumas pistas para pesquisas futuras no âmbito desta temática.

2. Revisão da literatura

Existe um consenso crescente de que o empreendedorismo é a chave para o desenvolvimento sustentável, sendo crítico para a redução da pobreza, igualdade de gênero e sustentabilidade ambiental (UNCTAD, 2015). Existe também uma correlação positiva entre o espírito empreendedor e os resultados económicos em termos de crescimento, sobrevivência, inovação, criação de emprego, evolução tecnológica, aumento de produtividade e exportações (SCALES-initiative, 2009).

No seu todo, as iniciativas empreendedoras - novos negócios ou reorientação de um negócio já existente - são o motor da economia de mercado na geração de riqueza. No campo social, o empreendedorismo constitui também um meio ao serviço de outros objetivos sociais tais como a geração de emprego, a inserção laboral de grupos desfavorecidos, a diversidade de opções para os consumidores e, em última instância, o aumento de qualidade de vida da comunidade onde está inserido (Casimir & Samuel, 2015).

As Instituições do Ensino Superior (IES) representam as organizações com maior capacidade para gerar e difundir conhecimentos e para transformar o conhecimento em utilidade social e económica. Tradicionalmente, assumiu-se que o nível de educação adquirido durante os estudos nas IES deve qualificar os estudantes para desempenhar a sua atividade profissional e satisfazer a procura de qualificados que o mercado procura. Os programas académicos surgem mais centrados na formação de profissionais e trabalhadores por conta de outrem, do que na oferta à sociedade de empreendedores responsáveis e qualificados (CINDA, 2000). Mas as alterações profundas a que temos vindo a assistir nos últimos anos e a instabilidade do mercado lança um desafio enorme às IES, em particular quando se confrontam com a adequação das suas ofertas educacionais às novas necessidades sociais, assentes num pressuposto de maximização da eficiência do capital humano gerado. E é aqui que o empreendedorismo atua, podendo ser visto como um primeiro passo para alcançar esse objetivo (Aponte-Hernández, 2015).

O empreendedorismo está frequentemente relacionado com uma visão redutora, aplicado quase exclusivamente em relação à criação de empresas e ao autoemprego. Contudo, o empreendedorismo pressupõe um conceito mais amplo de competências básicas de vida, incluindo a criatividade, a inovação e o assumir de riscos, bem como a capacidade de planear e gerir projetos com vista a atingir os objetivos (Davison, 2015).

Todas estas competências são transferíveis e multifuncionais e, conseqüentemente, importantes para atender às necessidades individuais de desenvolvimento pessoal, inclusão social e emprego. Nesta perspetiva estamos perante uma abordagem às qualidades pessoais, permitindo uma melhor autogestão e utilização das diversas fontes de oportunidades que possam surgir aos

indivíduos no caminho para a sua realização pessoal. A partir desta perspectiva, o empreendedorismo é, acima de tudo, uma questão de atitude, que é refletida na motivação e capacidade de uma pessoa quando identifica e aproveita uma oportunidade para acrescentar valor ao mercado e à sociedade (Dieguez, 2011). O empreendedorismo constitui uma competência básica que deve ser promovida nos sistemas educativos, não só como um assunto concreto, mas também como uma metodologia de ensino e com uma perspectiva de carácter transversal, entendendo assim o empreendedorismo como uma competência transversal ou especializada (Ares, 2014)

A educação para o empreendedorismo deverá ter como objetivos “trazer” aos estudantes a realidade empresarial, a fim de saberem, estarem dispostos e serem capazes de canalizar o capital humano para a criação do valor económico e social, tanto por meio do autoemprego, como pela mobilização do seu dinamismo empresarial no emprego remunerado. Os conteúdos da educação para o empreendedorismo deverão ser, basicamente, de três tipos: 1) conceptuais - relativos à aquisição de conhecimentos, 2) procedimentais - relativos ao desenvolvimento de habilidades e competências - e 3) de atitude - referentes à interiorização de atitudes (Sinkovec, 2013)

Dentro dos conteúdos conceptuais estão o reconhecimento das oportunidades existentes para as atividades pessoais, profissionais e comerciais, assim como outros aspetos de maior amplitude que proporcionam o contexto no qual as pessoas vivem e trabalham, tais como a compreensão em linhas gerais do funcionamento da economia e das oportunidades e desafios que enfrenta todo o empreendedor e a organização. As pessoas devem estar conscientes da postura ética das empresas e de como estas podem ser um impulso positivo e amigo do ambiente (D’Amato, Henderson, & Florence, 2009)

Relativamente às habilidades e competências, os conteúdos devem estar relacionados com uma gestão proactiva dos projetos (incluindo capacidades como planeamento, organização, gestão, liderança e comunicação, entre outras), trabalho tanto individual como colaborativo dentro de uma equipa e uma representação e negociação efetivas. É essencial, também, determinar os pontos fortes e os pontos fracos de si próprio e avaliar e assumir riscos, quando justificados (Hull University Business School, 2015)

Quanto à atitude, os conteúdos devem ajudar a desenvolver e promover a iniciativa, a proatividade, a independência e a inovação, tanto na vida privada e social como na vida profissional. A questão da motivação e da determinação na hora de cumprir objetivos pessoais ou metas afixadas em comum com outros, incluindo os perseguidos no âmbito laboral, é também imprescindível (European Commission, 2012; Meta, 2013; European Commission,

2015).

O desenvolvimento com sucesso de uma ideia é influenciado pelos diferentes equilíbrios gerados ao longo de um empreendimento entre as emoções e a razão do empreendedor (Nassif, Ghobril e Silva, 2010), sendo que as emoções são a ignição para o empreendedorismo (Cardon, Gregoire, Stevens, & Patel, 2013), ajudando a estimular a criatividade e o reconhecimento de novos padrões de informação fundamental para a descoberta e exploração de oportunidades promissoras (Cardon et al., 2013).

A positividade e a alegria nas IES estão associadas a uma maior atividade empreendedora (Audretsch & Belitski, 2015): humor e sentimentos positivos, satisfação de vida, melhor desempenho nas tarefas e na produtividade, evolução na carreira, sucesso pessoal e maior propensão para assumir riscos. Contudo, a paixão não deve ser a única “força” a influenciar a ação empreendedora, para que o empreendedor não perca a capacidade de avaliar cuidadosamente as ideias e agir sem planejamento (Vidigal e Nassif, 2013). As pessoas emocionalmente competentes possuem maior probabilidade de dominar os hábitos mentais e lidarem com seus próprios sentimentos, trabalhando-os em favor das suas metas, além de tomarem decisões assertivas sobre as suas vidas, de forma a relacionarem-se melhor com as outras pessoas (fig. 1).

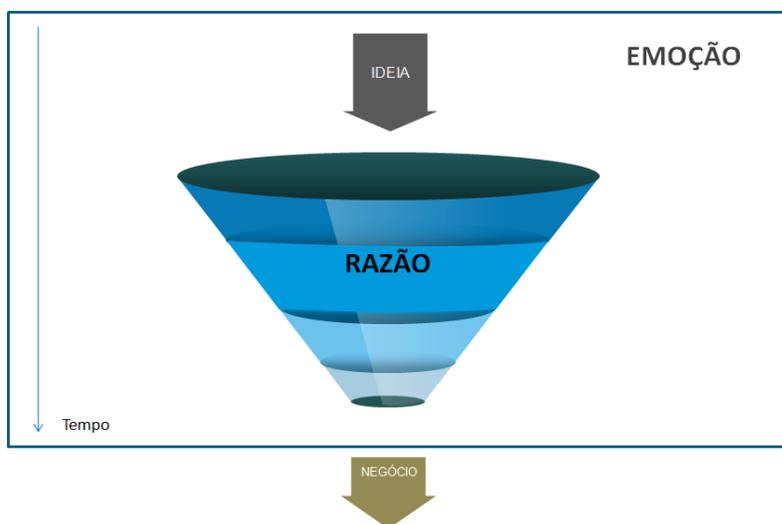


Figura 1 – Equilíbrio entre razão e emoção do empreendedor

As Instituições do Ensino Superior estão numa fase crítica em que é necessário mudar o modelo de educação, assente no individualismo, na competitividade e nos benefícios a curto prazo, por um modelo que coloque a tónica na coletividade e na construção de um futuro sustentável a longo prazo, com aumento de vínculos com a sociedade (Thematic Report, 2013). Esta

Laboratório de Empreendedorismo Sustentável.

revolução será tão mais rápida quanto mais interligados estiverem todos os agentes envolvidos na mudança.

3. Metodologia

Para o presente estudo foi utilizado o *Lean Canvas*, desenhado por Maurya (2012), que tem como objetivo capturar o mais incerto ou mais arriscado no desenvolvimento de um novo negócio. Dividido em 9 seções com tamanhos proporcionais à sua importância, serve principalmente como roteiro para o empreendedor.

Foram entrevistadas 6 pessoas envolvidas diretamente na disseminação da educação empreendedora (fig. 2) - três dentro do Instituto Politécnico do Porto (IPP) e três dentro da Universidade do Porto (UP) – e o intuito foi o de validar o *canvas* em cada momento.

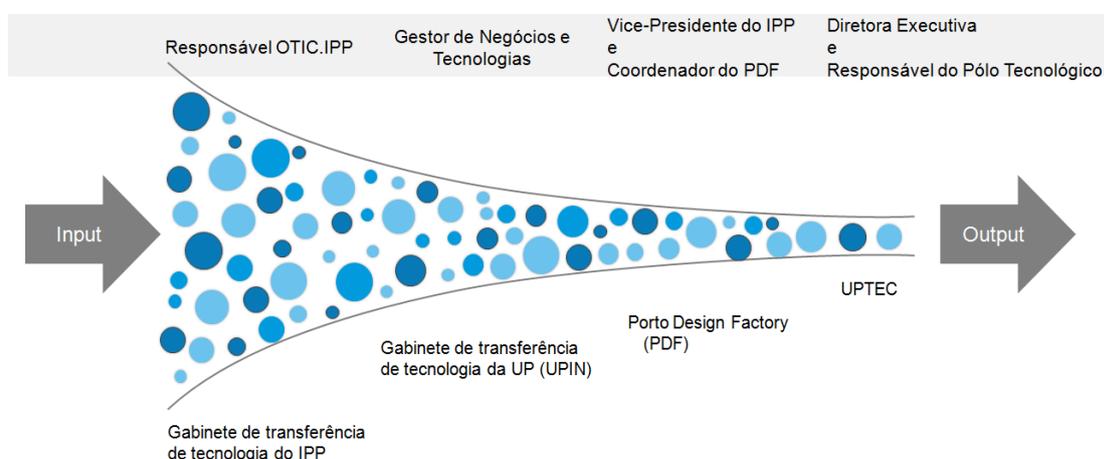


Figura 2 – Entrevistados para validação do *Lean Canvas*

As instituições que participaram no estudo foram o Instituto Politécnico do Porto (IPP) e a Universidade do Porto (UP), através dos seus Gabinetes de Transferência de Tecnologia - OTIC e UPTEC – e das suas entidades que disponibilizam programas de incubação de negócios – PDF e UPTEC. As instituições foram selecionadas com base na sua atuação e localização geográfica, bem como no seu potencial para ajudar a identificar boas práticas e encontrar soluções para a criação de uma cultura empreendedora forte dentro das IES.

4. Desenho da estratégia

Problema: Atualmente os diplomas adquiridos pelos jovens ao longo do seu percurso académico não são por si só condição suficiente para que tenham empregos estáveis e de qualidade adequada ao nível de estudos que completaram (Lobo, Ferreira, & Rowland, 2015).

Em 2014, a taxa de desemprego juvenil em Portugal rondou os 34,8% na faixa etária entre os 15 e os 24 anos e ultrapassou os 50% nos jovens adultos desempregados entre os 25 e os 34 anos.

Encontrando-se estes últimos nessa situação há mais de um ano, o “desemprego de inserção”, marcado por momentos de intermitência temporária na entrada no mercado de trabalho, pode deixar de ser temporário e intermitente para se tornar numa condição estrutural (Lobo et al., 2015). Surgem como consequência períodos de inatividade longos, que tendem a provocar nos jovens baixa autoestima, exclusão social e/ou “*wage scar*”. Uma atitude passiva destes jovens terá no longo prazo implicações negativas para a sociedade como um todo.

Segmento de Clientes: Os principais clientes do ensino do empreendedorismo envolvidos neste estudo são os estudantes que frequentam cursos lecionados nas Instituições de Ensino Superior (IES) da zona norte de Portugal, com vontade de desenvolverem competências e/ou um projeto empreendedor.

Proposta de Valor: Criar uma cultura de positividade que alavanque a atividade empreendedora e permita aos estudantes aprender fazendo de uma forma descontraída, divertida, cooperativa e interdisciplinar.

Solução: Capacitar todos os alunos das IES com as competências empresariais (criar oportunidades para os estudantes aplicarem em contexto real os conhecimentos adquiridos na sala de aula) e empreendedoras (promover o autoconhecimento e desenvolver nos estudantes atitudes e competências pró-sociais) necessárias para o desenvolvimento de qualquer empreendimento autonomamente. Disponibilizar aos estudantes as ferramentas e serviços necessários para que transformem a sua ideia num negócio implementável e viável.

Métricas-Chave: O impacto esperado de cada um dos objetivos permite construir as métricas-chave a utilizar para avaliar o sucesso da implementação deste projeto. Para avaliar o sucesso desta estratégia poderão ser utilizadas três métricas a saber: 1) Taxa de estudantes que consideram criar o seu negócio, 2) Taxa de estudantes que já tentaram desenvolver um negócio e 3) Taxa de estudantes empreendedores ativos.

Canais: Os canais utilizados serão o contato pessoal dentro do recinto da IES e as redes sociais *online* que vieram mudar a relação dos seus utilizadores com as causas que os movem (Marktest Consulting, 2013) e cujo número de utilizadores tem aumentado visivelmente entre a geração

conhecida como *millennials* (nascidos entre 1980 e 2000). A comunicação deve ser feita através de uma linguagem simples, clara, direta e orientada para a ação, com o intuito de construir a compreensão pública, confiança, lealdade e estimular o compromisso individual (Patterson & Radtke, 2012).

Estrutura de Custos: o facto de a estratégia ser implementada dentro de uma IES permite criar sinergias aproveitando os recursos detidos pela instituição em causa. Independentemente desta estratégia implicar a criação ou não de uma empresa, teriam sempre de ser suportado alguns custos específicos, nomeadamente o custo integral de uma pessoa responsável por dinamizar o projeto, o custo associado à dinamização de ações de promoção e capacitação empreendedora e o custo de desenvolvimento, manutenção e criação de conteúdos online da Rede Social da IES;

Fontes de Receita: Embora o financiamento do setor público seja fundamental para garantir que os projetos de promoção e capacitação empreendedora dentro das IES se tornem operacionais, será necessário encontrar fontes de receita adicionais que os tornem sustentáveis a médio e longo prazo, nomeadamente: Patrocínios, Comissão de Intermediação e Prestação de serviços.

Vantagem Competitiva: Estratégia para ser implementada geograficamente dentro da IES e com total alinhamento estratégico com a mesma (fig. 3).



Figura 3 – Lean Canvas IES

5. Operacionalização da estratégia

A operacionalização da estratégia depende de ações implementáveis tanto a curto como a médio e longo prazo que permitam alavancar a educação empreendedora dentro da IES. Essas ações podem ser classificadas em quatro tipos (eventos, formação, inovação e consultoria) e é através destas que a IES interage com o ecossistema empreendedor local (fig. 4).



Figura 4 – Ecossistema empreendedor IES

Eventos: ajudam a atrair e a comprometer os estudantes e os restantes *stakeholders* do ecossistema empreendedor com a estratégia da IES, tornando assim as experiências empreendedoras mais agradáveis e robustas.

No empreendedorismo todas as pessoas são importantes e por isso é fundamental que todas se conheçam. Para isso sugere-se a implementação de uma atividade que consiste em entrevistar um aluno por dia com o intuito de conhecer os seus gostos, motivações e objetivos de curto médio e longo prazo, além de o dar a conhecer à comunidade escolar através da publicação da entrevista no Jornal *online*. Esta iniciativa pretende também gerar interação entre os alunos.

Para um empreendedor, a opinião fundamentada e o pensamento lógico são relevantes. Desenvolver atividades que incentivem os estudantes a discutir as problemáticas do dia-a-dia e

formular a sua própria opinião, ajuda a compreender que a realidade é multidisciplinar, a informação muitas vezes é incompleta e é neste contexto que são tomadas decisões importantes.

Ensinar é também uma forma de aprender e consolidar conhecimentos, porque é através desse ato que surgem dúvidas que de outra forma não seriam percebidas. É neste sentido que as IES devem desafiar os seus estudantes a realizar *workshops* de empreendedorismo nas escolas secundárias, preparatórias e básicas do concelho no qual está inserida. Esta iniciativa ajudará a treinar a comunicação e a estimular a capacidade de falar em público, bem como, dará alguma visibilidade e reputação aos estudantes que participarem.

Comunicar ideias é a melhor forma de o empreendedor cativar e comprometer terceiros, como tal sugere-se a implementação mensal de um dia para os estudantes apresentarem as suas ideias a um painel de empreendedores, que lhes dará feedback sobre a ideia e a melhor forma de a comunicar, constituindo uma oportunidade de melhoria contínua.

A descontração, a música e o bom humor são alguns dos elementos que potenciam a criatividade, por isso sugere-se a criação de um evento descontraído onde os estudantes possam partilhar as suas ideias com os pares, enquanto comem, bebem, jogam, cantam, dançam, recolhendo *inputs* que podem ser interessantes e onde poderão encontrar potenciais parceiros de caminhada. Durante o evento sugere-se que sejam desenvolvidas dinâmicas que permitam gerar interação entre os participantes.

Perceber todas as fases do processo empreendedor (geração da ideia, constituição da equipa, elaboração do plano de negócios, prototipagem rápida e apresentação da ideia a um painel de especialistas) ajuda o estudante a estruturar o seu raciocínio e a sua forma de agir em cada momento. Por isso sugere-se a criação de um evento com periodicidade trimestral que dure 3 dias, cujo objetivo é ajudar os estudantes a perceber todo o processo de forma acompanhada e criar a oportunidade de interagirem com outros potenciais empreendedores com diferentes competências, sempre acompanhados por mentores e *coaches* experientes e num ambiente descontraído e divertido.

Formação: Os estudantes devem desenvolver competências e qualificações “*hard*” mais próximas da gestão de negócios e competências “*soft*” como a criatividade, a proatividade, a liderança, a propensão para o risco e a capacidade de reconhecimento de oportunidades (Silva et al., 2013).

As competências empreendedoras devem ser desenvolvidas através de *bootcamps* e *workshops* de curta e média duração que deverão incidir por exemplo nas seguintes temáticas, vocabulário

e conceitos empreendedores básicos do empreendedorismo, desenvolvimento pessoal e autoconhecimento, *design thinking*, inovação disruptiva e *business modelling*.

O não domínio de conceitos e vocabulário poderá levar o estudante a sentir-se inferiorizado em alguns contextos, o que poderá provocar desmotivação e desinteresse.

O estudante que conhece os seus pontos fortes e fracos está melhor preparado para aproveitar as oportunidades e afastar as ameaças que se lhe apresentam no dia-a-dia.

A metodologia do *design thinking* proporciona novos modelos de processos e ferramentas que ajudam a melhorar, acelerar e visualizar cada processo criativo, realizados não apenas por *designers*, mas também em equipas multidisciplinares em qualquer tipo de organização.

A inovação disruptiva dá origem a novos mercados e modelos de negócio, apresentando soluções mais eficientes do que as existentes até o momento. Por outras palavras, ocasiona a ruptura de um antigo modelo de negócio e altera as bases de competição existentes.

Inovação: As competências empresariais devem ser desenvolvidas através de desafios lançados aos estudantes e professores conjuntamente, que poderão vir diretamente do tecido empresarial, ou que poderão ser colocados pela IES. Neste sentido seria interessante criar equipas conjuntas de discentes e docentes, que tentassem detetar falhas nos mercados que correspondem as áreas de competência da IES e posteriormente tentassem encontrar solução para as mesmas.

A Rede Social Empreendedora da IES é uma ferramenta que ajudará a cimentar a comunicação estratégica de instituição. A incorporação na rede social de conceitos normalmente aplicados a jogos ajuda a gerar uma maior ligação das pessoas ao empreendedorismo (*gamification*) provocando forte motivação nos estudantes que percecionam a concorrência inter-equipa e a colaboração intra-equipa como uma mais-valia. Sugere-se que esta rede social tenha as seguintes características:

- ferramenta de autoavaliação das competências empreendedoras do usuário a todo o momento e registar os resultados no seu perfil;
- *dashboard* dos desafios lançados (equipa, status, prémio);
- base de dados com histórias de sucesso e guias de apoio ao desenvolvimento e implementação de ideias;
- jornal online onde seja possível divulgar, acompanhar todas as iniciativas associadas ao empreendedorismo.

Consultoria: Criar uma empresa júnior gerida conjuntamente por estudantes e professores que preste serviços de consultoria nas áreas de competência da IES é outra forma de ajudar os estudantes a desenvolverem competências em contexto real.

6. Conclusão

A qualidade da educação para o empreendedorismo está positivamente relacionada com a capacidade de implementar estratégias centradas na aprendizagem experimental e no envolvimento em empreendimentos reais. Sendo o empreendedorismo, acima de tudo, uma questão de atitude, que é refletida na motivação e capacidade de uma pessoa quando identifica e aproveita uma oportunidade para acrescentar valor ao mercado e à sociedade, constitui uma competência básica que deve ser promovida nos sistemas educativos, não só como um assunto concreto, mas também como uma metodologia de ensino e com uma perspectiva de carácter transversal. As Instituições do Ensino Superior (IES) estão numa fase crítica em que é necessário mudar o modelo de educação, assente no individualismo, na competitividade e nos benefícios a curto prazo, por um modelo que coloque a tónica na coletividade e na construção de um futuro sustentável a longo prazo, com aumento de vínculos com a sociedade. Criar nas IES uma cultura de positividade que alavanque a atividade empreendedora e permita aos estudantes aprender fazendo de uma forma descontraída, divertida, cooperativa e interdisciplinar poderá ser uma solução. Para isso, será fundamental capacitar os alunos com as competências empresariais e empreendedoras necessárias para o desenvolvimento de qualquer empreendimento autonomamente, bem como disponibilizar as ferramentas e os serviços necessários para que transformem a sua ideia num negócio implementável e viável.

Será necessário atuar a 3 níveis distintos, nomeadamente na criação de oportunidades e no desenvolvimento das competências (*Engaging*), na criação de oportunidades de aprendizagem empresarial e empreendedoras (*Empowering*) e no apoio na criação e no desenvolvimento de negócios (*Equipping*). Numa ótica de total alinhamento estratégico com a IES onde for desenvolvido, o projeto deverá ter a si alocado um profissional qualificado que o dinamize e seja responsabilizado pela sua execução. Para além de autossustentável, o projeto deve ser capaz de se desenvolver no tempo e interagir com o ecossistema empreendedor local. Como possíveis ações são apontados os eventos, a formação, a inovação e a consultoria.

Como principal limitação deste estudo surge a dependência total do sucesso da forma como a IES se assume e se envolve na promoção e dinamização desta cultura empreendedora. Como pesquisa futura recomenda-se o estudo do perfil do pessoal docente e da sua abordagem a estas questões.

7. Referências

- Aponte-Hernández, E. (2015). Knowledge Production, Social Change and the Future of Research Universities: Trends and Challenges. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 30, 55-70.
- Ares. (2014). *First Meeting of ET 2020 Working Group on Transversal Skills*. Brussels: European Commission Directorate General Education and Culture.
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2015). Is Happiness Conducive to Entrepreneurship? Exploring Subjective Well-Being – Entrepreneurship Relationship across Major European Cities. *Henley Centre for Entrepreneurship*, (September). Retrieved from https://www.henley.ac.uk/files/pdf/research/papers-publications/CFE-2015-01_Audretsch_and_Belitski.pdf
- .Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156–171. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373–396. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.003>
- Casimir, A., & Samuel, E. (2015). Social Work and the Challenge of Entrepreneurship in Africa. *Open Journal of Political Science*, 5, 155-165.
- CINDA. (2000). *Colección Gestión Universitaria ISBN956-7106-41-X*. Santiago do Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA.
- D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business. A guide to Leadership: Tasks and Functions*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Davison, E. (2015). Entrepreneurship. *Research Starters: Business (Online Edition)*, 6.
- Dieguez, T. (2011). *Empreendedorismo: Um grande passo para alcançar o crescimento económico sustentável e uma maior prosperidade global*. Barcelos: IPCA - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- European Commission. (2012). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*. Brussels: Entrepreneurship Unit. Directorate-General for Enterprise and Industry.
- European Commission. (2015). *Entrepreneurship Education: A road to success. 13 Case studies*. Belgium: European Union.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262–271. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>
- Hull University Business School. (2015). *Entrepreneurship Skills: literature and policy review*. London: BIS Research Paper.
- Lobo, M. C., Ferreira, V. S., & Rowland, J. (2015). EMPREGO, MOBILIDADE, POLÍTICA e LAZER: SITUAÇÕES E ATITUDES DOS JOVENS PORTUGUESES NUMA PERSPECTIVA COMPARADA. *Barómetro Da Qualidade Da Democracia*, 84. Retrieved from http://www.presidencia.pt/archive/doc/Roteiros_do_Futuro_-_Estudo_Jovens_2015.pdf
- Markttest Consulting. (2013). *Análise sobre o comportamento dos portugueses nas redes sociais Os Portugueses e as Redes Sociais 2012*.

- Maurya, A. (2012). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Retrieved November 11, 2015, from <http://leanstack.com/why-lean-canvas/>
- Meta. (2013). *The Entrepreneurial Organization. What it is and why it matters*. Metaprofiling Ltd.
- Moogk, D. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, (March), 23–26. Retrieved from <http://www.timreview.ca/article/535>
- Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., & Silva, N. S. da. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *BAR. Brazilian Administration Review*, 7(2), 213–226. <http://doi.org/10.1590/S1807-76922010000200007>
- Patterson, S. J., & Radtke, J. M. (2012). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan: Second Edition. Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan: Second Edition*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. <http://doi.org/10.1002/9781118386804>
- SCALES-initiative. (2009). *The relationship between entrepreneurship and economic development: is it U-shaped?* The Netherlands : EIM Research Reports .
- Sinkovec, B. (2013). *Entrepreneurial Education & Innovation. Developing Entrepreneurial Mindset for Knowledge Economy*. Wolverhampton, UK: KEN.
- Silva, R., Lopes, A., Palma, P. J. da, & Lopes, M. P. (2013). Educar para o Empreendedorismo: A Dimensão Soft. *Handbook de Educação Em Empreendedorismo No Contexto Português*, (October 2015), 325–360.
- Thematic Report. (2013). *Entrepreneurship Education and the Future of Learning*. Viena: Education and Culture.
- Vidigal, P. R., & Nassif, V. M. J. (2013). A relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos Empreendedores em seus Empreendimentos. *Revista Alcance*, 20(1), 38–57.
- UNCTAD. (2015). *Promoting entrepreneurship for development*. TD/B/C.II/29: United Nations Conference on Trade and Development.