

*Research Paper***Programa de ação e metas para desenvolver a cultura empreendedora nas Instituições de Ensino Superior (IES)***Submitted in February 29th**Accepted in October 31st**Evaluated by a double blind review system***JORGE FONSECA¹**
TERESA DIEGUEZ²**Resumo Estruturado**

Objetivo: perceber como fomentar e desenvolver a cultura empreendedora dos estudantes de uma instituição de ensino superior.

Metodologia: o artigo parte de uma revisão de literatura, seguindo-se a realização de uma investigação qualitativa, através de dois inquéritos um por entrevista e outro por questionário, o primeiro dirigido a responsáveis de entidades que promovem o empreendedorismo e o segundo direcionado para os indivíduos que estudam ou estudaram no ensino superior, no distrito do Porto.

Resultados: o estímulo da cultura empreendedora dentro de uma Instituição de Ensino Superior (IES) depende da criação de uma cultura de bem-estar percebido, onde as hierarquias ou títulos académicos são irrelevantes e onde os aspetos afetivos prevalecem sobre os aspetos cognitivos.

Limitações de Investigação: natureza não aleatória da amostra e a sua dimensão.

Originalidade: o estudo da forma de estimular a cultura empreendedora de estudantes de uma instituição de ensino superior é escasso em Portugal, pelo que são necessários novos contributos empíricos.

Palavras-Chave: empreendedorismo; inovação; modelação de negócios.

1. Introdução

Os jovens ao longo do seu percurso escolar têm aspirações e expetativas elevadas quanto ao valor de empregabilidade dos diplomas a que tiveram acesso em todos os graus de ensino (Lobo, Ferreira, & Rowland, 2015). Esperam convictamente ter um posto de trabalho estável e equivalente às qualificações que adquiriram. No recente contexto de crise económica, essas aspirações e expetativas socialmente nutridas pela escola e pela família têm sido em grande medida frustradas pelas

¹ Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto. E-mail: jnafonseca@gmail.com.

² Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Instituto Politécnico do Porto & Universidade Aberta. E-mail: teresadieguez@gmail.com.

crescentes dificuldades que os jovens portugueses de hoje têm vivido nos seus processos de inserção profissional.

A taxa de desemprego juvenil em Portugal no ano de 2014 (Lobo et al., 2015), na faixa etária entre 15-24 anos era de 34.8%. Em termos estruturais, aquilo que normalmente é designado de “desemprego juvenil” é sobretudo um fenómeno de “desemprego de inserção”, marcado por momentos de intermitência temporária na entrada no mercado de trabalho.

Contudo existe o risco, para muitos jovens, de o desemprego deixar de ser temporário e intermitente para se tornar numa condição estrutural (Lobo et al., 2015), quando se observa que mais de 50% dos jovens adultos desempregados entre 25-34 anos já se encontra nessa situação há mais de um ano. A nível individual, um jovem que permaneça um longo período inativo tem grandes probabilidades de sofrer de baixa autoestima, exclusão social ou de um “*wage scar*”, isto é, de no futuro ter um rendimento abaixo do rendimento médio de pessoas com formação e experiência equivalentes. A nível social estas pessoas tendem a ter uma atitude passiva e falta de participação social, o que no longo prazo acaba por ter implicações negativas para a sociedade como um todo.

As Instituições de Ensino Superior (IES) podem ter um papel importante na resolução deste flagelo social, promovendo a atividade/atitude empreendedora dos estudantes através de apoios à concretização de projetos no curto, médio e longo prazo (Isenberg, 2010), e/ou, criando oportunidades para que os alunos desenvolvam competências transversais.

A capacidade de gerar ideias inovadoras não é meramente uma função da mente, mas também função da atitude e do comportamento (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011). A maioria das pessoas inovadoras observa atentamente o mundo ao seu redor, tenta perceber o funcionamento das coisas, combina de forma diferente e experimenta. Identifica oportunidades e parte à descoberta criativa para encontrar soluções que o mercado valorize.

Como consequência, é objetivo deste artigo perceber como fomentar e desenvolver a cultura empreendedora dos estudantes de uma Instituição de Ensino Superior (IES). O artigo organiza-se da seguinte forma: no ponto 2 faz-se uma revisão da literatura sobre o conceito de empreendedorismo. Destaca-se a importância dos aspetos afetivos e do desenvolvimento de competências no estímulo de competências. No ponto 3 descreve-se a metodologia desenvolvida para a recolha de informação e apresentam-se os resultados. No ponto 4 é desenhada e refletida uma estratégia em consonância. No ponto 5 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

O termo empreendedorismo tem sido aplicado frequentemente à área académica; sustentando a visão de IES empreendedoras que são o resultado das demandas da sociedade e da procura de sustentabilidade das instituições governamentais (Maes,

Debackere, & Van Dun, 2011), (Philpott, Dooley, Oreilly, & Lupton, 2011). Sem abdicar dos seus princípios originais, as IES passam a reconhecer e a aceitar, nos dias de hoje, o caráter inovador e empreendedor, próprio da sociedade que se organiza em grandes redes de cooperação (Guerrero & Urbano, 2012). As Instituições de Ensino Superior são empreendedoras pelo seu compromisso com o desenvolvimento da comunidade na qual estão inseridas, pela formação de atitudes e competências que propicia aos elementos que a compõem, pela manutenção e crescimento da pesquisa de qualidade e, conseqüentemente, pelo desenvolvimento social. Por tudo isto, o posicionamento cultural das IES em relação ao empreendedorismo tem mudado positivamente ao longo dos anos (Guerrero & Urbano, 2012) e o ensino de empreendedorismo é um assunto quente hoje em dia (Antonaci, Dagnino, Ott, Bellotti, Berta, De Gloria, & Mayer, 2014). Promover o aumento da oferta e da qualidade da educação para o empreendedorismo é um desafio importante que terá de ser superado.

Edwina Hart (Ministro da Economia, Ciência e Transportes – Governo Galês) alerta que se o objetivo é construir uma cultura empreendedora forte na próxima geração, é necessário plantar as sementes a nível do ensino primário e continuar a acompanhar os estudantes em todos os outros graus de ensino, não para transformar todos em empresários mas sim para aprenderem a serem mais criativos e empreendedores, independentemente da sua área ou função (World Economic Forum, 2009).

2.1. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo tem vindo a ser estudado, ao longo dos tempos, sob diversas perspetivas (Gündoğdu, 2012) e a sua definição sempre foi controversa, sendo este termo usado por diferentes investigadores para abordar realidades diferentes (Dieguez, 2011).

O empreendedorismo é uma maneira de pensar, raciocinar e agir obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e em que a liderança está relacionada com a finalidade de criar e reter valor (Timmons & Spinelli, 2009). É o fenómeno associado à atividade empreendedora, sendo a atividade empreendedora toda a ação humana empresarial em busca da criação de valor, através da criação ou expansão da atividade económica pela identificação e exploração de novos produtos, processos ou mercados (The Organisation for Economic Co-operation and Development "OECD", 2014). Neste sentido, o empreendedorismo é um fenómeno que se manifesta em toda a economia de muitas formas diferentes, com diversos resultados distintos, nem sempre relacionados com a criação de riqueza financeira (por exemplo: podem estar relacionados com o aumento do emprego, com o combate às desigualdades ou com questões ambientais).

Na essência do empreendedorismo reside a ideia de ação, o que remete para o plano comportamental, que por sua vez está relacionado com atitudes, valores e traços psicológicos do empreendedor que influenciam a ação e conseqüentemente os seus resultados ao nível individual, organizacional e social.

Para potenciar os resultados das suas ações os jovens devem trabalhar com o intuito de serem empreendedores conscientes e ativos, o que lhes permitirá adaptarem-se a novos desafios e estarem motivados para obter sucesso no emprego ou no lançamento do seu próprio negócio (Pennycook, 2014). Incutir motivação empreendedora nos estudantes é extremamente importante para assegurar um efeito sustentável da educação empreendedora e a sua transmissão deverá envolver modelos a seguir e testemunhos.

Tendo em conta que uma parte considerável de conhecimento empreendedor é baseado em experiências profissionais acumuladas ao longo da vida, o ensino do *know-how* empreendedor é uma tarefa difícil (Silva, Lopes, Palma, & Lopes, 2013), que não pode ser esquecida e/ou abandonada.

Os autores Amoros & Bosma (2014) identificaram três tipos de motivações empreendedoras, nomeadamente:

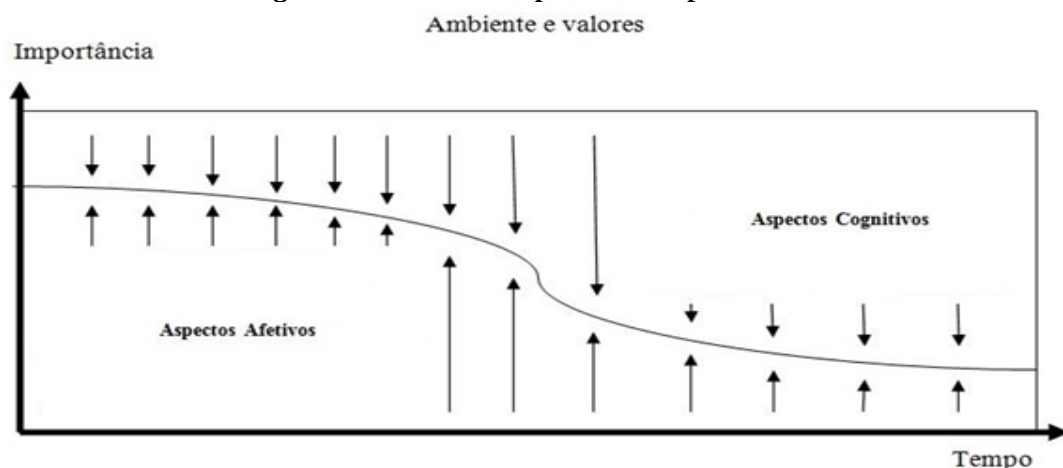
- As *necessity-driven*: em que os empreendedores são movidos pela necessidade, visto não terem trabalho nem nenhuma outra fonte de rendimento;
- As *opportunity-driven*: em que os empreendedores são motivados pela oportunidade e entram nesta atividade principalmente para prosseguir uma oportunidade que identificaram;
- As *improvement-driven*: em que os empreendedores são movidos pela oportunidade, pretendem ser independentes e/ou aumentar os seus rendimentos.

Existe uma grande variedade de tipologias de motivação empreendedora relacionadas com a diferenciação tantas vezes usada de oportunidade *versus* necessidade. Realização, desafio e aprendizagem, independência e autonomia, rendimento e sucesso financeiro, reconhecimento e *status*, família e insatisfação, são as principais motivações referenciadas por Stephan, Hart & Drews (2015).

2.2. Aspectos afetivos e cognitivos

O modelo de Nassif, Ghobril, & Silva (2010), concentra-se nos atributos pessoais do empreendedor ao abordar os aspetos cognitivos e afetivos presentes nas suas ações e interações com o ambiente e cultura onde se insere, analisando o equilíbrio entre estes dois aspetos durante o tempo de vida do empreendimento (figura 1). A cognição está intimamente relacionada com o modo como os indivíduos reconhecem, organizam e processam as informações e assim guiam as suas ações. Já a afetividade refere-se aos sentimentos que os indivíduos experimentam ao longo das suas vidas. A vertente da psicologia nos estudos sobre empreendedorismo aponta para os valores e motivações humanas como fatores que levam o homem a explorar oportunidades.

Figura 1. Dinâmica do processo empreendedor



Fonte: Nassif, Ghobril e Silva (2010).

A paixão é a ignição para o empreendedorismo (Cardon, Gregoire, Stevens, & Patel, 2013) juntamente com outras dimensões afetivas e emocionais. Este sentimento pode estimular a criatividade e o reconhecimento de novos padrões de informação

fundamental para a descoberta e exploração de oportunidades promissoras. São estes sentimentos positivos que potenciam a ação empreendedora face ao sucesso incerto do lançamento de novos produtos e serviços, bem como os desafios do desenvolvimento de novas organizações com recursos limitados (Cardon et al., 2013). A positividade e a alegria local (escolas, cidades, regiões, países) estão associadas a uma maior atividade empreendedora (Audretsch & Belitski, 2015), o humor e sentimentos positivos, bem como a satisfação de vida geram efeitos benéficos, como melhor desempenho nas tarefas e produtividade, evolução na carreira, sucesso pessoal e maior propensão para assumir riscos.

Vidigal e Nassif (2013) trazem a percepção de que a afetividade influencia a ação empreendedora tanto de forma positiva quanto de forma negativa. Positiva quando os empreendedores carregam as suas ações de entusiasmo e persuasão, e negativa quando, movidos pela paixão, perdem a capacidade de avaliar cuidadosamente as ideias e agem sem planeamento. Essa percepção conduz à relevância do domínio e controle das emoções dentro das organizações, visto que 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.

Neste sentido Noble & McGrath (2015) definiram sete aspetos essenciais (positividade, relacionamentos, resultados, forças, objetividade, comprometimento e resiliência) que é necessário trabalhar para construir uma comunidade empreendedora e inovadora onde o bem-estar percebido prevalece.

A construção de ambientes de aprendizagem em que se recorre ao uso de música, dança, humor, jogos e tarefas de aprendizagem cooperativa, bem como, o estímulo do pensamento otimista, a ação positiva, o reconhecimento e a gratidão ajudam a criar ambientes positivos onde a confiança reina e a partilha entre todos os interlocutores de propaga (Noble & McGrath, 2015). Este ambiente não deve ser “forçado”, pelo que é necessário eliminar barreiras abandonando os sistemas hierárquicos tradicionais e incentivando uma cultura de respeito mútuo entre todos, independentemente das idades, títulos académicos ou experiência profissional de cada um dos interlocutores.

Estratégias de ensino baseadas em evidências, o auxílio à definição de metas, a criação de mecanismos de acompanhamento da evolução dos resultados, o uso de ferramentas de pensamento crítico e criativo que desafiam e suportam, conjuntamente com a diferenciação de tarefas baseada nos pontos fortes de carácter e competências dos estudantes, permitem despertar o potencial individual e aumentam o comprometimento (Noble & McGrath, 2015). A dinamização de atividades que sejam desenvolvidas e geridas por estudantes aliadas ao desenvolvimento da espiritualidade e do autoconhecimento individual contribui também para o aumento da sua objetividade.

A resiliência dos estudantes advém do seu autoconhecimento, da confiança que têm em si próprios, que os levará a tomar decisões com coragem e a perceber que uma indecisão pode ser mais prejudicial que uma decisão errada (Noble & McGrath, 2015).

2.3. Competências empreendedoras

Iniciar um novo empreendimento exige um conjunto de competências e conhecimentos alargados (Berger & Myhrer, 2012). O recurso ao “treino” para o empreendedorismo

através de mecanismos pedagógicos que desenvolvam a imaginação, a criatividade e a aptidão de canalizar energia para os objetivos que pretende atingir, bem como para se comunicar e estabelecer relações interpessoais, tem resultado positivo no desenvolvimento de competências e na qualidade da educação para o empreendedorismo (Silva et al., 2013). “Aprender fazendo” e aprendizagem experimental são métodos para difundir o *know-how* empreendedor, ou seja, competências associadas ao sucesso empreendedor. Estas metodologias aceleraram o efeito pedagógico (Silva et al., 2013), através do aumento da motivação e das dimensões emocionais e intuitivas do empreendedorismo, que são experienciadas.

Recentemente Morris, Webb, Fu, & Singhal (2013) enumeraram 13 competências essenciais dos empreendedores a saber:

- i) Saber reconhecer a oportunidade.
- ii) Saber avaliar a oportunidade.
- iii) Saber gerir/mitigar o risco de gestão.
- iv) Transmitir uma visão convincente.
- v) Ter tenacidade/perseverança.
- vi) Saber resolver problemas com criatividade/imaginação
- vii) Saber aproveitar recursos
- viii) Ter competências de guerrilha.
- ix) Saber criar valor.
- x) Manter o foco e saber adaptar.
- xi) Resiliência.
- xii) Autoeficácia.
- xiii) Construir e usar *networking*.

Já Pennycook (2014) definiu quatro dimensões fundamentais de comportamentos empreendedores que devem ser trabalhados nos estudantes:

Atitude – autoconhecimento, convicção, confiança, motivação, ambição, determinação e competitividade.

- Criatividade – resolução de problemas, pensamento lateral / geração de ideias, observação e criação de oportunidades, inovação.
- Relacionamento – trabalho de equipa, gestão de conflitos, negociação, persuasão e influência, apresentação e comunicação.
- Organização – planeamento, gestão de recursos, tomada de decisão, pesquisa / compreensão da envolvente, visão / estabelecimento de metas, gerir o risco.

3. Metodologia e resultados

Realização de dois inquéritos, um por entrevista e outro por questionário. O inquérito por entrevista foi aplicado a colaboradores responsáveis pelo empreendedorismo e inovação dentro das organizações selecionadas, já o inquérito por questionário foi aplicado a estudantes do Ensino Superior no distrito do Porto.

O objetivo destes dois inquéritos é perceber de que forma se pode promover com sucesso a cultura empreendedora nas IES. O primeiro inquérito foi dirigido aos principais *stakeholders* regionais do IPP e o seu objetivo foi identificar as boas práticas existentes bem como os eventuais caminhos a seguir no futuro. O segundo inquérito foi dirigido a pessoas que estudam ou estudaram no Ensino Superior, mais especificamente

no distrito do Porto. O objetivo foi perceber se o que está a ser feito estava a ser alinhado com as expectativas e necessidades dos estudantes.

3.1. Inquérito por entrevista

Selecionou-se instituições que, pela sua atuação e localização geográfica, podem ajudar a identificar boas práticas e encontrar soluções para a criação de uma cultura empreendedora forte dentro das IES.

Assim sendo, foram selecionados os gabinetes de transferência de tecnologia do Instituto Politécnico do Porto (IPP) que se designa OTIC e da Universidade do Porto (UP) que se designa UPIN. Selecionou-se ainda as entidades que dentro do IPP e da UP disponibilizam programas de incubação de negócios, respetivamente o Porto Design Factory (PDF) e a Associação de Transferência de Tecnologia da Asprela (UPTEC).

As estratégias associadas ao empreendedorismo devem ser transversais e devem envolver além das IES o poder local, pelo que se selecionou as Câmaras Municipais da Póvoa de Varzim (CMPV), de Vila do Conde (CMVC) e de Vila Nova de Famalicão (CMVNF).

As pessoas a entrevistar foram selecionadas tendo em conta a sua experiência profissional e as suas responsabilidades dentro da instituição. Esta seleção teve o cuidado de garantir que poderíamos aprender o máximo em cada entrevista e que as pessoas escolhidas conhecem bem a problemática em estudo (tabela 1).

Tabela 1. Pessoas Entrevistadas

<i>Instituições</i>	<i>Função das Pessoas Entrevistadas</i>
<i>OTIC</i>	Responsável pelo OTIC.IPP
<i>UPIN</i>	Gestor de Negócios e Tecnologias
<i>PDF</i>	Vice-Presidente do IPP
	Coordenador do PDF
<i>UPTEC</i>	Diretora Executiva da UPTEC
	Responsável do Pólo Tecnológico da UPTEC
<i>CMPV</i>	Responsável do Gabinete Investemais
<i>CMVC</i>	Responsável Iniciativa Vila do Conde 2020
<i>CMVNF</i>	Coordenador Gabinete de Apoio ao Empreendedor

Fonte: Elaboração própria.

No caso do PDF e da UPTEC decidiu-se entrevistar duas pessoas, uma mais relacionada com a definição estratégica e outra mais relacionada com a sua operacionalização, porque são as duas organizações que ajudam a promover a cultura empreendedora dentro do IPP e da UP respetivamente.

A Porto Design Factory (PDF) é uma plataforma experimental do Instituto Politécnico do Porto que procura a inovação através da cocriação interdisciplinar. O seu objetivo principal é o desenvolvimento de uma cultura empreendedora interdisciplinar, através de um projeto pedagógico, educativo e científico que visa ainda congregar e disseminar uma cultura de aprendizagem centrada no estudante, no trabalho em equipa e no diálogo interdisciplinar, que se traduza numa capacidade de resposta e ajustamento ao tecido socioeconómico da Região, designadamente junto das indústrias de maior significado.

A UPTEC é um caso de sucesso (premiada em 2013 pela Comissão Europeia com um dos prémios *Regio Stars*, na categoria de “Crescimento Inteligente”) no panorama da

incubação nacional e a sua aposta está direcionada para a valorização contínua do tecido socioeconómico da região, oferecendo um ambiente favorável à inovação e à criação de novas empresas intensivas em conhecimento.

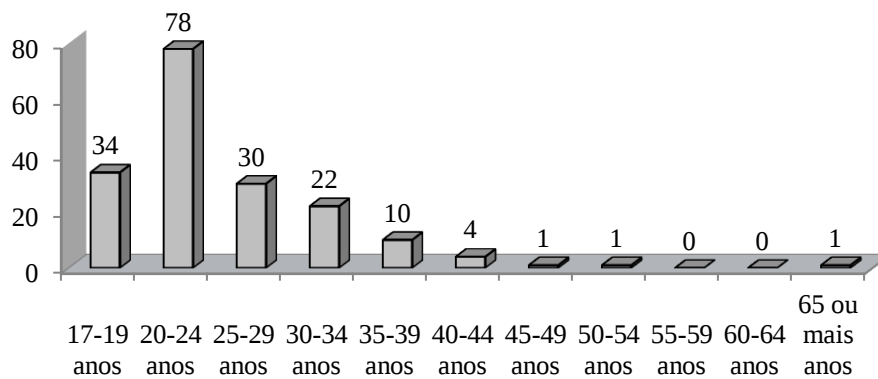
A recolha de dados foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas, utilizando uma pergunta aberta: “Como promover com sucesso a cultura empreendedora nas IES?”. As entrevistas foram realizadas presencialmente e tiveram a duração média de 1 hora.

3.2. Inquérito por questionário

O questionário foi direcionado para pessoas que estudam ou estudaram no Ensino Superior, mais especificamente no distrito do Porto e o mesmo foi respondido via *web* com recurso à plataforma *LimeSurvey*.

Dos 181 respondentes 41% são do sexo masculino e 59% do sexo feminino, sendo que, 96% tem idades compreendidas entre os 17 e os 39 anos (figura 2).

Figura 2. Idade dos Respondentes

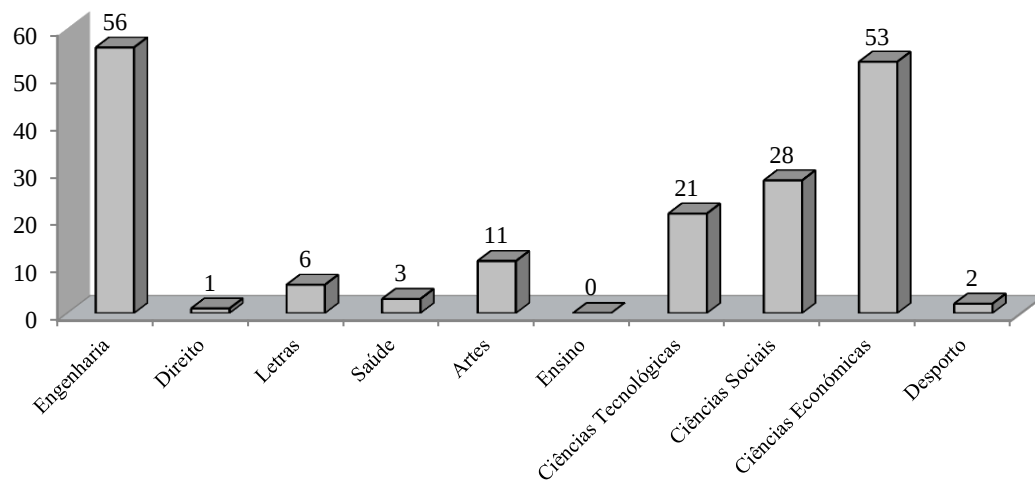


Fonte: Elaboração própria.

É de salientar que 87% dos respondentes frequenta ou frequentou uma licenciatura, 12% um Mestrado e 1% uma Pós-graduação.

Os respondentes frequentaram áreas de formação bastante distintas (figura 3), havendo uma maior concentração na Engenharia e nas Ciências Económicas que representam em conjunto 60% dos respondentes. É ainda de constatar que 27% dos respondentes pertencem às Ciências Sociais e Ciências Tecnológicas.

Figura 3. Área de Formação dos Respondentes



Fonte: Elaboração própria.

Para terminar a caracterização dos respondentes, resta dizer que 66% ainda frequentam o ensino superior.

3.3. Resultados

O fomento de uma cultura de bem-estar e a promoção de desafios que permitam adquirir competências que tornem os estudantes autónomos no desenvolvimento de empreendimentos, são a melhor forma de desenvolver a cultura empreendedora nas IES.

A dinâmica cooperativa entre a escola e os *stakeholders* regionais (autarquias locais e tecido empresarial) pode potenciar a cultura empreendedora pelo envolvimento que pode gerar entre os diferentes intervenientes e o impacto daí resultante (sustentabilidade económica, social e ambiental).

Ações de formação e capacitação empreendedora abertas à comunidade escolar e fora das salas de aula são essenciais, uma vez que, a cultura empreendedora contagia pela proximidade. A tabela 2 permite ver as principais sugestões obtidas nos dois inquéritos e os seus pontos de convergência.

Tabela 2. Sugestões dos Respondentes

Sugestões	Instituições	Estudantes
Capacidade de comunicar estratégias a longo prazo	X	
Capacidade de reunir pessoas	X	
Informação acerca de todas as iniciativas empreendedoras		X
Apresentação de casos de sucesso empreendedor	X	X
Eventos de promoção do empreendedorismo	X	X
Criação de concursos de ideias	X	X
Aumentar a formação empreendedora dos docentes		X
Criar uma unidade curricular obrigatória, transversal a todas as áreas e que aborde a temática do empreendedorismo	X	X
Criar unidades curriculares complementares em inovação, propriedade intelectual e línguas	X	

Workshops em gestão de risco, criatividade e iniciativa	X	
Programas de mentoring e coaching		X
Desafios lançados pelo tecido empresarial	X	X
Debates em torno das ideias empreendedoras dos alunos		X
Mecanismos de ajuda para validarem os seus potenciais negócios	X	X
Apoio à criação da empresa		X
Criar condições para incubar empresas		X

Fonte: Elaboração própria.

A motivação empreendedora dentro da comunidade escolar pode ser maximizada através de uma comunicação eficaz da estratégia a longo prazo que por sua vez permitirá reunir pessoas em torno do projeto. A informação de todas as iniciativas empreendedoras desenvolvidas pelas IES é fundamental, bem como, a apresentação de casos de sucesso empreendedor (de preferência estudantes) e/ou de fracasso, mas sempre com debate dos porquês. Os concursos de ideias não são a forma mais eficaz de divulgar o empreendedorismo e atrair a atenção dos participantes, pelo que, ações como o *startup weekend* são mais aconselháveis pela intensidade que imprime na aprendizagem dos participantes, a partilha de conhecimentos que ocorre entre os participantes e mentores experientes no lançamento de novos negócios, bem como, a interação que gera entre os participantes que têm diferentes formações e diferentes competências que se podem complementar. Este fim-de-semana consiste em liberdade, inovação, trabalho árduo, colaboração e diversão, tal como o empreendedorismo é na realidade. Todos os participantes que já têm uma ideia fazem uma pequena apresentação da mesma e após esta fase todos os participantes escolhem a ideia com que mais se identificaram, formando assim equipas. De seguida todos começam a trabalhar a ideia com o intuito de construir uma *startup* em torno dela sempre com o apoio dos mentores. No último dia, após o trabalho intenso, todas as equipas farão um *Pitch* que será avaliado por um painel de juízes. No final o melhor *Pitch* será premiado, mas ninguém vai sair de mãos vazias porque as ideias permanecem, as experiências enriquecem os intervenientes e as conexões efetuadas podem alterar o seu futuro.

Outro exemplo é a Escola de *Startups* promovida pela UPTEC que se destina a empreendedores com projetos de negócio de base tecnológica, científica ou criativa, que desejam criar a sua própria empresa e cujo programa pretende sensibilizar os novos empreendedores para os principais desafios no processo de criação e desenvolvimento de um projeto empresarial. Na Escola de *Startups*, os empreendedores têm oportunidade de trabalhar num espaço da UPTEC, de fazer parte de uma rede de empresas nacionais e internacionais e de receber mentoria de empresários seniores e parceiros estratégicos, que apoiarão no processo de validação da ideia de negócio. Na Escola de *Startups*, as equipas participantes têm acesso a: *workshop* sobre temas essenciais para o desenvolvimento de uma empresa; sessões de acompanhamento individual com os mentores UPTEC; reuniões com empreendedores seniores da rede UPTEC; eventos de *networking* com parceiros externos; treino de apresentação pública de projetos e apresentação pública dos seus projetos.

O aumento da formação empreendedora dos docentes é um ponto focado, bem como a criação de uma unidade curricular obrigatória, transversal a todas as áreas e que aborde a temática do empreendedorismo é uma estratégia aconselhável e que temos como exemplo a unidade curricular “Laboratório de Gestão de Projetos”, inserida no Mestrado Integrado em Engenharia Informática e Computação da Faculdade de Engenharia da

Universidade do Porto. O objetivo é desenvolver nos estudantes as capacidades de gestão de projetos de *software*, trabalho em equipa e empreendedorismo, habilitando-os assim a resolver a diversidade de problemas que tipicamente surgem em projetos deste tipo numa organização real. O sucesso dos projetos e produtos de *software* depende não só do domínio das competências técnicas necessárias à realização das várias atividades do ciclo de vida do desenvolvimento do software, mas também, e cada vez mais, de um conjunto de capacidades e competências de gestão, comportamentais e comunicacionais, tais como competências de gestão de projeto (nas suas diversas variáveis de prazo, orçamento, âmbito, qualidade, recursos, etc.), capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de relacionamento com clientes e capacidade de comunicação e *marketing*.

Para terminar importa salientar a importância atribuída aos desafios vindos do tecido empresarial, em que os estudantes em parceria com o corpo docente se organizam com o intuito de resolver problemas reais, colocados pelas empresas, que só pagarão pelo serviço se lhes for apresentada uma solução viável. Caso não encontrem solução, ficará sempre uma forte aprendizagem que permitirá aos estudantes vivenciar as dificuldades que irão encontrar no mercado de trabalho.

4. Propostas de aplicação

Tendo em conta a revisão da literatura e as opiniões e sugestões recolhidas através dos inquéritos, definimos três objetivos estratégicos fundamentais para a criação e desenvolvimento da cultura empreendedora dentro das IES:

1. Cativar;
2. Capacitar;
3. Construir.

O primeiro objetivo consiste em promover o valor do empreendedorismo na criação de oportunidades e na autonomia e realização individual. O segundo objetivo consiste em desenvolver competências transversais nos estudantes, bem como fornecer oportunidades de aprendizagem empresarial. O terceiro e último objetivo consiste em apoiar os estudantes na criação e no desenvolvimento de negócios. O impacto esperado de cada um dos objetivos (tabela 3) indica claramente as métricas-chave que deverão ser usadas para avaliar o sucesso deste projeto.

Tabela 3. Objetivo vs Impacto

<i>Objetivo</i>	<i>Impacto esperado</i>
<i>Cativar</i>	+ consciência para o empreendedorismo
	+ mentalidade empresarial
	+ estudantes que consideram criar o seu próprio negócio
<i>Capacitar</i>	+ capacidade empreendedora dos estudantes
<i>Construir</i>	+ estudantes empreendedores ativos
	+ sobrevivência de startups criadas por estudantes

Fonte: Elaboração própria.

De seguida concretiza-se os objetivos em iniciativas a desenvolver, que terão em conta que, a educação para o empreendedorismo deve reproduzir, o mais fielmente possível, os contextos nos quais os empreendedores atuam e deve basear-se na aprendizagem

experimental, pois esta permite acelerar o efeito pedagógico, fomentando a motivação e desenvolvendo as dimensões relacionais dos participantes, assim como a sua intuição e espírito crítico (Silva et al., 2013).

4.1. *Cativar*

Desenvolver uma cultura na qual começar um negócio e promover o autoemprego é apresentado como uma opção realista e transmitir aos estudantes a confiança necessária para serem empreendedores.

A concretização deste objetivo depende de dois grupos de iniciativas, por um lado é necessário desenvolver uma comunicação estratégica forte e por outro lado é necessário promover eventos que propiciem o conhecimento de todos os participantes no ecossistema empreendedor da IES, gerando interação entre eles.

4.2. *Comunicação Estratégica*

A comunicação estratégica é a combinação dos planos, práticas e ferramentas com os quais uma organização difunde informações importantes sobre a sua missão, valores e resultados. 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).

As redes sociais *online* vieram mudar a relação dos utilizadores com as causas que os movem (Marktest Consulting, 2013) e o número de utilizadores tem aumentado visivelmente, pelo que, são uma ferramenta inegável ao serviço das IES na aproximação aos estudantes e aos restantes intervenientes no ecossistema empreendedor, uma vez que permite conhecer os estudantes / professores / mentores, saber os seus gostos, interesses e consequentemente fortalecer os laços entre eles.

Entende-se por isso que a criação da Rede Social Empreendedora da IES é extremamente importante no estímulo à cultura empreendedora e que 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 percebem a concorrência inter-equipa e a colaboração intra-equipa como uma mais-valia.

Esta rede social deve ter 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.

4.3. *Eventos*

Os eventos são essenciais para atrair e cativar os potenciais empreendedores, despertando neles a vontade de participar nas iniciativas a desenvolver, relacionadas com a temática do empreendedorismo.

Os eventos podem ser desenvolvidos *top-down* ou *bottom-up*, no início deverá ser feita uma abordagem *top-down* para ultrapassar a inércia inicial, mas idealmente com o passar do tempo as iniciativas passarão a ser *bottom-up*. As iniciativas *top-down* são:

- “Um desconhecido por dia” consiste em entrevistar um aluno por dia e visa 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;
- “Clube de pensamento crítico” pretende que os estudantes discutam as problemáticas do dia-a-dia (por exemplo a questão dos refugiados) e formulem a sua própria opinião. Esta discussão será feita numa mesa redonda e serão convidadas personalidades da vida pública para apresentarem a sua perspetiva. O objetivo é que os estudantes percebam que a realidade é multidisciplinar e que muitas vezes a informação é incompleta, sendo este o contexto em que tantas vezes terão que tomar decisões importantes;
- A melhor forma de aprender é tentar ensinar, porque é nesse momento que surgem dúvidas que de outra forma não seriam percecionadas. É neste sentido que surge a iniciativa “Empreendedorismo fora de portas” que convida os estudantes das IES a realizar *workshops* de empreendedorismo nas escolas secundárias, preparatórias e básicas do concelho no qual está inserida a instituição de ensino superior que frequentam. 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;
- A capacidade de comunicar as ideias é extremamente importante para um empreendedor e é neste sentido que surge a iniciativa “Pitch day”, esta iniciativa será mensal e representa a oportunidade dos estudantes apresentarem a sua ideia a um painel de empreendedores, que lhes dará feedback sobre a ideia e a melhor forma de a comunicar, constituindo uma oportunidade de melhoria continua;
- “Sunset empreendedor” pretende ser 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. Neste evento serão desenvolvidas dinâmicas que visam gerar interação entre os participantes;
- “Fim de semana empreendedor” é a iniciativa que visa integrar todas as fases do processo empreendedor, desde a geração da ideia, à constituição da equipa, a elaboração do plano de negócios, prototipagem rápida e apresentação da ideia a um painel de empreendedores. O 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.

As iniciativas *bottom-up* serão bem acolhidas e podem estar relacionadas com os gostos, interesses e competências de cada estudante (*trail running*, grupo de bicicleta todo o terreno, grupo de zumba, grupo de teatro, grupo de fotografia, entre outros). Uma rede colaborativa de estudantes que permita aos alunos com dúvidas ou a precisarem de apoio na execução de uma tarefa, recorrerem à ajuda de um colega, ajudará a melhorar a dimensão relacionamento e criar um “clima” positivo.

4.4. Capacitar

Equipar os estudantes com as competências relevantes, conhecimento e experiências que lhes permitam desenvolver a capacidade de se comportarem como empreendedores.

Steve Blank (empreendedor em série durante mais de 30 anos em empresas de alta tecnologia e gestão e Professor Consultor em Stanford) defende que o mais importante é estimular os estudantes a adquirirem uma forma de pensar novos empreendimentos que os acompanhe para o resto da vida e refere que a autoaprendizagem é mais importante do que todos os conhecimentos que se possam transmitir.

Contudo é também necessário capacitar os estudantes com as competências empresariais e empreendedoras necessárias para o desenvolvimento de qualquer empreendimento autonomamente. A educação empresarial consiste em proporcionar aos estudantes a oportunidade para aplicar as suas competências e desenvolver a sua compreensão na prática (Pennycook, 2014), enquanto a educação para o empreendedorismo consiste no desenvolvimento de atitudes e competências que ajudem os estudantes a perceber o seu potencial e que os torne capazes de transformar ideias e oportunidades em realidade, tornando-os positivos, pró-ativos e bem-sucedidos na sua abordagem à vida e ao trabalho.

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 empresariais serão desenvolvidas através de desafios lançados aos estudantes e professores conjuntamente, que poderão vir diretamente do tecido empresarial, ou que poderão ser colocados pela IES. Por exemplo 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. Outra forma de desenvolver estas competências é criar uma empresa júnior gerida conjuntamente por estudantes e professores que prestará serviços de consultoria nas áreas de competência da IES.

As competências empreendedoras serão desenvolvidas através de *bootcamps* e *workshops* de curta e média duração que deverão incidir por exemplo nas seguintes temáticas:

- Vocabulário e conceitos empreendedores básicos. Muito deste vocabulário e conceitos são usados em inglês e se o estudante não os domina poderá sentir-se inferiorizado em alguns contextos o que poderá provocar desmotivação e desinteresse;
- Desenvolvimento pessoal e autoconhecimento é de grande valia, o individuo 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;
- *Design thinking* é uma forma de pensar que conduz à transformação, evolução e inovação, a novas formas de vida e a novas formas de gerir negócios. 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;
- 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;

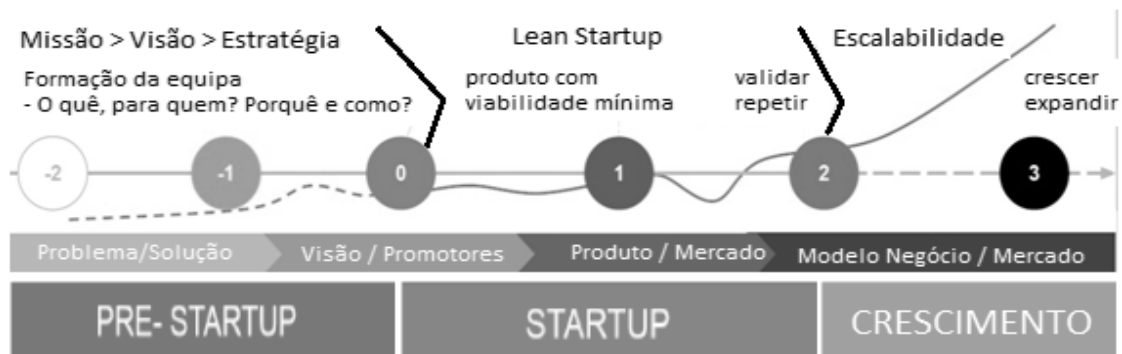
- *Business modelling* é cada vez mais aplicado nas organizações modernas como uma forma de compreender, expor e comunicar a sua estratégia a curto e longo prazo (Baden-Fuller & Morgan, 2010), sendo um mecanismo de transformação de ideias em receitas com um custo razoável (Gambardella & McGahan, 2010). O objetivo é atingir o seu *target* e o mercado 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. Assim podemos 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 tenhamos desperdiçado muitos recursos no seu desenvolvimento (Moogk, 2012).

Adicionalmente serão disponibilizados *online* os *bootcamps* e *workshops* realizados com o intuito de ajudar os mais envergonhados a dar os primeiros passos no empreendedorismo sem terem que se expor e podendo usufruir destes conteúdos onde, quando e como quiserem.

4.5. Construir

Proporcionar suporte adequado ao desenvolvimento e maturação de ideias, bem como ao início de um novo negócio. As fases de desenvolvimento de um negócio podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4. Fases de Desenvolvimento Startups



Fonte: (Startup Commons Global).

A missão de uma instituição de ensino superior é educar cidadãos, como tal as IES devem atuar na fase de *pre-startup*, tentando estabelecer parcerias estratégicas que permitam aos projetos iniciados internamente continuar a ter o devido apoio e acompanhamento nas fases seguintes.

Posto isto, as IES podem apoiar os estudantes disponibilizando os seguintes itens:

- *Lean Canvas* captura o mais incerto, ou mais arriscado no desenvolvimento de um novo negócio e é uma ferramenta útil para apoiar os empreendedores no desenvolvimento da sua ideia. O *Lean Canvas* foi desenhado e pensado para ser usado por empreendedores e não por consultores, clientes, assessores ou investidores. É uma ferramenta que pode ajudar muito o empreendedor, se ele envolver todas as pessoas na validação do seu *Canvas*. Este *canvas* está dividido em 9 itens e na tela final o tamanho que é atribuído a cada item é proporcional à importância atribuída ao mesmo (figura 5);

Figura 5. Modelo Lean Canvas



Fonte: Maurya (2016).

- Criar uma sala de treino do *elevator pitch*, com equipamento para gravação de vídeo para que o estudante possa avaliar a sua prestação e continuar a melhorar a sua capacidade de comunicação;
- Criar e disponibilizar ferramentas *online* que ajudem a gerar ideias e forneçam informações práticas e de apoio a quem pretende desenvolver o seu próprio negócio;
- Criar uma rede de mentores e *coaches* que ajudem e acompanhem os estudantes;
- Estabelecer parcerias estratégicas com gabinetes transferência de tecnologia; incubadoras; consultores, entre outros que garantam o apoio necessário aos estudantes empreendedores, em todas as fases de desenvolvimento da sua *startup*.

5. Conclusão

A realidade económica e social alterou-se significativamente a partir de 2008, como resultado da crise financeira e sobretudo soberana vivida, particularmente nos países do sul da Europa. Um dos impactos registados foi o aumento acentuado do nível de desemprego jovem (incluindo os mais qualificados).

O empreendedorismo e o desenvolvimento do próprio negócio são alternativas ao desequilíbrio do mercado de trabalho. As Instituições de Ensino Superior (IES) podem ter um papel importante na resolução deste flagelo social, promovendo a atividade/atitude empreendedora dos estudantes através de apoios à concretização de projetos no curto, médio e longo prazo, e/ou, criando oportunidades para que os alunos desenvolvam competências transversais.

O objetivo deste trabalho foi perceber de que forma uma IES pode desenvolver a cultura empreendedora das pessoas que a compõem (docentes, discentes e colaboradores).

A revisão de literatura permitiu-nos realçar dois aspetos-chave para o estímulo empreendedor: os aspetos afetivos e cognitivos e o desenvolvimento de competências sociais. Do enquadramento teórico obtivemos *inputs* importantes, o que nos permitiu ter uma visão mais holística da temática sobre empreendedorismo e traçar uma matriz de

resultados comparativos. Para este estudo foram entrevistados 9 responsáveis pelas áreas de empreendedorismo e inovação nas entidades selecionadas e recolhidas 181 respostas efetuadas a estudantes do ensino superior, no distrito do Porto.

Os principais resultados sugerem que é através da relação de forças entre aspetos cognitivos e afetivos que o empreendedorismo se torna efetivo. A paixão ajuda a que o seu efeito se prolongue no tempo. No entanto, a razão não deve ser esquecida e é desta dinâmica que surgirá a sustentabilidade da atividade empreendedora.

Os *inputs* obtidos durante o estudo permitem verificar a concordância com a pesquisa efetuada na revisão da literatura, pelo que são propostas ações e metas para implementar uma cultura de bem-estar, desenvolver competências e alavancar a cultura empreendedora dentro das IES, cujos objetivos passam por: cativar, capacitar e construir. Para cativar, pretende-se trabalhar as dimensões afetivas. Para capacitar pretende-se trabalhar as competências transversais. Para construir pretende-se trabalhar as dimensões cognitivas e disponibilizar ferramentas que permitam aos estudantes desenvolver e maturar as suas ideias.

Entendemos que no futuro será interessante estudar o impacto da implementação de uma cultura de bem-estar nos resultados operacionais do empreendedorismo (consciência para o empreendedorismo, mentalidade empresarial, número de estudantes que consideram criar o seu próprio negócio, capacidade empreendedora dos estudantes, número de estudantes empreendedores ativos e taxa de sobrevivência de *startups* criadas por estudantes, entre outros).

Será também profícuo estudar um maior número de IES nacionais e proceder à comparação com as boas práticas internacionais.

Referências

Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Report 2013- Global Report*. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/report/48772>.

Antonaci, A., Dagnino, F. M., Ott, M., Bellotti, F., Berta, R., De Gloria, A., Mayer, I. (2014). A gamified collaborative course in entrepreneurship: Focus on objectives and tools. *Computers in Human Behavior*. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.082>.

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2015). *Is Happiness Conducive to Entrepreneurship? Exploring Subjective Well-Being – Entrepreneurship Relationship across Major European Cities*. (Discussion Paper number CFE-2015-01). Henley Centre for Entrepreneurship.

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156–171. doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005.

Berger, J., & Myhrer, A. (2012). The Effect of Business Plan Competitions on Entrepreneurial Intention and Behavior. Norwegian University of Science and Technology.

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. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.003.

Dichter, G., Reis, G., Marchand, N., & Vanrie, P. (2010). *The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI)*. Retrieved from http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2010/the-smart-guide-to-innovation-based-incubators-ibi.

Dieguez, T. (2011). *Empreendedorismo: Um grande passo para alcançar o crescimento económico sustentável e uma maior prosperidade global*. (Tese de defesa de Título de Especialista em Estratégia e Empreendedorismo, não publicada). IPCA - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Portugal.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The Innovator's DNA Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Book

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. doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009.

Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 296–303. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.034.

Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43–74. doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x.

Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 89(6), 40–50. Retrieved from <http://www.frederickentrepreneurship.net/app/download/745698/Entrepreneurial+Revolution,+Isenberg,+2010.pdf>.

Lobo, M. C., Ferreira, V. S., & Rowland, J. (2015). *Emprego, Mobilidade, Política e Lazer: Situações e Atitudes dos Jovens Portugueses Numa Perspectiva Comparada*. Retrieved from http://www.igfse.pt/upload/docs/2015/RoteirosdoFuturo_EstudoJovens2015.pdf.

Maes, K., Debackere, K., & Van Dun, P. (2011). Universities, research and the “innovation Union.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 13, 101–116. doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.008.

Marktest Consulting. (2013). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2012*. Marktest group.

Maurya, A. (2016). Why Lean Canvas. (2016). Harvard School of health care policy. Syllabus. FAS Economics 1460. Spring Semestrer 2016.

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>

Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal*

of *Small Business Management*, 51(3), 352–369. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jsbm.12023/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>.

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. doi.org/10.1590/S1807-76922010000200007.

Noble, T., & McGrath, H. (2015). PROSPER: A New Framework for Positive Education. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0030-2>.

OECD. (2014). *Entrepreneurship at a Glance 2014*. Paris: OECD Publishing. doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2014-en.

Patterson, S. J., & Radtke, J. M. (2012). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan: Second Edition*. Hoboken.

Pennycook, L. (2014, March). *The welsh dragon: the success of enterprise education in wales*. Retrieved from <http://gov.wales/docs/det/publications/101115yesen.pdf>.

Philpott, K., Dooley, L., Oreilly, C., & Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31(4), 161–170. doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.003.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Retrieved from <http://tmtfree.hd.free.fr/albums/files/TMTisFree/Documents/Economy/libertarianismo/jscsd.pdf>.

Schumpeter, J. (1939). *Business cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill Book Company. Retrieved from http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/business_cycles/schumpeter_business_cycles.pdf.

Silva, R., Lopes, A., Palma, P. J. da, & Lopes, M. P. (2013). Educar para o Empreendedorismo: A Dimensão Soft. In *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português* (pp. 325–360). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/235977658>.

Startup Development Phases - Startup Commons Global. (n.d.). Retrieved December 7, 2015, from <http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>.

Stephan, U., Hart, M., & Drews, C.-C. (2015). *Understanding Motivations for Entrepreneurship A Review of Recent Research Evidence*. Enterprise Research Centre. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3343.2165>.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2009). The Entrepreneurial Process. In McGraw-Hill (Ed.), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (8th ed., pp. 101–117). Retrieved from <http://www.lem.ep.usp.br/0300021/NewVentureCreationChapter3.pdf>.

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.

Volkman, C., Wilson, K. E., Mariotti, S., Rabuzzi, D., Vyakarnam, S., & Sepulveda, A. (2009). *Educating the Next Wave of Entrepreneurs Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21 st Century A Report of the Global Education Initiative*. Retrieved from http://www.gvpartners.com/web/pdf/WEF_EE_Full_Report.pdf.