

FIRST INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

Work, Social Change and Economic Dynamics: Challenges for Contemporary Societies

27-28 November 2014 :: Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa

Theme 3) Education and Labour Market

O papel dos *stakeholders* no ensino superior: experiências e desafios na promoção do empreendedorismo

Ana Paula Marques
amarques@ics.uminho.pt
CICS/ICS – Universidade do Minho

Ana Isabel Couto
link.ees.uminho@gmail.com
CICS/ICS – Universidade do Minho

Paula Rocha
link.ees.uminho@gmail.com
CICS/ICS – Universidade do Minho

Rita Moreira
link.ees.uminho@gmail.com
CICS/ICS – Universidade do Minho

Resumo

Nos últimos anos as instituições de ensino superior têm diversificado as suas estratégias de promoção de uma cultura empreendedora entre os seus alunos e diplomados, não só através da dinamização de aprendizagens formais, mas também de aprendizagens de cariz não formal e informal. Relativamente às aprendizagens de cariz informal e não formal é possível identificar um conjunto variado de atividades com vista a promoção do empreendedorismo, designadamente atividades de sensibilização, atividades de formação específicas de desenvolvimento de competências, bem como atividades com vista a mentoriação e o acompanhamento de novos projetos e ideias empreendedoras. Estas atividades são desenvolvidas por um conjunto diversificado de entidades ligadas ao sistema de ensino superior, como clubes de empreendedorismo dinamizados por estudantes, gabinetes de promoção do empreendedorismo, incubadoras, entre outros atores-chave que poderão ter um papel motor na construção de um ecossistema favorável à cultura empreendedora entre os jovens qualificados. Considera-se que o sucesso destas aprendizagens empreendedoras encontra-se ancorado ao estabelecimento de parcerias concertadas entre instituições de ensino superior, governo e mercado.

A partir do projeto em curso “Aprendizagens empreendedoras, cooperação e mercado de trabalho: boas práticas no ensino superior” (POAT-FSE), doravante designado de Link.EES, pretende-se apresentar os principais resultados decorrentes dos avanços da pesquisa empírica realizada, em particular do inquérito por questionário aplicado a uma amostra diversificada de entidades do ensino superior dinamizadoras de atividades de promoção do empreendedorismo de âmbito não formal e informal, bem como contribuir para uma reflexão mais ampla sobre as dinâmicas colaborativas entre os diferentes atores chave do ensino superior português empenhados na promoção deste tipo de aprendizagens empreendedoras, designadamente no que se refere às perceções dos atores sobre as principais vantagens e obstáculos inerentes a este tipo de dinâmicas.

Palavras chave: Aprendizagens empreendedoras, competências, cooperação, *stakeholders*.

Introdução

O presente artigo pretende dar destaque à relevância não só dos conteúdos e planos curriculares sobre empreendedorismo, como também das experiências e iniciativas promotoras de

aprendizagens de cariz não formal e informal, centradas no desenvolvimento de competências empreendedoras junto dos estudantes e diplomados do ensino superior.

Pretende-se ainda compreender em que medida os diferentes *stakeholders* académicos estão envolvidos no processo de conceção, implementação, monitorização e validação deste tipo de experiências e iniciativas de promoção do empreendedorismo, dando particular ênfase às dinâmicas colaborativas estabelecidas neste âmbito.

É atualmente consensual que o maior ou menor sucesso das aprendizagens empreendedoras e a relação com o emprego estão cada vez mais dependentes, não somente do potencial do indivíduo, mas também, e cada vez mais, da capacidade deste construir redes de parcerias sólidas nos domínios da inovação, C&T e emprego.

O reconhecimento destas dimensões sociais e culturais da aprendizagem empreendedora, para além das dimensões económico-gestionárias, psicológicas e individuais, tem merecido destaque na Estratégia Europa 2020 e no Plano de Ação Europeu «Empreendedorismo 2020» (EC 2006; EC 2012a), que sublinham a importância da educação empreendedora.

Estudos recentes sobre os efeitos e impacto dos programas de empreendedorismo ministrados no quadro do ensino superior sublinham o impacto positivo da educação empreendedora no mindset dos jovens (estudantes e diplomados), nas suas intenções e atitudes face ao empreendedorismo, na sua empregabilidade e no seu papel mais geral na sociedade e economia (EC, 2012b).

Assim, o empreendedorismo tem vindo a assumir-se como uma via possível, e alternativa, de ingresso ou inserção no mercado de trabalho. Esta visibilidade crescente encontra igualmente eco nas diretivas programáticas de âmbito europeu, mas também de âmbito nacional, designadamente nas orientações programáticas dirigidas às instituições de ensino e formação, em concreto às que dizem especificamente respeito às Instituições de Ensino Superior (IES) (Marques e Moreira 2013; Amaral e Magalhães 2002).

Desta forma, as IES têm vindo a dar destaque a programas, estratégias e iniciativas capazes de estimular atitudes criativas e de desenvolver competências empreendedoras junto dos seus estudantes como forma de promover a sua empregabilidade. Para isso, a ênfase tem sido colocada na adoção de novos modelos e metodologias de ensino do empreendedorismo, capazes de encorajar atitudes e comportamentos adequados nos potenciais jovens empreendedores, mas

também novas competências de âmbito mais geral (como por exemplo, flexibilidade, criatividade, resolução de problemas, capacidade de lidar com a incerteza), tendo por referência as respetivas áreas de estudo e formação dos estudantes.

Embora a educação para o empreendedorismo seja um domínio relativamente novo e ainda subdesenvolvido no âmbito da formação de professores, em múltiplos contextos nacionais, como a Bélgica, a Finlândia e a Suécia, já reconheceram a importância desta dimensão nos seus sistemas educativos e de formação de professores. Isto significa que a aquisição de conhecimentos, competências e atitudes empreendedoras pode ser promovida no contexto das instituições de ensino, designadamente através da sua integração e articulação com os conteúdos programáticos.

Por outro lado, estas atitudes e competências podem ser igualmente encorajadas de diferentes formas, designadamente através de estratégias informais e não-formais de promoção da aprendizagem empreendedora. Estas incluem estágios, experiências de mobilidade internacional, participação em associações cívicas e em iniciativas várias (como por exemplo, workshops, “concursos de ideias”, prémios de empreendedorismo, etc.), bem como outros eventos culturais, científicos e sociais. Considera-se que estas estratégias poderão desempenhar um papel importante no incremento das possibilidades de transição bem-sucedida para o mercado de trabalho.

Os últimos desenvolvimentos em matéria de educação empreendedora demonstram que o envolvimento dos vários *stakeholders* tem criado uma dinâmica positiva no contexto das IES (Matlay, 2009). Esta passa pelo reforço do empreendedorismo ligado à inovação, transferência de tecnologia e criação de empresas. Este estímulo direto consubstanciou-se na criação de novas estruturas académicas e de interfaces na área do empreendedorismo/emprego (por exemplo, gabinetes de empreendedorismo/inserção na vida ativa, centros de empreendedorismo, centros de inovação e de transferência de conhecimento, clubes de empreendedorismo) que, em estreita articulação com vários *stakeholders* (e.g. empresários, associações comerciais e industriais, comunidades locais, ONG) apoiam a aprendizagem empreendedora. Isto traduziu-se num aumento da oferta de atividades extracurriculares e de apoios que disponibilizam conhecimentos resultantes da experiência prática e das redes de competências destes diferentes atores-chave.

1. O projeto de investigação Link.EES: linhas gerais de problematização, objetivos e desenho metodológico

1.1. Linhas gerais de problematização e objetivos

Apesar de existirem inúmeras iniciativas e programas de empreendedorismo, não há em Portugal (ou pelo menos desconhece-se) a existência de estudos centrados na análise das aprendizagens não formais e informais de modo a explicitar o potencial de desenvolvimento de competências empreendedoras que poderão fazer a diferença nas vidas diárias dos jovens, no acesso e manutenção no mercado de trabalho, ou quando estes optam por construir, em alternativa, uma carreira profissional assente numa relação de autonomia hierárquica e organizacional de criação do seu próprio emprego/empresa. Com efeito, se a análise da relação entre o papel do empreendedorismo e a criação do emprego tem sido contestada ou assumida, isto é, alvo de controvérsias políticas e académicas em diversos domínios do espaço público, a verdade é que tal relação não tem sido nem exaustivamente analisada, nem avaliada em termos de metodologias de acompanhamento de “ciclos de vida” de experiências de autoemprego/ negócio (vivências, constrangimentos, representações dos atores sociais envolvidos). Acresce, ainda, que, quando se incluem os contributos de aprendizagens não formais ou informais no desenvolvimento de competências empreendedoras, numa aceção mais lata, isto torna mais difícil a análise dos seus impactos medidos através de outros indicadores para além dos convencionalmente utilizados, como sejam o auto emprego e a criação de empresas.

O projeto de investigação Link.EES, cujos primeiros resultados do inquérito por questionário aplicado serão apresentados no ponto seguinte, pretende, de uma forma geral, contribuir para se restituir a visibilidade e importância à aprendizagem não formal e informal, pouca aprofundada na literatura e investigação, a partir da centralidade do paradigma da educação empreendedora e ao longo da vida. Entende-se que a aprendizagem não formal e informal decorre em paralelo aos sistemas de ensino e formação (EC, 2000). Na prática, este tipo de aprendizagem é dinâmica e, como tal, abarca um variado leque de iniciativas que permite o desenvolvimento pessoal e profissional, podendo estas contemplar diferentes lógicas e objetivos em relação à preparação dos estudantes/diplomados, designadamente de sensibilização (por exemplo, através da participação em estágios ou experiências profissionais, atividades extracurriculares, associações juvenis, programas de mobilidade, organização de eventos, voluntariado, entre outras); formação

específica para a criação de próprio negócio/ autoemprego (cursos ou módulos formativos); mentoriação e acompanhamento para a implementação de projetos (por exemplo, incubação, tutoria, consultoria técnico-especializada).

Este estudo visa fazer um mapeamento extensivo de experiências e aprendizagens empreendedoras não formais e informais realizadas entre 2007 e 2013, assente num duplo enfoque: (i) nas aprendizagens empreendedoras não formais e informais no âmbito de programas de empreendedorismo e infraestruturas de suporte existentes nas Instituições do Ensino Superior (IES) e na respetiva capacidade de gerar competências empreendedoras relevantes para o mercado de trabalho; (ii) nas dinâmicas colaborativas dos diversos atores-chave e *stakeholders* nas três fases previstas do processo de aprendizagem de empreendedorismo e no grau de envolvimento em programas de empreendedorismos desde a sua conceção, implementação e monitorização até à avaliação dessas experiências empreendedoras, com o intuito de conhecer os principais fatores de constrangimentos e potencialidades de colaboração interorganizacional.

Espera-se que este estudo contribua para um maior conhecimento sobre as aprendizagens empreendedoras não formais e informais no ensino superior e para repensar as ações e iniciativas desenvolvidas até ao momento, potenciando as ligações interinstitucionais e desenvolvendo novos modelos de governação assentes em redes de parcerias interinstitucionais. Estas enquadrar-se-ão melhor no desenvolvimento de futuras *Estratégias Inteligentes (RIS3)* baseadas na eficiência coletiva e partilhada do conhecimento, inovação e transferência de competências orientadas para os mercados de trabalho globais, competitivos e incertos.

O objetivo geral do estudo em curso é, portanto, em traços largos, sublinhar a importância das aprendizagens empreendedoras de cariz não formal e informal no contexto do ensino superior. Este objetivo geral subdivide-se num conjunto de objetivos específicos, que passam pelo (i) mapeamento de experiências de aprendizagens empreendedoras não formais e informais desenvolvidas no ensino superior público em Portugal (2007-2013); (ii) pela identificação de um conjunto de boas práticas no ensino superior, ou seja, de projetos/iniciativas de promoção de aprendizagens não formais e informais de empreendedorismo; (iii) pela elaboração de um relatório de competências empreendedoras, na perspetiva dos *stakeholders*; (iv) e pelo

desenvolvimento de uma reflexão mais alargada sobre o valor acrescentado das dinâmicas de cooperação e parcerias entre os atores envolvidos.

1.2. Desenho metodológico

O desenho metodológico definido para a prossecução dos objetivos do estudo assentou na triangulação de fontes, planos observacionais e na combinação de diferentes técnicas de investigação, distribuídas ao longo de quatro fases de investigação distintas, mas consideradas complementares.

Numa fase exploratória inicial, a metodologia utilizada centrou-se na pesquisa exaustiva de experiências e iniciativas empreendedoras, de âmbito não formal e informal, desenvolvidas no quadro das instituições de ensino superior português, através das informações disponibilizadas na *internet* e respetivos *websites* institucionais. Esta etapa preliminar assumiu particular importância neste estudo, desde logo porque não existe até ao momento uma sistematização dos principais *stakeholders* envolvidos no contexto académico, desconhecendo-se, por exemplo, o número de entidades existentes, o estatuto jurídico assumido, a missão prosseguida, o enfoque da intervenção no que diz respeito à educação não formal do empreendedorismo, as parcerias existentes, entre outros. Assim, o universo de estudo, até ao momento, é composto por 58 entidades, referentes ao ensino superior público português (universitário e politécnico). Este mapeamento foi ainda essencial para a fase posterior de análise das modalidades de funcionamento e organização destes *stakeholders* no domínio da aprendizagem empreendedora.

A subsequente metodologia do estudo encontra-se dividida em três etapas fundamentais: Etapa 1 – aplicação de um inquérito *online*, que permitiu a recolha da informação detalhada e consistente sobre o universo dos *stakeholders*; Etapa 2 - realização de 12 estudos de caso, ou seja, seleção de entidades/ experiências consideradas paradigmáticas na promoção de aprendizagens empreendedoras de cariz não formal e informal e realização de entrevistas aprofundadas aos respetivos atores chave; Etapa 3 - elaboração de um reportório de competências empreendedoras e respetiva validação junto dos *stakeholders* académicos.

Os resultados agora apresentados e discutidos decorreram da etapa 1, ou seja, do inquérito *online* aplicado ao universo de entidades consideradas elegíveis e analiticamente relevantes no quadro

da investigação em presença. Das 58 entidades contactadas para apelo à participação, obteve-se um total de 41 respondentes.

2. O ecossistema empreendedor do ensino superior público português: primeiros resultados do inquérito *online* Link. EES

2.1. Localização dos stakeholders académicos

A base de dados foi dividida por regiões de acordo com a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) II, permitindo uma primeira visualização da localização e presença mais significativa dos *stakeholders* académicos.

Conforme é possível observar pela análise da Figura 1, verifica-se uma maior concentração de *stakeholders* na Região Norte, Centro e Lisboa. Este perfil de concentração é coincidente com o perfil de maior concentração populacional, empresarial, de instituições de ensino superior, e de maior desenvolvimento económico em geral.

A Região de Lisboa reúne o maior número de *stakeholders* (22), sendo seguida pela Região Norte (17) e pela Região Centro de Portugal (13). Existe uma relação entre estes dados e a localização do maior número de universidades e politécnicos no país, bem como com o nível das dimensões de cada estrutura. Esta informação é suportada por um estudo desenvolvido por Parreira e outros (2011) que destaca o facto de as estruturas de suporte ao empreendedorismo estarem localizadas, na sua maioria, junto aos grandes centros urbanos e têm estado focadas no desenvolvimento de ideias e transferência de conhecimento de base tecnológica.

Figura 1: Localização dos *stakeholders* académicos (regiões NUTS II)



Fonte: Inquérito *online* projeto Link.EES

2.2. Perfil de intervenção dos stakeholders

Com base na pesquisa e análise documental realizada sobre os diversos atores-chave envolvidos no ecossistema empreendedor das IES público nacional, bem como na análise preliminar dos resultados do inquérito *online* aplicado, assumimos a existência de três perfis de *stakeholders*.

A um primeiro conjunto de atores-chave atribuiu-se a designação de *perfil académico* na medida em que se encontram inseridos na estrutura orgânica das Instituições de Ensino Superior e, como tal, tendem a localizar-se nos espaços físicos das instituições a que pertencem. Neste caso, é possível encontrar uma diversidade de designações e modelos organizacionais, designadamente, gabinetes, unidades, academias, divisões, centros, associações de estudantes, empresas juniores, clubes. As áreas de intervenção principal deste tipo de atores são igualmente diversificadas: inserção na vida ativa, emprego e empregabilidade, empreendedorismo, investigação para o desenvolvimento, apoio à inovação, propriedade intelectual, transferência de conhecimento e tecnologia.

O segundo perfil tipo de atores chave designou-se de *perfil participado*, incorporando estas entidades de direito privado que coexistem com a participação das Instituições de Ensino Superior, através de ações ou capital. As entidades participadas assumem a forma de associações sem fins lucrativos, sociedades anónimas, sociedades comerciais por quotas, cooperativas de serviços de interesse público ou fundações. Neste âmbito foi possível identificar designações

específicas, *nomes-marca* que de alguma forma lhes conferem identidade e autonomia face às instituições de ensino superior. As próprias designações apontam já para modelos de organização diferenciados, nomeadamente institutos, parques, centros, oficinas, dotados de autonomia e localizadas, geralmente, fora dos *campus* de ensino. As áreas de atuação são bastante mais amplas, do que as identificadas para o primeiro perfil, centrando-se, por exemplo, em domínios como o desenvolvimento regional, a transferência de tecnologia e conhecimento, ciência.

O terceiro perfil tipo de atores designou-se de *perfil de interface*. As atividades dos *stakeholders* que integram este perfil centram-se, sobretudo, na área da transferência do saber e conhecimento de base tecnológica, dos centros de investigação para o mercado, focando a ação na inovação de produtos e processos. As estruturas de interface promovem uma interligação dinâmica entre as instituições de ensino superior e o tecido empresarial/industrial, com o intuito de aproximar a oferta às necessidades existentes e de fomentar o desenvolvimento económico-social. As designações não apresentam grande variabilidade, oscilando entre centros de transferência e de valorização do conhecimento, centros de estudos, oficinas de transferência de tecnologia e de conhecimento, unidades de transferência, *start-ups* e *spin-offs*.

Para uma caracterização mais densa dos perfis dos *stakeholders* académicos considerou-se ainda dimensões como o regime jurídico, o âmbito geográfico de atuação, as relações de cooperação/parceria com instituições/unidades orgânicas do ensino superior, o grau de envolvimento dos *stakeholders* com as IES, isto é, as perceções dos atores face à autonomia, compromisso com as IES e os serviços prestados.

No que diz respeito ao perfil jurídico dominante entre os *stakeholders* académicos foi possível concluir, conforme é possível observar no Quadro 1, que mais de metade assume o regime de *unidade ou subunidade orgânica de ensino superior universitário/politécnico* (51,2%), seguido de *associações de direito privado sem fins lucrativos* (31,7%).

Quadro 1: Regime jurídico dos *stakeholders* académicos

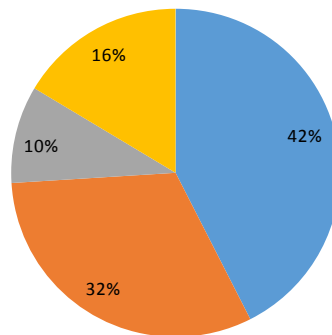
Regime jurídico	Percentagem (%)
Unidade ou subunidade orgânica de ensino superior universitário/politécnico	51,2
Associação/entidade de direito privado sem fins lucrativos	31,7
Outra	17,1
Total	100,0

Fonte: Inquérito *online* projeto Link.EES

Quanto ao âmbito geográfico de atuação, os dados revelam que o âmbito geográfico com maior relevância entre os *stakeholders* inquiridos é o local ou regional (que reuniu 42% das respostas), seguido do nacional (que reuniu, por sua vez, 32% das respostas). A dimensão internacional assume uma relevância menor no quadro da área de atuação destas entidades, reunindo 26% das respostas, conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Âmbito geográfico de atuação dos *stakeholders*

■ Regional/Local ■ Nacional ■ Transfronteiriço ■ Internacional



Fonte: Inquérito *online* projeto Link.EES

No que diz respeito à forma como os atores se auto denominam em termos de configuração organizacional, foi possível concluir que quase metade se define como uma interface/unidade de transferência de C&T (24,4%) e centro/gabinete de inovação e/ou empreendedorismo (24,4%). Por oposição, apenas uma minoria se auto define como incubadora de empresas (2,4%), sendo este facto revelador do menor enfoque de atuação destas entidades na terceira fase de aprendizagem empreendedora (mentorização e acompanhamento).

Quadro 2: Auto-denominação organizacional dos *stakeholders*

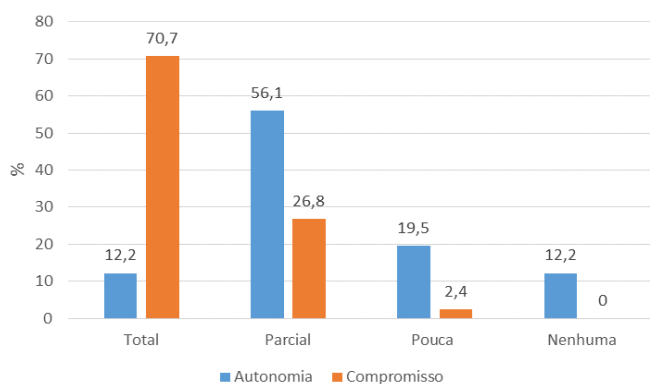
Auto-denominação organizacional	Porcentagem (%)
Interface/unidade de transferência de C&T	24,4
Faculdade/departamento/unidade de investigação	7,3
Centro/gabinete de inovação e/ou empreendedorismo	24,4
Clube de empreendedorismo	7,3
Empresa júnior	7,3
Incubadora de empresas	2,4
Parque de ciência e tecnologia	4,9
Gabinete de inserção profissional/apoio ao estudante	2,4
Outra	19,5
Total	100,0

Fonte: Inquérito *online* projeto Link.EES

Em termos das perceções dos *stakeholders* em relação ao modo de funcionamento e atuação em relação às IES a que se encontram vinculados, os *stakeholders* inquiridos avaliam o grau de autonomia em relação à universidade ou politécnico como sendo predominantemente *parcial* (56,1%). Ainda assim, 31,7% dos *stakeholders* referem que apresentam pouca (19,5%) ou nenhuma (12,2%) autonomia em termos de atuação e funcionamento face à IES a que estão adstritos (Gráfico 2).

Esta autonomia organizacional mais restrita é consonante com o elevado grau de compromisso destas entidades na conceção e execução de atividades face à missão da universidade/politécnico onde se inserem, sendo que 70,7% referiu que esse grau de compromisso é total (Gráfico 2).

Gráfico 2: Grau de envolvimento dos *stakeholders* com as IES: autonomia e compromisso

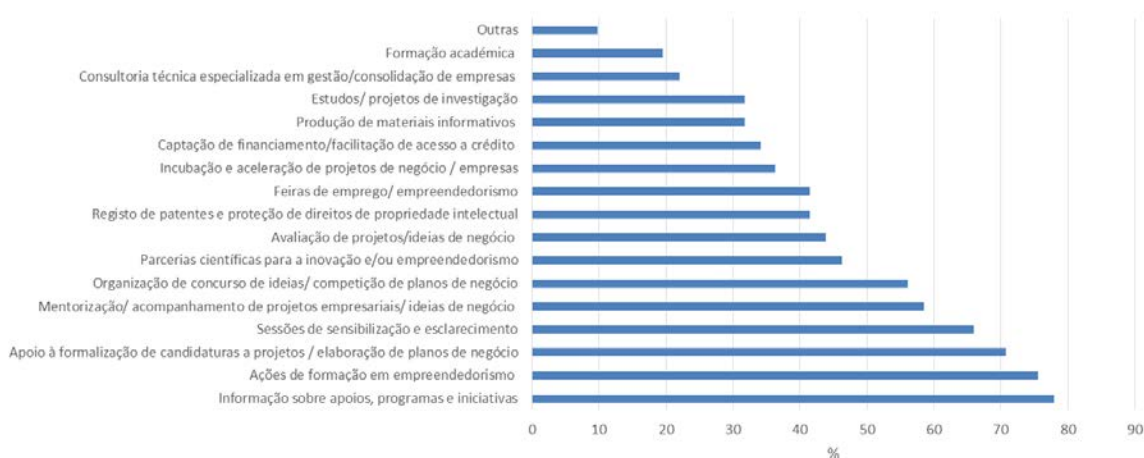


Fonte: Inquérito *online* projeto Link.EES.

Em termos dos principais serviços disponibilizados foi possível concluir que os quatro serviços mais prestados e disponibilizados pelos *stakeholders* são em primeiro lugar a disponibilização de

informação sobre apoios, programas e iniciativas, em segundo lugar, o desenvolvimento de ações de formação em empreendedorismo (cursos, workshops, e-learning), em terceiro lugar, o apoio à formalização de candidaturas a projetos e a elaboração de planos de negócios e, em quarto lugar, a realização de sessões de sensibilização e esclarecimento (seminário e conferências).

Gráfico 3: Principais serviços disponibilizados pelos *stakeholders* académicos



Fonte: Inquérito *online* projeto Link.EES

2.3. Fases da aprendizagem não formal e informal: Sensibilização, Formação, Mentorização e acompanhamento

Apesar das abordagens ao empreendedorismo no Ensino Superior serem muito diversificadas é possível identificar um conjunto de regularidades no âmbito da educação não formal e informal, que remetem para três fases distintas de aprendizagem empreendedora.

Na fase de *sensibilização* cabem atividades como programas nacionais e internacionais de divulgação de iniciativas, promoção de eventos, tais como, palestras, *workshops* e seminários, disponibilização de documentação e de guias para o empreendedorismo, articulação com outros atores e criação de sinergias, promoção de concursos de ideias (com reconhecimento através da atribuição de prémios) e interface com entidades privadas.

Na fase de *formação* enquadram-se iniciativas como a disponibilização/oferta de ferramentas necessárias ao desenvolvimento de uma ideia empreendedora ou de plano de negócios, tais

como, formações específicas, *workshops*, seminários e conferências que visam a obtenção de competências específicas.

Por último, na fase de *mentoriação e acompanhamento* incluem-se os espaços de incubação e aceleração de ideias e negócios, serviços de consultoria e *coaching*. Os *stakeholders* cuja área de atuação incide nesta fase promovem de forma mais ativa a interligação entre o espaço acadêmico, os estudantes/diplomados e o mundo empresarial/trabalho.

Tomando como referência estas três fases de aprendizagem empreendedora, procurou-se caracterizar o perfil dos *stakeholders*, considerando, neste caso, não somente os inquiridos mas o universo de entidades consideradas elegíveis, conforme ilustrado no Quadro 3.

Do total de *stakeholders* considerados no universo do estudo foi possível apurar que 14 focalizam a sua ação em atividades de sensibilização para o empreendedorismo, de formação de competências empreendedoras e de mentoriação e acompanhamento de projetos. Ou seja, não existe um espalhar claro do raio de atuação pelas três fases de aprendizagem empreendedora consideradas. Denota-se, igualmente, a existência de 13 *stakeholders* relacionados unicamente com a fase de mentoriação e acompanhamento e 9 com a de sensibilização. Não foi possível obter informações concretas sobre 4 entidades.

Portanto, pressupõe-se um crescente enfoque nas atividades de capacitação, que visam dotar os estudantes e os diplomados de ferramentas e recursos indispensáveis à construção de projetos e ideias empreendedoras, bem como no acompanhamento e na criação de pontes com o mercado.

Quadro 3: Distribuição dos *stakeholders* pelas fases de aprendizagem empreendedora

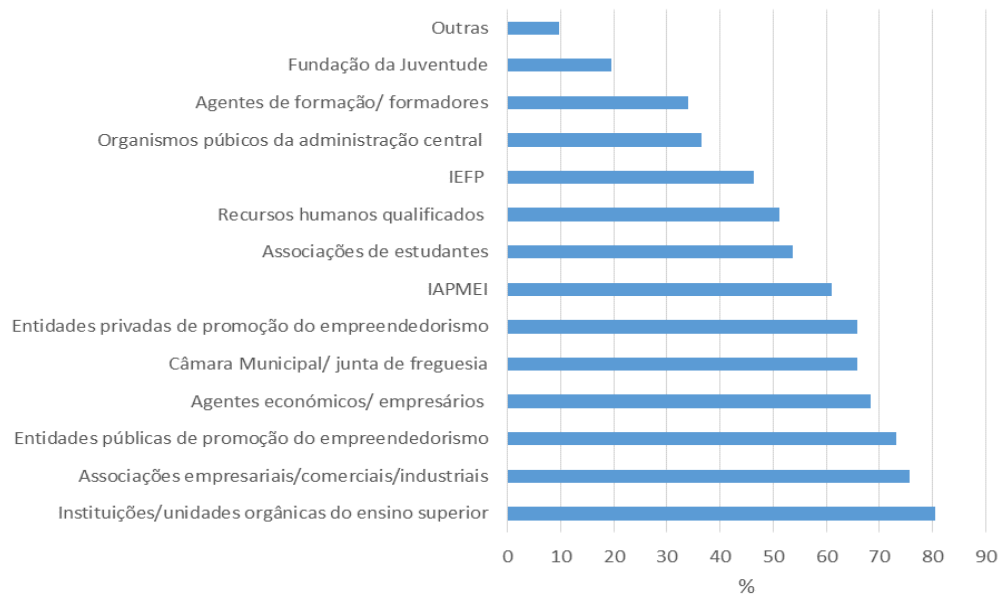
Fases de promoção do empreendedorismo	Stakeholders (N)
Sensibilização	9
Formação	1
Mentoriação e Acompanhamento	13
Sensibilização + Formação	6
Sensibilização + Mentoriação e acompanhamento	4
Formação+Mentoriação e Acompanhamento	6
Sensibilização+Formação+Mentoriação e acompanhamento	14

Fonte: Projeto Link.EES.

2.4. Dinâmicas colaborativas dos stakeholders

No que diz respeito aos principais parceiros, foi possível concluir que a maioria dos *stakeholders* inquiridos estabelece dinâmicas colaborativas com outras instituições/unidades orgânicas do ensino superior, com associações empresariais/comerciais/industriais e com entidades públicas de promoção do empreendedorismo, agentes económicos/empresários.

Gráfico 4: Principais atores-chave das relações de cooperação e parceria



Fonte: Inquérito *online* projeto Link.EES

As principais vantagens percebidas pelos atores destas dinâmicas colaborativas prendem-se com o acesso a um volume mais alargado e diversificado de informação, a uma maior projeção/disseminação das atividades desenvolvidas pelas entidades, a tomada de conhecimento de novas práticas e métodos de trabalho, a otimização de recursos/meios disponíveis, conforme ilustrado no Gráfico 5.

Gráfico 5: Vantagens percebidas das dinâmicas colaborativas



Fonte: Inquérito *online* projeto Link.EES.

Apesar do reconhecimento da existência de benefícios decorrentes das dinâmicas colaborativas estabelecidas, foi igualmente possível detetar a ocorrência de dificuldades e obstáculos no âmbito das atividades de cooperação. Com efeito, 48,8% dos *stakeholders* académicos inquiridos referiu terem enfrentado dificuldades no âmbito das atividades de cooperação desenvolvidas, que passaram, sobretudo, por problemas de comunicação, de gestão da propriedade industrial, de competitividade, bem como por diferentes motivações e expectativas, diferentes metodologias de trabalho, diferentes capacidades financeiras das entidades em cooperação, diferentes modelos organizacionais (gestão dos tempos, horários, calendarização das atividades, objetivos e missão das entidades, procedimentos administrativos e burocráticos), diferenças jurídico legais e ainda diferenças culturais, no caso das cooperações de âmbito internacional

Notas conclusivas

A educação não formal e informal tem vindo a ser estimulada pela União Europeia (UE), vista enquanto aprendizagem crucial para o desenvolvimento de competências e atitudes pessoais, sociais e profissionais dos diplomados, incrementada, sobretudo, na área de empreendedorismo. A aprendizagem não formal e informal pode potenciar o espírito empreendedor dos diplomados e, conseqüentemente motivá-los a participar em atividades de promoção do empreendedorismo. Em Portugal, as Instituições de Ensino Superior têm procurado, de acordo com as diretrizes políticas europeias e nacionais, enaltecer o empreendedorismo junto dos estudantes e

diplomados, enquanto instrumento de combate aos problemas associados à conjuntura económica, nomeadamente ao desemprego dos jovens licenciados. Assim, denota-se um esforço da comunidade académica em difundir, formar e gerar iniciativas de promoção do empreendedorismo que produzam e transfiram para o mercado um maior conhecimento e que, simultaneamente, promovam a construção de climas de negócio favoráveis, tanto para o desenvolvimento económico como para o bem-estar social. Este ecossistema empreendedor não se tem construído somente com a inserção de unidades curriculares nos planos formativos mas, também, com uma crescente importância das dinâmicas não formais e informais nas Instituições de Ensino Superior. Estas aprendizagens não formais e informais são potenciadas com a participação da comunidade envolvente e com a construção de alianças estratégicas, nomeadamente entre Estado, mercado/indústria e academia. Em concreto, no que concerne à Universidade, esta pode “desempenhar o papel inovador em sociedades cada vez mais baseadas no conhecimento” (Etzkowitz, Leydesdorff, 2000, p.109).

Na verdade, hoje em dia, a eficácia da criação e produção de conhecimento, bem como na construção de ecossistemas empresariais dependem significativamente do desempenho dos sistemas de cooperação interinstitucionais (Marques *et al.*, 2006). A criação de redes de cooperação e de alianças estratégicas entre os *stakeholders* podem aumentar a vantagem competitiva de cada entidade e divulgar o conhecimento produzido localmente e nacionalmente para o mercado. Para desenvolver o trabalho de colaboração entre os vários intervenientes é importante construir um ecossistema empreendedor que requer um esforço conjunto de todos os *stakeholders* e partes interessadas.

Assim, podemos concluir que todas as partes do ecossistema empreendedor são importantes para a definição do espírito e cultura empreendedora entre os diplomados e o seu envolvimento nas atividades não formais e informais permitem-lhes desenvolver uma maior capacidade e possibilidade de se integrarem no mercado de trabalho e combater a exclusão social. Esta abordagem mais compreensiva e crítica do “espírito do empreendedorismo” pressupõe que se valorize quer conteúdos inovadores e metodologias de aprendizagem ativas, quer a participação de agentes diversos que integram a comunidade académica em sentido lato, em especial os *stakeholders*, quer ainda as estratégias de monitorização e avaliação dos seus contributos efetivos na promoção do empreendedorismo qualificado.

Bibliografia

- Amaral, A., Magalhães, A., 2002, The emergent role of external *stakeholders* in European higher education governance, in A. Amaral, G. A. Jones, B. Karseth (eds.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, New York, Springer.
- EC (European Commission) (2012a), *Entrepreneurship 2020 Action Plan - Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*, COM (2012) 795.
- EC (European Commission) (2012b), *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*, Brussels, European Commission.
- EC (2006), *Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning*, COM (2006) 33 final.
- EC (2000), *Memorandum on Lifelong Learning*”, SEC (2000) 1832.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L., 2000, “The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations”, *Research Policy*, n° 29(2), pp.109–123.
- Marques, A.P., Moreira, R., 2013, “Traditional’ and “Innovative” Potential Entrepreneurs among Portuguese Graduates: A Case Study”, *Journal of Educational and Social Research*, n° 3(7), pp.134–142. Available at: <http://www.mcser.org/journal/index.php/jesr/article/view/940> [Accessed June 4, 2014].
- Marques, J.P.C., Caraça, J.M.G. , Diz, H., 2006, “How can university–industry–government interactions change the innovation scenario in Portugal?—the case of the University of Coimbra”, *Technovation*, n° 26(4), pp.534–542. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0166497205000751> [Accessed May 31, 2014].
- Matlay, H., 2009, “Entrepreneurship education in the UK. A critical analysis of stakeholder involvement and expectations”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, n° 16(2), pp.355 – 368.
- Parreira, P., Pereira, A.C., Brito, N., 2011, *Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior*, Lisboa, Edições Sílabo.