



# Tree model Guide

Modelo em Árvore de desenvolvimento de competências  
empreendedoras ®

José Soares Ferreira - 2010

## Sobre o autor e o modelo

José Soares Ferreira (JSF), nasceu em 11.11.1958 e tem formação superior em Marketing pela Universidade católica.

Desde 2000 que desenvolve trabalho na área da criação de negócios e comportamento empreendedor. De 2005 a 2008, como Director Geral da Central Business,Lda e depois, como Presidente do INTEC (Instituto de Tecnologia Comportamental), foi consultor do Ministério da Educação, tendo sido responsável pelo modelo pedagógico, perfil de competências e filosofia de intervenção, do Plano Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE), para o ensino básico e secundário, sendo autor do Guião de Educação para o empreendedorismo/ME2006 e do Guião “Promoção do Empreendedorismo na Escola” ME2007.

O PNEE foi considerado uma boa prática pela Comissão Europeia.

É co-autora deste trabalho, Ana Paula Francisco (1962-2006), psicóloga, que foi responsável pelo balanço de competências e formadora do ME.

Em 2009, JSF criou para o IEFP/Centro Nacional de Qualificação de Formadores, o referencial de formação de formadores em competências empreendedoras, com a colaboração de Ana Margarida Tapia, e que é usado na formação de professores e formadores.

O Tree model, e seus fundamentos, para além de ser usado em centenas de escolas em Portugal, está desde 2010 a ser implementado numa região da Irlanda, sob a denominação Nurture Tree.

© José Soares Ferreira

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução deste documento, ou de qualquer uma das suas partes, por meio de impressão, cópia ou qualquer outro procedimento, para fins comerciais ou de prestação de serviços, mesmo que não remunerados, sem prévia autorização, por escrito, de José Soares Ferreira, bem como, é proibida a sua reprodução ou utilização sem referência explícita ao autor e à denominação do modelo.

A presente cópia, gratuita, é destinada à utilização em escolas e salas de aula por professores, ou agentes educativos, equivalentes ou para efeitos de estudos académicos, por estudantes.

É bem vinda informação de actividades decorrentes do modelo, bem como, dos seus resultados ou sugestões de melhoramento, para [jose@tree.com.pt](mailto:jose@tree.com.pt) ou em <http://www.facebook.com/pages/Empreendedorismo-Educacao-e-Negocios-Tree-Model/155418317803825>

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Modelo em Árvore – de desenvolvimento de competências empreendedoras ®. ....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Raiz – Competências .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1 Competências comportamentais chave .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2 Competências de performance chave .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.3 Competências chave jovens - até aos 12 anos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Tronco – Projecto pessoal .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.1 A Educação para o empreendedorismo jovens até aos 12 anos. ....</b>	<b>34</b>
<b>1.3 Ramos – Tipos de Actividade .....</b>	<b>35</b>
<b>1.4. Frutos reais e tangíveis .....</b>	<b>39</b>
<b>1.4.1 Resultados do desempenho .....</b>	<b>40</b>
<b>1.4.2 Resultados de aprendizagem .....</b>	<b>43</b>
<b>1.5 Conclusão .....</b>	<b>45</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>51</b>

## Introdução

O Tree model Guide explana o “Modelo em Árvore de desenvolvimento de competências empreendedoras®” (Tree Model) e é útil para os responsáveis de projectos ou pessoas que queiram aprofundar os seus conhecimentos sobre o comportamento empreendedor e a criação de contextos educativos para o seu desenvolvimento.

Assim, O Tree Model Guide é um guia técnico e teórico de consulta, de apoio ao desenvolvimento de acções, denominadas “Projecto Pessoal Acção Infantil (PPAI)”.

## 1. Modelo em Árvore – de desenvolvimento de competências empreendedoras ®.

### O modelo em Árvore

O Modelo em Árvore é um “modelo sistêmico aberto”, que relaciona a pessoa, as suas motivações, as suas competências para empreender e o meio envolvente, como a escola, os seus colegas e a comunidade em que se insere, mas também, valores sociais e humanos, fundamentais para a formação e integração da pessoa na sociedade, como um cidadão activo, responsável e solidário.

A reunião das várias componentes do modelo é operacionalizado de forma prática, através da metodologia do Projecto Pessoal, sendo transversal à vida real da pessoa.

O modelo está organizado como uma árvore e considera que:

**Raiz** – é a base onde radica e se desenvolvem um conjunto de competências específicas, comportamentais e de performance

**Tronco** - o processo de desenvolver essas competências se faz pela “acção”, por processos experienciais, em torno de projectos de carácter pessoal associados às motivações, necessidades ou interesses dos sujeitos

**Ramos** - a orientação desses projectos e a mobilização activa de competências, deve ter uma orientação determinada e concreta, como realizações de carácter social, tecnológico, de empregabilidade ou de criação de negócios

**Frutos** - o resultado ou produto, do Projecto Pessoal, deve ser real (não simulado) e tangível (exterior à pessoa e quantificável), implicando sempre algum tipo de mudança com criação de valor, para si ou para os outros.

Vejamos em pormenor cada um destes temas.

## 1.1. Raiz - Competências

Na raiz da metodologia estão dois tipos de competências, a desenvolver, são estas competências que se pretende exercitar e desenvolver, por serem fundamentais para empreender.

O conceito de competências comportamentais surgiu pela mão de David McClelland, numa publicação com o título “ Testing Competence rather than Intelligence” em 1972.

McClelland concluiu que os desempenhos excelentes das pessoas, não estavam directamente relacionados com o seu nível de formação, nem com o seu desempenho académico.

Mais recentemente, em 1993, Lyle SpencerJR. e Signe Spencer, publicaram uma obra denominada “Competence at Work – Models for Superior Performance, onde competência é equacionada como “comportamento manifesto”, conhecimentos aplicados, perícia revelada e um conjunto de características das pessoas como, auto-conceito, atitudes, valores e motivações.

Com base nestes conceitos, utilizaremos:

- **As competências comportamentais** correspondendo a traços de personalidade ou características (MacClelland), são manifestas através de atitudes, motivações e são fundamentalmente auto-construídas ou se quiserem, auto-aprendidas.
- **As competências de performance** que traduzem uma determinada qualificação, ou habilidade para uma determinada tarefa (Spencer & Spencer) podendo ser aprendidas por influência externa.

Ou seja , considera-se um comportamento competente, quando:

- conseguimos manifestá-lo de forma consciente e
- consistente, e
- é observável

### Manifestação

Podemos considerar um comportamento manifesto, uma pessoa que não falava em público, por ter medo de ser criticada e que o passou a fazer.

Ou seja, é algo que é visível e portanto observável de forma objectiva.

Nota: Podem existir comportamentos externos e portanto visíveis e comportamentos internos, como alterações fisiológicas, na linha do pensamento de Skinner. Por comodidade, sempre que nos referimos a comportamentos, estaremos a referir-nos comportamentos externos.

O facto de ser manifesto, permite fazer diagnóstico dessa competência e conseqüentemente avaliar o seu desenvolvimento.

### Consciente

Se eu falo de forma pausada e clara, quando estou calmo, mas quanto me criticam ou pressionam, falo de forma atabalhoada, isso quer dizer, que eu não sou capaz de utilizar o discurso calmo de forma consciente e intencional.

Dito de outra forma o comportamento calmo deve estar disponível, como um recurso pessoal, para ser usado de forma intencional e consciente e só assim podemos dizer que temos essa competência.

Se o comportamento se manifestar mas de forma inconsciente, ou automática, quer dizer que respondemos sempre naquela situação daquela forma, mas que não temos capacidade de utilizar esse comportamento noutros contextos.

Ou seja, o comportamento deve ser transversal e transferível de uma experiência para outra. Se estiver limitado a comportamentos automáticos, não se considera que é competente.

## Consistente

A consistência quer dizer que o comportamento se repete nas varias circunstâncias e contextos e que não foi um acto pontual e errático.

Um acto pontual pode ser inspirado por situações muito específicas como: posso estar muito contente, porque tive uma boa noticia e apresento-me como muito confiante, conseguindo expressar as minhas ideias com clareza.

Quando uma pessoa consegue manifestar um determinado comportamento de forma regular e adequada a cada situação, pode-se considera-se que é um comportamento consistente.

### **1.1.1 Competências comportamentais chave**

Na literatura sobre o tema estão identificadas mais de 20 competências comportamentais, associadas a desempenhos empreendedores.

O problema é que nenhuma pessoa as possui todas em simultâneo e é compreensível que assim seja, de outra forma, o empreendedor seria sempre um super-homem.

Pela própria natureza do conceito de competências, estas dizem sempre respeito a uma dada função e contexto, pelo que em função de cada contexto estas variam.

Por exemplo, organizar um projecto de média dimensão com 20 pessoas e meio milhão de euros é naturalmente diferente de uma pessoa que cria o seu próprio posto de trabalho e trabalha sozinho em casa, apesar de ambos, serem empreendedores.

Por exemplo, a competência de liderança, faz sentido, quando estão envolvidas equipas, mas não em projectos unipessoais, ou, para um cientista a competência de inovação é determinante, mas para um negocio tradicional de baixo investimento, não.

Assim optamos por definir o menor denominador comum, ou seja, aquelas que estão na base do comportamento empreendedor, que estão presentes sempre, e sem as quais as probabilidades de poder empreender de forma sustentada, são muito reduzidas.

**estas competências são transversais e transferíveis, podendo ser utilizadas nos vários contextos possíveis.**

seguinte selecção foi realizada através da metodologia de árvore de decisão e aferida por casos de êxito e de fracasso, do universo de casos de particulares e PME's, da Central Business, entre 2001 e 2007:

#### competências comportamentais chave

- Auto-confiança
- Iniciativa
- Resiliência

#### Competências comportamentais chave de desenvolvimento

- Organização
- Relações cooperativas
- Inovação

estamos em que consistem:

#### **autoconfiança**

##### definição

Tem uma imagem positiva de si próprio, das suas capacidades e da forma como observa/compreende a realidade envolvente. Tem o desejo de manifestar a sua opinião de maneira informal e formal, porque a acha adequada, fundamentada e/ou construtiva. Está confiante que é capaz de resolver problemas.

Arrisca-se a se expor em actividades e iniciativas.

Uma pessoa que não é autoconfiante, tem dificuldade de se expressar e por essa via, de mobilizar recursos, e mesmo quando o faz, provavelmente assume comportamentos passivos, de aceitação imediata da crítica às suas ideias, abandonando-as, ou comportamentos agressivos, de defesa exacerbada das suas ideias, prejudicando o enriquecimento do projecto e consequentemente o aumento de rigidez das suas posições.



er autoconfiante implica que a pessoa tenha uma boa imagem das suas capacidades, ao ponto de considerar ue as suas opiniões e acções , são válidas e positivas para os outros.

ssa opinião sobre as suas próprias capacidade faz com que a pessoa se sinta com “poder”, através do seu iocínio e discernimento e/ou sentir-se confiante que será capaz de resolver eventuais obstáculos ou roblemas.

autoconfiança está relacionada com a capacidade de assumir riscos.

## **Resiliencia**

Revela capacidade para manter um comportamento equilibrado e estruturado, quando sob pressão de roblemas e entraves, mantendo-se focalizado nos objectivos/resultados. É flexível face aos obstáculos e ersistente nos objectivos, sendo capaz de ceder, sem perder a sua auto-estima, a motivação e objectivos.

Qualquer tipo de iniciativa sofre sempre pressões, desvios e por vezes erros críticos que a colocam em causa, ou pelo menos, a desviam dos objectivos iniciais.

A capacidade de suportar essas pressões e desvios, sem perder o controlo, sabendo ceder, adaptando-se e retomando os objectivos de uma acção, são fundamentais.

Sem essa competência, ou existem rupturas, como, “pensar que afinal não consigo” e desiste, ou perde o rumo, e passa a ser conduzido pelos “acontecimentos”.

Ambas as situações, representam uma perda de oportunidade de aprendizagens com impacto no desempenho da pessoa e consequentemente, prejudica o seu desempenho na iniciativa.

## **competência iniciativa**

### **definição**

Sabe actuar de forma proactiva, enérgica e autónoma, em vez de esperar passivamente por orientações. Procura materializar idéias em acções concretas. Reage positivamente face a obstáculos e problemas, tomado medidas de antecipação ou participando voluntariamente na sua resolução.

competência de iniciativa, para o empreendedor é o seu *santo graal*, não existe empreendedorismo sem iniciativa, ou seja sem a capacidade de colocar ideias em prática, de iniciar processos, acções. Talvez esta seja mais distintiva do empreendedor e que os diferencia dos “românticos “ que têm idéias, mas que não as procuram levar á prática.

A iniciativa é o 2º passo na escada do empreendedor, porque será no campo da pratica que ele terá de mobilizar outras competências, será através da iniciativa que ele irá aprender com os erros e irá confrontar o seu mundo interior (idéias, motivações, vocações) com o mundo exterior (problemas, pessoas, recursos físicos), na procura de provocar uma mudança.

A auto-confiança e a resiliência e a iniciativa estavam presentes em todos os casos que estudamos em empreendedores voluntários.

### **competências comportamentais chave de desenvolvimento**

As competências de desenvolvimento, orientam o tipo da acção para padrões de iniciativa mais complexos e competitivos.

Estas competências estão diretamente relacionadas com o contexto económico e o seu próprio estadio de desenvolvimento, pelo que a sua selecção pode sofrer alterações noutros contextos, sejam macros sejam micro, ao nível das organizações.

#### **Inovação**

Procura ideias novas e utiliza-as para melhorar ou desenvolver novos processos, ou produtos. Revela um pensamento aberto e fora dos esquemas habituais para resolver problemas, apesar dos obstáculos e/ou resistências. Sabe olhar para um problema de vários ângulos e transportar experiências e idéias de um sector, para outro sector, criando novas abordagens. Tem especial apetência para fazer o que “ainda não foi feito”.

Por natureza o empreendedorismo está muito associado à inovação, já que é através da inovação que uma pessoa pode descobrir novos caminhos para a sua vida, projecto pessoal ou negócio, diferenciar-se dos outros, ou obter algum tipo de vantagem.

Desenvolver a competência de inovar exige liberdade de raciocínio, de pensar fora das normas estabelecidas, de não usar pré-conceitos ou mesmo de os/as afrontar.

Regra geral o acto de inovar está associado à resolução de problemas concretos ou a uma oportunidade de evolução, para isso, a pessoa tem de olhar para a realidade sob vários ângulos e questionar o evidente.

Mas para que essa inovação se formalize é necessário reunir meios, investi-los e correr riscos já que, se estamos a inovar, estamos a fazer coisas diferentes, existe o perigo de falhar, ou seja, de não acrescentar o valor esperado e isso implica custos, de dinheiros, de tempo, de expectativas.

Nos 1ºs ciclos de ensino, recomendamos que seja tratada a criatividade, que é o suporte da inovação .

## **rganização**

Mobiliza recursos internos, como saberes, experiência e motivações e externos, como pessoas e meios físicos e organiza-os em torno de tarefas, objectivos e resultados, de forma realista. Compara as tarefas com os objectivos, controla os resultados e promove correcções. Decompõe a iniciativa em partes e organiza-as sistematicamente, inventariando necessidades.

Esta competência refere-se à capacidade de organizar vários tipos de recursos, sejam pessoas, informação, bens materiais, alinhados com um determinado fim.

A generalidade dos projectos dependem de outras pessoas, sejam sócios, parceiros, fornecedores, etc. e de meios, como instalações, máquinas, dinheiro, etc, bem como de conhecimento que não são detidos pelo empreendedor.

Essa capacidade de imaginar e mobilizar recursos exteriores, coloca-los em confronto com a realidade, com outras opiniões, outras visões, e esse confronto, funciona como depuração dos próprios projectos, já que para obter os recursos terá muitas vezes de ter uma atitude negocial e cooperativa, face aos outros e melhorar a ideia de projecto.

Por outro lado, alguém que sente que pode utilizar recursos dos outros, expande a sua gama de possibilidades, já que não está limitado aos seus próprios recursos e por esta via, poderá aproveitar oportunidades muito para além das suas competências directas.

Curiosamente, é usual as pessoas se auto-limitarem e excluírem da sua gama de opções, projectos ou mesmo empregos, por acharem não terem recursos próprios e isso constitui um obstáculo ao desenvolvimento de projectos.

### **Relações cooperativas**

Estabelece relações com os outros, desenvolvendo e promovendo redes sociais em torno de motivo comuns, que utiliza para atingir objectivos.

Coopera com os outros para atingir os seus próprios objectivos e/ou os do grupo. Colabora com os outros no trabalho e na procura de soluções que possam ser positivas para todas as partes envolvidas.

As pessoas são sempre o centro de tudo, seja num projecto altamente científico, seja numa associação cultural de bairro.

A capacidade de gerar relações construtivas com outras pessoas, seja a jusante, seja a montante, é fundamental.

Aparentemente, parece óbvio, mas na pratica, o empreendedor pensa muitas vezes que projectos se realizam, simplesmente, se tiverem dinheiro e máquinas e lutam por as obter.

Quando esses meios não se obtêm, porque são incapazes de imaginar relações cooperativas, não exploram outras possibilidades, desistindo ou passando para uma fase romântica de sonho e inação.

Por outro lado, muitos empreendedores, por serem muito activos e auto-confiantes, e se prepararem para competir nos mercados em que se vão inserir, podem assumir um comportamento excessivamente competitivo e autoritário ou seja, competem de forma indiscriminada, em vez de promoverem alianças com o seu grupo de trabalho, fornecedores e mesmo, alguns concorrentes.

Essa capacidade pode fazer a diferença entre realizar o projecto ou não, pode ser a diferença entre ter meios adequados e desenvolver um projeto com alguma dimensão e potencial.

Em oposição, os projectos individuais regra geral são de baixo potencial e de baixa sustentabilidade.

O nível da competência nas relações cooperativas pode ser graduado.

Adelinda Araújo Candeias, no seu livro “Inteligência Social” pgs 72-75, refer o seguinte, a proposito da Inteligência Social e estratégias de negociação inter-pessoal (excertos):

“este níveis refletem na manifestações comportamentais a variabilidade na capacidade de coordenação de perspectivas sociais... da capacidade dos indivíduos para se situar em contextos amplos que se envolvem em múltiplas perspectivas.

As estratégias de negociação inter pessoal podem ser descritas em função de quatro níveis de complexidade:

- nível zero - Impulsivo - ... comportamentos orientados para a prossecução de objectivos imediatos e materiais... (por exemplo : bater, obedecer, desistir, ignorar ...)
  - nível um – unilateral.. caracteriza-se por tentativas de controlo ou apaziguamento da outra pessoa ...
  - nível dois – recíproca – envolve a tentativa para modificar pensamentos ou acção de ambos os participantes a interacção, através de trocas, promessas..
  - nível três – colaborativo – incluem-se aqui tentativas de desenvolver objectivos comuns.. e à produção de soluções mutuamente satisfatórias, integrando as necessidades de ambos os interlocutores...
- (Coimbra, 1991, 221-224; Yeates&Selman, 1989, 78-79)”

Ou seja, a capacidade de gerar relações inter-pessoais e cooperar pode potenciar os projectos dos novos empreendedores e empreendimentos.

Acreditamos que a cooperação é uma estratégia competitiva muito poderosa, muito em particular quando se tem recursos escassos e insuficientes.

### **A relação dinâmica construtiva do perfil de competências**

Um desempenho excelente está sempre relacionado com um conjunto alargado e complexo de competências, que se inter-influenciam de forma muito dinâmica .

A autoconfiança (AC) e a Resiliência (RES) são as competências básicas para se poder passar de um estado de inércia para um estado de movimento, através da auto-iniciativa sustentada.

A AC e a RES dão o carácter estrutural e persistente às iniciativas e estão intimamente ligadas .

Um pessoa autoconfiante, capaz de suportar pressões, integrando-as sem se destruturar, ou seja, sem colocar em causa os seus objetivos , reforça essa mesma autoconfiança para agir, dando-lhe um carácter persistente e continuado.

Se tiver a percepção que não suporta essas pressões ou tiver experiências muito negativas, que não consiga integrar como aprendizagem, afecta a sua auto-imagem e por consequência a sua auto-confiança, reduzindo a sua apetência para tomar iniciativas.

Alguém que recebe sinais positivos consistentes do seu desempenho, ou que consegue resolver, com êxito, situações com um certo grau de dificuldade, geradoras de stress, como ambientes sob pressão (de tempo, de exigência, público, etc.) ou a resolução de erros, confronta a sua opinião sobre as suas capacidades, com o contexto, consolidando ou desenvolvendo a sua auto-confiança e resiliência.

Mas, esse reforço ou desenvolvimento só se pode fazer pela acção, ou seja, pela iniciativa.

A iniciativa é o objectivo do empreendedor e a sua características mais distintiva e simultaneamente, o seu veiculo de aprendizagem.

Estas 3 competências estão presentes em todos os empreendedores observados, sejam em actividade escolar, auto-emprego e em projectos de média dimensão e voluntários (não forçados)

Naturalmente, que estas 3 competências são geradoras de acção pessoal, mas não nos indicam ainda a orientação dessa acção, mas só movimento e consistência.

É natural que qualquer iniciativa, nas suas intenções, projecte uma determinada melhoria, para si e/ou para os outros, sem a qual, não existiria a motivação/justificação necessária para o acto de empreender.

Temos de ter presente no entanto, que o acto de empreender, e a criação de valor, é sempre relativo ao ponto de partida e contexto da pessoa.

Em contextos mais duros, ou de menor potencial, como os casos de exclusão social ou pessoas muito jovens, a simples iniciativa, como, a capacidade de colocar uma ideia em papel e a apresentar a

terceiros, pode constituir um avanço em relação a um estado de inércia, sendo por si um 1º passo, no caminho certo.

Para se ter iniciativas empreendedoras de valor acrescentado superior, ou seja, que não sejam micro-negócios de subsistência endêmica é preciso introduzir nos projectos algum tipo de inovação

A inovação, introduz o grau de utilidade da iniciativa, já que quanto mais inovadora for, maior será o seu potencial de criação de valor, seja do ponto de vista competitivo das empresas, seja do ponto de vista da rentabilidade das acções sociais.

Podemos considerar que uma iniciativa que introduz inovação no mercado, é de uma qualidade de nível superior.

Mas devemos ter presente, que a inovação, por si só, não é um factor de atração de recursos e de facilitação, particularmente em contextos culturais não orientados para o cliente e/ou muito estruturado.

A maioria das inovações, por o serem, tiveram grandes obstáculos ao seu desenvolvimento, por exemplo, estima-se que nos EUA, desde a II Grande Guerra até aos dias de hoje, 90% a 95% da inovação radical, foi criada por empresas novas e pequenas, indicando claramente, que as médias e grande empresas, mesmo nos EUA, está de costas voltadas para a inovação.

Paulo Pereira da Silva, Director Geral da Renova, quando imaginou lançar o papel higiênico preto, que é um êxito mundial, teve dificuldades em o explicar à sua própria organização. Numa entrevista à Visão ( 11.02.2010) refere “ Assusta-me pensar que, se a idéia não fosse minha, talvez não tivesse sido aprovada “

O caso do Google é um caso paradigmático, já que teve grandes dificuldades de financiamento inicial.

Mas claro, a inovação introduz um factor de ganho potencial, proporcional aos seus riscos.

O desenvolvimento da capacidade de criar novas abordagens para os problemas, exige uma certa liberdade mental de romper com convenções e processo instituídos, associada a uma forte focalização e persistência na sua realização, estando muito ligada auto-confiança e à resiliência.

Por sua vez, as competências de organização e relações-cooperativas, atribuem à iniciativa, inovadora ou não, estrutura e dimensão.

Quando maior for a capacidade de organizar recursos, externos aos seus, maior será a possibilidade de o empreendedor perspectivar projectos com maior dimensão e sustentabilidade.

É natural que uma pessoa, ao imaginar o seu projecto o faça com realismo, considerado como, ao alcance/acessível às suas possibilidades

Esse realismo, inclui idealizar o tipo de meios que considera que é capaz de captar para o projecto.

Alguém com elevada competência em organização procura utilizar de forma mais aberta as possibilidades que o mercado lhe pode trazer, como o acesso a crédito, estabelecimento de parcerias, procura de investidores, sócios, recursos humanos qualificados, etc.

A competência de organização permite assim procurar e agrupar recursos para suportar o projecto, dando-lhe dimensão, enquanto as relações-cooperativas permite utilizar redes sociais e de negócios.

Sem estas duas competências, os projectos têm tendência para serem pequenos e com menor probabilidade de êxito, mesmo que na sua base tenham idéias inovadoras.

A procura de soluções, que criem plataformas de entendimento comum alargado, permite juntar pessoas e recursos, incluindo potenciais concorrentes

Aliás, a criação de *join-venture* com concorrentes é uma estratégia muito interessante e poderosa de competir para micro e pequenas iniciativas, já que podem partilhar plataformas de serviços, fazer compras em grupo, alargar a sua base regional de trabalho ou desenvolver abordagens integradas aos clientes, como a grandes clientes ou internacionalização, que isoladamente não conseguiram fazer.

Por último, o facto de o projecto estar centrado em objectivos comuns (e não na sua própria idéia/ego), vai influenciar a natureza do projecto e a sua qualidade, porque os restantes stakeholders darão contributos interessantes, que melhorarão o resultado final.

### **Avaliação de competências**

Uma das características do modelo é que pode ser avaliado o seu impacto nas pessoas, sob a forma de aprendizagens.



Mario Ceitil (2006) a propósito das competências individuais faz a seguinte síntese:

“ São conhecimento e habilidades na acção e num determinado contexto..

- são dinâmicas, dado que, pode ser adquiridas durante toda a vida, a através da experiência
- são observáveis, basta estar atento aos comportamentos que as pessoas adoptam...
- são tangíveis, porque são mensuráveis e quantificáveis “

Em suma, encontramos-nos numa situação em que, com as ferramentas adequadas em anexo, podemos avaliar o desenvolvimento de uma competência, dando-nos indicadores importantes e objectivos dos resultados do nosso desempenho, no que respeita às aprendizagens comportamentais, por si, sempre mais difíceis de quantificar.

Sinteticamente podemos definir o ciclo de aprendizagem nos seguintes passos:

1º passo é saber quais são as Modelos teóricos competências a desenvolver

2º passo é conhecer em que nível estou Diagnóstico de desenvolvimento

3º passo é o criar estratégias de Criar contextos de desenvolvimento desenvolvimento

4º e último, é avaliar os resultados que Diagnóstico obtivemos

O desenvolvimento de competências, de forma sustentada, é um processo lento, regra geral, porque exige repetição das acções, permitindo que a pessoa descubra por si a forma de realizar o seu desempenho comportamental, antes de este se instalar como uma competência.

### **1.1.2 Competências de performance chave**

Consideramos competências de performance aquelas que estão associadas aos desempenhos profissional ou escolar das pessoas.

Existem duas justificações para as incluirmos no modelo empreendedor:

- A 1º é que se verificou que o domínio de competências de performance está associado ao desempenho que as pessoas têm nos projectos, o que nos parece ser também senso-comum
  - Por exemplo, uma pessoa com competências em electricidade, compreende melhor os problemas dessa actividade, planeia de uma forma mais eficiente, bem como antecipa problemas específicos dessa especialidade
  
- A 2º razão prende-se com o facto de a metodologia pretender que existam trabalhos reais e nesses trabalhos reais naturalmente existem oportunidades de desenvolvimento das competências de performance que podem ser aproveitadas de forma transversal
  - Por exemplo, um grupo de jovens que desenvolva um projecto, terá oportunidade de exercitar as suas competências curriculares, como a Língua materna ou a matemática
  - O Projecto Pessoal, que falaremos à frente, deve inserir-se no meio das pessoas e no que elas fazem numa óptica de enriquecimento

Podemos inventariar pelo menos 3 níveis de competências de performance, a saber:

Níveis	Descrição
1- Escolar	Refere-se ao domínio de matérias curriculares e académicas
2- Profissional	Refere-se à capacidade desenvolver e/ou gerir uma actividade profissional específica.
3- Gestor	Refere-se à capacidade de gerir recursos externos, mesmo os que não na sua especialidades, de forma a obter resultados

### **Performance escolar**

As competências chave de performance para os jovens em idade escolar são:

- A língua materna
- Matemática
- TICS

Esta selecção baseia-se na adaptação das orientações da Comissão Europeia, nomeadamente nos processos de aprendizagem ao longo da vida e são consideradas competências base.

A seleção das disciplinas, no contexto da aprendizagem do empreendedorismo, pressupõe que os projectos e acções que desenvolvam, as mobilizem obrigatoriamente de forma prática e útil, ou seja, não académica.

A introdução deste conjunto de competências de performance é muito interessante, porque permite reforçar os saberes, pelo seu exercício concreto, na aplicação do seus projectos.

Os alunos confrontados com a realidade das tarefas empreendedoras, descobrem a utilidade prática das matérias dadas e utilizam-nas como alavanca para os seus objectivos.

**Muitas vezes separamos o conhecimento da prática e por essa via, tornamos os saberes incompreensíveis para os jovens.**

Quando um jovem descobre que o saber comunicar via internet, pode fazer a diferença entre realizar um projecto pessoal ou não, ou quando usam matemática para medir um resultado, percebem finalmente que a matemática não foi criada para os aborrecer, mas que antes pelo contrário, pode ser um forte aliado, ajudando a medir e a fundamentar as suas opiniões e resultados, altera-se a natureza da relação dos alunos com os saberes.

Num projecto de redução do consumo de água na escola, os alunos colocaram garrafas de água nos autoclismos, para reduzir o volume de água de cada descarga.

Teriam ficado por aí, tradicionalmente, por terem obtido resultados, mas como o projecto “exigia” a quantificação de resultados, porque queríamos saber, para além de haver redução do consumo, qual era essa redução e a sua relação com o consumo global da escola, tiveram de fazer contas.

Quando apresentaram os resultados, utilizando “média”, eles agora sabiam ao certo e com algum rigor, do impacto da sua acção e isso foi muito motivante para eles e alguns comentaram que finalmente percebiam para que servi-a a matemática.

A utilização das disciplinas nos projectos, como suporte, altera a sua perspectiva dos alunos sobre algumas disciplinas e tem um impacto positivo no seu rendimento escolar.

No Projecto Pessoal, voltaremos a este tema.

**Performance profissional**

2- Profissional           É capaz de desenvolver e/ou gerir uma actividade profissional específica.

O campo profissional, nomeadamente do ensino profissional, é vasto, pelo que não é possível pré-estabelecer para cada profissão as competências de performance base.

Esta é uma tarefa que deve ser feita, pelos professores, seja pelos próprios empreendedores, elegendo algumas competências profissionais, que considerem mais nucleares em cada profissão.

Qualquer profissão tem associado um vasto leque de conhecimentos e essa é a função do curso. No âmbito do desenvolvimento do espírito empreendedor e dos Projecto Pessoais, deverão restringir esse âmbito, de forma que seja exequível a sua mobilização e treino real.

Eu sou da opinião que as pessoas, e os empreendedores em particular, devem ser bons em qualquer coisa, devem possuir uma especialização, onde se possam destacar.

Essas competências serão úteis no seus projectos e darão espaço para o desenvolvimento do comportamental empreendedor.

Vejo muitas vezes, jovens com energia empreendedora, mas que não tem domínio técnico de nada, nem experiência e pretendem-se lançar num negócio, que não conhecem, porque aparentemente é fácil, como por exemplo, comercio ou restauração.

Pelo que o empreendedor tem de ter vantagens competitivas pessoais, sem isso, os seus projectos provavelmente estão condenados ao fracasso, ou a se tornarem negócios de subsistência.

É fundamental, a este nível, que o empreendedor, tenha competências técnicas.

O facto de possuir competências técnicas numa profissão, permite-lhe por exemplo, perspectivar a criação de uma organização com mais realismo, porque ele sabe como são feitas as coisas, o que custam, que problemas e meios existem, bem como, estar em melhores condições de introduzir tecnologias ou inovação para uma entidade em que trabalhe, criando produtos ou novos processos.

Essa possibilidade só é possível se dominar a sua profissão.

Pedro Hespana e outros, em *Microempreendedorismo em Portugal*, 2008, pág. 98, confirma isso: “Uma variável a que os inquiridos quase sempre atenderam foi manifestamente, a experiência profissional. Houve, com efeito, uma propensão para se criar negócios em ramos em que se tinha trabalhado.. Uns e

outros viram nesta opção uma forma de minizar o risco e a incerteza empresarial. ... Sempre que se possuía formação superior ou algum tipo de qualificação profissional, a tendência .. é de criar negócios nas respectivas áreas do saber e saber fazer”

Este domínio técnico, eleva por exemplo a auto-confiança da pessoa, abrindo-lhe outras opções na procura de emprego, na medida que se pode oferecer com mais garantias, ou em extremo, procurar emprego, com propostas concretas de valor para a empresa, propondo produtos e serviços da sua competência.

### **Perfomance de gestão**

3- Gestor                   É capaz de gerir recursos externos, mesmo que não na sua especialidades, de forma a obter resultados

A capacidade de gerir/promover projectos é uma categoria muito interessante e merece algum desenvolvimento, por duas razões:

A 1º é que , na minha opinião já não vivemos na era da informação, mas na era da perfomance.

Possuir informação ou conhecimentos é importante, mas felizmente, está acessível a qualquer pessoa em qualquer parte do mundo, desde que tenha internet.

Assim, se o conhecimento neste momento é global, ele não é por si próprio uma vantagem distintiva, ou se quiserem competitiva, pelo que sendo necessário, não é o bastante.

Pode parecer evidente, mas não é, a ver pela pratica de muitas empresas.

A 2º questão é que, se eu só poder desenvolver projectos dos quais seja especialista, estou limitado portanto a minha especialidade.

G. Dees (2001) “ o cerne da gestão empreendedora deve ser a busca da oportunidade sem ter em conta os recurso sob o seu controlo no momento.. não só detectam e perseguem oportunidades, como não deixam que os seus próprios recurso iniciais limitem as suas opções.”

Os empreendedores maduros, odeiam limites.

Isso quereria dizer que se eu descobrir uma oportunidade de negócio ou de desenvolvimento, que não seja do meu conhecimento, não a poderia aproveitar.

As oportunidades podem nascer dentro da minha especialidade, ou fora, quando eu sou cliente e perspectivo melhorias de serviços ou oferta de produtos.

Os clientes são os derradeiros especialistas do mercado. São eles que decidem as empresas que ganham dinheiro e as que perdem. São eles que sabem o que são bons produtos e mais produtos, não são os engenheiros ou os inventores.

Essa liberdade, dá-lhe uma posição única para descobrir oportunidades de mercado.

Pelo que, a questão que se coloca hoje é se eu estiver desperto para as oportunidades de mercado e sei gerir conhecimento e pessoas, posso empreender em qualquer ramo de actividades, mesmo que longe da minha especialidade.

Em resumo, sou da opinião que a performance de gestão empreendedora, é um nível específico das competências empreendedoras, e neste caso, o empreendedor não tem limites para a sua acção, porque não está limitado as suas experiências profissionais, nem aos recursos que dispõe, mas somente aos recursos alheios que pode captar e reunir.

Este nível de performance de competências ocorre e deve ocorrer, regra geral em:

- empreendedores seniores, ou seja, pessoas que já tiveram um percurso profissional rico, onde se inclui, liderança de projectos, gestão de pessoas, gestão comercial e gestão financeira
- em projectos de elevado potencial, de média ou grande dimensão.

As competências de performance de gestão empreendedora identificadas são:

- Planeamento estratégico
- Forte orientação para o clientes
- Liderança

Importante: Continuamos a falar de competências e não de saberes. Ter conhecimentos de liderança, não faz a pessoa um líder, por exemplo e saber fazer um plano de negócios, quer dizer somente que sabe fazer planos de negócios, não quer dizer que seja válido e muito menos que o

saiba liderar e implementar.

Eu gosto muito da expressão “o mapa, não é o território”.

Mas claro, exige uma maturidade maior, para o conseguir fazer e para isso, não a recomendamos nos níveis etários mais jovens, mas para adultos com experiência profissional de gestão de projectos relevante.

### **1.1.3 Competências chave jovens - até aos 12 anos**

Os jovens dos 7 anos aos 12 anos têm um nível de autonomia diferente dos escalões etários mais velhos, por outro lado, ainda é corrente existir o mono-docência no 1º ciclo.

Este dois factos exigem que a aplicação da Educação para o empreendedorismo seja adequada a esse contexto, pelo que mantendo a mesma, aconselhamos que :

Sobre o perfil base de competências comportamentais, seja o seguinte :

- Autoconfiança (igual)
- Iniciativa (igual)
- Criatividade (em vez de inovação)

Sobre as competências de performance:

- Língua materna (igual)
- TICs (igual)
- Estudo do meio (novo)

#### **Autoconfiança**

Quando mais cedo se começar a desenvolver a atitude empreendedora, mais fácil é, já que os jovens estão em plena fase de formação e contêm em si toda a bagagem empreendedora.

Nesta fase o desenvolvimento do seu auto-conceito, que está relacionado com a auto-estima, considerado como “juízo pessoal de valor” ( Cressey. 1969) tem repercussões directas no seu nível de auto-confiança.

Num estudo com pré-adolescentes, numa escola pública nos USA o mesmo autor e obra,conclui o seguinte :

“Crianças com elevada auto-estima abordavam as tarefas e pessoas com a expectativa de que seriam bem recebidas e de que teriam êxito. Confiam em suas percepções e julgamentos, acreditando que podem conduzir os seus esforços a resoluções favoráveis. Isso permite seguir as suas próprias opiniões quando há divergências e também permite-lhes considerar ideias novas”.

Consideramos auto-confiança como um aspecto crítico para se ser empreendedor, mas nesta fase, é igualmente um processo muito delicado, que requer dos animadores uma sensibilidade técnica muito apurada, nomeadamente, na forma como lidar com o erro e o insucesso dos jovens.

Os jovens naturalmente lidam e integram bem esses obstáculos, uma jovem com 7 anos, numa escola em Lisboa referia-se da seguinte forma ao problema do erro “ ***eu erro porque ainda estou a aprender***”.

Uma das nossa formandas, adulta, partilhou uma história muito interessante.

Com cerca de 8 anos, na escola, tinha de fazer um determinado desenho a lápis, mas, por engano usou caneta. Quando tentou apagar as linhas a tinta, acabou por rasgar o papel. Para remediar a questão, fez um “sol” noutra folha e colou-o por cima do desenho original.

Quando entregou o seu trabalho à professora, esta repreendeu-a por dois motivos, tinha estragado desenho e ainda por cima, tinha tentado esconder o seu erro!

O comportamento correcto seria alertá-la para o facto de ter usado o material errado, e devia ser premiada, porque resolveu o problema com criatividade e autonomia.

A autoconfiança está relacionada com a resiliência, a iniciativa e a criatividade.

### **Criatividade**

2009 foi o Ano Europeu da Criatividade e Inovação (decisão.º 1350/2008/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de Dezembro de 2008) e existe uma abundante informação sobre este tema, bem como do ponto de vista Teórico.

A criatividade refere-se à capacidade, de gerar novas ideias, olhar de forma diferente para a realidade e produzir novas combinações, enquanto a inovação procura implementar ideias originais de forma prática



e útil (acrescentado valor ) e por isso, recomendamos que até aos 10/12 anos a competência a desenvolver seja a criatividade e que estará na base do seu comportamento inovador futuro.

Vigotski (1930/1990) defende que a criatividade não é algo raro, mas que está presente sempre que a imaginação humana combina, muda e cria algo novo.

De notar, que o pensamento criativo, como competência, é sempre relativo ao ponto de partida (experiência, histórias, etc.) e situação da pessoa em causa, neste caso, as crianças, utilizam o pensamento criativo, em função das suas referências, que ainda são reduzidas, em comparação com a de um adulto e por isso, mais limitadas, mas como forma de experimentar ou representar a sua realidade envolvente.

De notar, igualmente, que a criatividade na infância não tem de ser formal, assumindo muitas vezes jogos e as suas regras, representações gráficas e simulações (faz-de-conta).

Mas para que isso aconteça, é necessário que exista um contexto em sala adequado, onde os alunos tenham oportunidade de fazer escolhas, aceitar diferentes ideias e focalizado nos interesses dos alunos. Já o ambiente inibidor da criatividade é aquele no qual as ideias dos alunos são ignoradas, os professores são controladores e a estrutura educacional é rígida.

Wechsler (1998) propõe uma diversidade de estratégias com vistas a criar um clima de sala de aula favorável à criatividade: “permitir aos alunos ideias diferentes das suas; estimular o questionamento e o debate (admitir e buscar várias respostas para uma mesma questão); encorajar a exploração de novos ambientes; incentivar a curiosidade; oferecer oportunidade para escolha dos alunos (diversidade de materiais e actividades); criar clima de escuta, humor e autoconfiança na sala de aula; criticar com cautela para não intimidar.”

Um outro aspecto muito interessante tem a haver com as **relações cooperativas**.

De acordo com Piaget (1973) as criança aos 7 anos manifestam um “duplo progresso: concentração individual.. e colaboração efectiva, quando à vida em comum... porque já não confunde o seu próprio ponto de vista com o dos outros, mas antes os dissocia para coordenar “.

Apesar de o perfil da competência se manter, é expectável que o comportamento das crianças seja bastante cooperativo, assim, o carácter das actividades de grupo, poderão não só ajudar as crianças a se relacionarem com os outros, como a procurar “instalar” esse comportamento como um recurso importante para a sua vida futura.

Relembramos que esta competência foi inserida no perfil, não só porque foi detectada em casos de sucesso, mas também, por conter em si os valores de partilha e de ligação social, em oposição aos comportamentos competitivos, mais egocêntricos.

## 1.2 Tronco – Projecto pessoal

Até este momento falamos de competências que achamos fundamentais para o desenvolvimento do espírito empreendedor e que são o queremos desenvolver.

A questão agora é, como é que se desenvolvem essas competências?

A estratégia pedagógica de desenvolvimento que consideramos adequada é o Projecto Pessoal.

“O Projecto Pessoal, é uma estratégia pedagógica de acção, que induz a criação de iniciativas empreendedoras junto dos formandos e formandas, com as decorrentes oportunidades de experimentação e aprendizagem” (in referencial de formação em competências empreendedoras. IEFP/CNQF-2009 José Ferreira)

A denominação “Projecto Pessoal” é inspirada nos:

- fundamentos pedagógicos do aprender-fazendo iniciada por John Dewey (1859-1952) e que serve os nossos objectivos.

“A educação é um processo de vida e não uma preparação para a vida futura. A escola deve representar vida presente — tão real e vital para a criança como aquela que ela vive em casa, no bairro ou no pátio”.  
John Dewey

- na metodologia de projecto (na linha de Dewey) de William H. Kilpatrick (1871-1965) que advoga o “projecto” como uma acção central na educação afirmando “a unidade típica da vida que vale a pena viver numa sociedade democrática” e “identificar o processo de educação com a própria vida”;
- e nos trabalhos de Martin Thompson (2008) ([www.mta-international.com](http://www.mta-international.com)) sobre aprendizagem experiencial, que defende que o centro da aprendizagem é o desenvolvimento das pessoas (em oposição aos professores e seus temas de teorias) através de processos de descoberta.

Utilizamos o termo “pessoal”, apesar de os Projectos Pessoais deverem ser realizados em grupo, porque, por esta via, associamos os nossos interesses pessoais, aos outros, e estabelecemos claramente essa interdependência cooperativa.

Como já foi referido, os processos de aprendizagem de competências, em especial, as comportamentais, realizam-se por actividades práticas, que partem de conhecimentos de base ou de comportamentos já existentes e não por processos de transmissão de conhecimentos formais, externos à pessoa.

O desenvolvimento de competências comportamentais são preferencialmente desenvolvidas através de actividades reais e práticas, ou seja de carácter experiencial, já que as zonas do cérebro mais emocionais não aprendem pela via da leitura ou das ideias,

*“.. novos circuitos comportamentais são instituídos através da vivência de novos comportamentos...  
(Edelman -1987).*

Em resumo, os processo pedagógicos de transmissão de saberes, neste contexto, são menos úteis.

Assim, o Projecto Pessoal, na óptica do formador, consiste em criar o ambiente, os meios e as oportunidades para se exercitar uma determinada competência.

Na óptica do formando, é o exercitar novas competências de forma prática, em torno de problemas novos, que tenham uma solução aberta, ou seja, que não tenham uma solução ou processo pré-definidos.

O termo aprender–fazendo, muito em voga, pode induzir em erro, é importante ter sempre presente que “aprender-fazendo” não é lançar as pessoas para dentro de água, para que elas aprendam a nadar sozinhas.

**Aprender-fazendo implica ser capaz de criar um contexto e dirigir grupos de forma não-directiva, sendo que, a não-directividade, é uma forma de direção.**

Por outro lado, exige da pessoa,

- experimentar uma certa *ideia de si*,
- refletir sobre essa experiência e suas consequências e
- consolidar o seu comportamento ou reaprender.

Kolb (1984) considera que na aprendizagem experiencial existe um ciclo de aprendizagem cíclica e recorrente.

Podemos considerar que o Projecto Pessoal, obedece aos seguintes passos:

a) O Ambiente – diagnóstico

A regra base é que a tarefa/projecto proposta pela pessoa ou grupo, esteja ao seu alcance, querendo dizer com isto, que ele possui o nível de competência, recursos e saberes adequado para a realizar, mas simultaneamente que seja desafiante.

Esta regra pressupõe que o “educador” apreciou a situação conscientemente, nomeadamente através do diagnóstico de competências.

Mas a tarefa/projecto deve obrigar a um esforço de realização, ou seja, não deve ser algo que a pessoa faça com facilidade ou habitualmente.

O diagnóstico serve para definir o tipo de problemas/tarefas vamos expor a pessoa ou o grupo.

De outra forma, se a iniciativa não tiver qualquer tipo de diagnóstico prévio, poderá a tarefa ser impossível de realizar, ou ser excessivamente fácil, não se obtendo um efeito prático positivo e não se traduzindo em aprendizagem.

O “educador” deverá ter o papel de facilitador quando considerar que existe um “gap” entre o objectivo e o nível de desenvolvimento da pessoa.

Se por exemplo sabemos que a pessoa A tem uma baixa –autoconfiança, que se manifesta por poucas intervenções em grupo e queremos trabalhá-la, poderá ser adequado por exemplo, ajudá-la a preparar a sua intervenção (treinando, simulando, decorando o discurso , etc.) para que o faça, com maior índice de confiança (porque sabe precisamente o que vai dizer).

No momento da apresentação da ideia, deve garantir que o grupo a ouve em boas condições e depois deve reforçar de forma positiva e real o seu desempenho.

Se a 1º intervenção correr bem, ela terá adquirido competências técnicas (preparação), bem como o seu nível de auto-confiança será incrementado.

Mas não seria adequado apoiar que ela faça uma intervenção para uma assembleia grande de publico desconhecido, sob pena de, caso corra mal (má reação do público, “brancas”, etc.), aprofundar a sua baixa confiança, confirmando o seu sentimento “interno” negativo.

O mesmo se aplica a grupos, o formador deverá garantir que o grupo no seu conjunto tem recursos pessoais para enfrentar o projecto, com probabilidades de êxito.

Em suma, no momento de propor ou discutir uma ideia de projeto, o formador deve ter claramente definido o perfil de competências existentes, para poder incentivar ideias, ou pelo contrário desincentivar.

#### b) Problema/ objectivo

Qualquer projecto tem de ter a ideia de algum tipo de realização por base e essa realização deve ser, preferencialmente focada em :

- resolver um problema
- satisfazer uma motivação.

A natureza do problema a resolver, deve ser da iniciativa da própria pessoa/grupo e pode tratar qualquer tema, desde que seja isso que o motiva, já que não está confinado à matéria escolar e ao estabelecimento.

O erro mais frequente dos animadores é tentarem confinar o tipo de problemas ao meio, por exe, escolar, por imitação dos trabalhos escolares.

O que acontece é que os jovens associam então este tipo de projectos à escola e às suas regras, o que muitas vezes é desmotivador e pouco interessante.

Pode existir alguma indução/influencia, por parte do animador, na definição de objectivos do grupo, nomeadamente com grupos muito jovens do 1º ciclo, ou grupos mais resistentes à acção, no entanto, os objectivos têm de ser aceites como úteis ao grupo e não impostos, sendo que o conceito de “imposto” inclui a imposição encaputada, por vezes usados pelos animadores /professores, para mobilizar as pessoas.

“Note-se que a influência não reside na autoridade, em si mesma, mas no facto dos destinatários a aceitarem” escreve José Gonçalves das Neves e outros em Manual de Competências, Silabo, a propósito da Definição de objectivos pág. 73.

De notar que existe uma relação de poder natural entre os professores e os seus alunos jovens, já que um detêm o saber e a autoridade, que não é questionada e não é suficiente este dizer que abdica desse poder, porque provavelmente a relação vai-se manter.

É recorrente discutir com professores o problema da desistência dos jovens dos projectos. Dizia um professor : “eles começam bem, mas depois desistem e tenho de os empurrar”.

O que se passa é que se treinamos jovens a seguirem o professor, como autoridade, detentor do saber, amigo mais experiente etc. é provável que os jovens não saibam lidar com o espaço que de repente lhe é dado e sigam o professor voluntariamente.

Parte substancial dos problemas de desmotivação dos jovens advêm da sua falta de identificação com o projecto e baixo envolvimento pessoal.

A proposta do animador deverá ser muito geral, como ecologia, ou social, incentivando o grupo a especificar tanto o tipo de acção concreta que pretende desenvolver, como, que tipo de interesse pessoal obtém através dessa acção.

Deve ser a pessoa a escolher o tema e objectivo, para o qual se sente motivado a trabalhar já que é essa motivação pessoal que permitirá à pessoa dispor-se a tomar a iniciativa e, no futuro, suportar as pressões da sua execução sem desistir.

O problema/objectivo a resolver, deve ser um problema aberto, ou seja, um problema onde poderão existir uma variedade de soluções possíveis, umas erradas e outras correctas, devendo ser o formando/grupo a seleccionar a estratégia de resolução.

Problemas de resposta única, ou seja, em que não existe uma variedade de soluções possíveis, não permitem aprendizagens significativas e diferenciadas, como idealizar e exercitar novas estratégias, já que basta repetir um determinado procedimento, já conhecido e por isso, são mas pobres em oportunidades de desenvolvimento de inovação e auto-confiança.

As várias abordagens possíveis a um problema, a reflexão e o processo de tomada de decisão, já são em si, parte do processo de aprendizagem e não como uma espécie de *antecâmara da acção*.

Refletir, tomar decisões e angariar apoios no grupo para a sua idéia, já faz parte do processo de aprendizagem empreendedora, devendo por isso, o animador estimular a mobilização de competências como a iniciativa e as relações cooperativas.

Muitos professores queixam-se que não podem avançar porque os alunos não têm idéias, nem iniciativa e concluem que não são empreendedores.

Para mim, é como se queixassem de jovens com 6 anos, na 1º classe, porque não sabem ler.

Se os participantes não revelam idéias e iniciativa, são precisamente esses os nossos clientes mais preciosos e que mais precisam de desenvolver as suas competências empreendedoras.

O animador deve incluir esse tipo de factos nos seu diagnóstico e desenvolver estratégias para os seu desenvolvimento.

Eu gosto muito de ir ao terreno, apoiar os professores, nos casos mais difíceis.

No estabelecimento da estratégia, o formando deverá ser incentivado a refletir sobre as suas possibilidades (auto-conceito) e a forma como imagina utilizar os seus recursos pessoais com êxito.

Quando o formador considerar que a tarefa não tem probabilidades de êxito, ou não pode ser realizada, poderá desincentiva-la ou proibi-la.

Mas o desincentivo ou proibição deverá ser sempre feito através da problematização ou da definição de “balizas” de acção, colocando questões reais que possam ser um obstáculo, e nunca criticando a idéia ou os participantes.

Tudo são oportunidades de desenvolvimento, tudo, mesmo as situações aparentemente impossíveis.

Numa escola, um professor desafiou uma turma a desenvolver um projectos que eles achassem motivador.

O grupo reagiu com entusiasmo ao desafio (os jovens adoram esse tipo de desafios abertos) e decidiram, para horror do professor 😊, que o que queriam fazer era decorar a sala com graffitis.

Naturalmente que a 1º reacção, de qualquer adulto, é dizer linearmente que não é possível e que eles estão loucos, ou coisa assim!

Mas, resolvemos fazer três coisas, a 1º foi afirmar que a idéia é interessante e que provavelmente ficaria mais animada a sala, a 2º foi definir limites, dizendo podem escrever nas paredes, mas sem as sujar, a 3º foi devolver a idéia do projecto ao grupo, para o reapreciarem com esses limites.

O grupo de forma autônoma, refez a proposta, propondo desta vez decorar a sala com grafitis, mas forrando as paredes com papel, de forma que não o fizessem directamente na parede.

A proposta foi aceite, para satisfação do grupo, eles tinham conseguido aprovar a sua proposta e souberam resolver os obstáculos da sua idéia, com critaividade.

Mesmo com esses cuidados, os projectos falham, mas uma coisa é correr riscos, outra é ser impossível e irrealista.

Mas podem existir situações em que os objectivos do grupo sejam irrealistas, desde que o animador considere que nesse processo existem possibilidades de aprendizagens e que será capaz de lidar com fracasso de forma positiva.

O formador deverá portanto permitir o “erro” e o “fracasso”, de forma apoiada, como instrumento de aprendizagem.

### c) A Organização

Um terceiro aspecto prende-se com a necessidade de o formando ter de organizar e planear as tarefas, tanto de carácter externo (como materiais) como interno (comportamentos), devendo ser incentivado a “fazer” a sua organização.

A organização implica a avaliação da situação e a mobilização de recursos, sejam recursos sociais, técnicos ou financeiros e reflecte a visão que o próprio formando tem de si e do meio envolvente.

Planear é prever o futuro, organizar meios e dispô-los de certa forma para atingir um determinado e previsto objectivo.



A organização por outro lado, implica trabalho cooperativo em equipa, em que várias pessoas trabalham em torno de objectivos comuns.

A literatura especializada destingue o trabalho em grupo e o trabalho em equipe, sendo que os factores distintivos estão relacionado com a interdependência, a cooperação e entre-ajuda “existe cooperação e equipa quando as pessoas possuem um forte relacionamento ... traduzido no atingir dos objectivos individuais e colectivos .Tjosvold (2003)

É provável que um formando com elevada auto-confiança e relações cooperativas , considere possível um plano mais ambiciosos que passa por convencer outras pessoas a investirem, e o inversos também é verdade.

Não devemos perder o foco, neste contexto, que a principal tarefa, não é obter uma boa organização, mas utilizar esse processo para desenvolver essa competência ou competências associadas, como matérias curriculares ou técnicas.

A proposta de organização, deve ser formal, ou seja, registada.

Curiosamente, o simples facto de registar as idéias, as tarefas e os objectivos, cria sempre uma certa tensão, já que depois de estar escrito passamos a estar mais comprometidos.

Em pessoas com baixa auto-confiança, é provável, que resistam a o fazer, ou que o queiram fazer de forma abstrata e vaga, como forma de se defender antecipadamente do fracasso

Por isso sugerimos a utilização de métodos de organização e planeamento muito simples.

No processo de realização, a confrontação entre o que se julgava necessário e possível, com a realidade permite duas aprendizagens diferentes:

- Por um lado, conhecer melhor os seus recursos e a sua utilização;
- Por outro lado, aprender que é impossível prever tudo e que os imprevistos acontecem, devendo o planeamento incluir essas contingências.
- 

Em resumo, os formandos deverão:

- Definir objectivos reais e tangíveis
- Planear (o que fazer, quem o faz e quando)
- Avaliar o processo (execução de tarefas) e o resultado final

#### d) O Erro/ fracasso e a Avaliação

A questão do erro é um tema sensível.

Por um lado, não existem dúvidas que devemos evitá-lo, através do planeamento, do estudo, do treino, da preparação, etc. por outro lado, em tarefas complexas e novas para as pessoas é praticamente impossível evitá-lo, já que dificilmente temos a capacidade de analisar todas as variáveis de um determinado contexto e antecipar todos os problemas.

#### **Logo a questão não deve ser se vai ou não haver erros, mas o que fazemos com ele?**

Para agravar a situação, em culturas que lidam mal com o insucesso, as pessoas são muitas vezes são estigmatizadas ou punidas quando falham.

Este facto faz com que a percepção do risco de uma iniciativa, para uma pessoa, seja elevado e por isso a pessoa se sinta motivada a não empreender, ou seja, a acomodar-se a orientações externas e não ser actor de mudança.

Sabemos que o “saber” construído pelo próprio é mais sólido e permanente do que aquele que é “adquirido” externamente :

- a pessoa que cria, ou inova, e corre alguns riscos, tem de estar estruturalmente a criar internamente o seu “saber”, ou seja incita á reflexão critica e á responsabilização pelos próprio actos

- a pessoa que segue somente orientações externas e superiores, de certa forma certa forma sente-se mais segura, porque a responsabilidade dos resultados não é sua , logo estamos a desenvolver a memória e a mímica.

Se estamos num contexto de desenvolvimento de competências, pressupõe-se que exista um diferencial entre a capacidade actual e a futura.

Assim, existem fortes possibilidades, tanto ao nível do planeamento como ao nível da execução, de existirem erros, obstáculos e fracassos mais ou menos críticos.

É nesta fase que o orientador, regra geral, uma pessoa com mais experiência, intervém e ajuda, roubando a possibilidade de errar aos seus formandos, bem como as decorrenets oportunidades de aprendizagem..

O orientador, como já foi dito deve garantir que não existem erros que coloquem a motivação em causa ou que coloquem os sujeitos em perigo e para isso deve ter diagnosticado a situação à partida, criando o contexto que possa ajudar os formandos a lidar com estes obstáculos de forma positiva.

Veja também como lidar com o erro, no Projecto Pessoal – acompanhamento.

Num processo de aprender-fazendo, devemos ter uma abordagem ecológica integrando tanto as experiências positivas, como as negativas, porque ambas são recursos pessoais.

Como diz um ditado oriental “quando perderes, não percas a experiência”.

Para os mais estudiosos, poderão continuar a procurar mais informação sobre esta linha de pensamento no denominado “ensino de precisão”, cujo mentor é Ogden Lindsey e que defende que no ensino (de precisão) não existem “erros”, mas somente respostas certas ou oportunidades de aprendizagem e que tem por uma das bases que as aprendizagens são mais eficientes e motivadoras, quando têm uma forte probabilidade de êxito.

d) conclusão

A metodologia de aprender-fazendo é muito interessante e motivadora para os participantes, já que eles têm oportunidade de exercitar o seu potencial, bem como muito desafiadora para os animadores que a conduzem.

Desenvolver competências não é um processo rápido, nem imediato, regra geral, no entanto é possível conseguir algumas alterações comportamentais de forma visível mesmo em períodos curtos.

Da mesma forma que através da criação do contextos empreendedores e de estímulos positivos, se criam comportamentos empreendedores, se se criarem contextos e estímulos não empreendedores, os jovens irão “aprender” a não serem empreendedores.

## **Principais idéias**

**O que não é educação para o  
empreendedorismo**

Ensino didáctico de saberes

**O que é educação para o empreendedorismo**

Experiência prática

Centrado no animador	Centrado na pessoa
Problemas fechados (uma resposta certa)	Problemas abertos (várias respostas Possíveis)
Muito dirigido pelo animador	Não dirigido pelo animador
Errar é negativo	Errar permite aperfeiçoar
Trabalho individual	Cooperação em grupo, por afinidades
Obrigatório	Voluntário
Confinado aos interesses da escola/empresa	Confinado às motivações e interesses da pessoa
Promove esforços e tarefas	Produz resultados reais e tangíveis

### Ciclo simplificado

**Faz ---→ analisa/mede --→ desenvolve/melhora --→ Faz ->**

(adaptado de Kolb's Learning styles and process theory)

### 1.2.1 A Educação para o empreendedorismo jovens até aos 12 ano

A questão do planeamento na infância.

Do ponto de vista do desenvolvimento cognitivo e, de acordo com Piaget, citado por Vandenplas-Hopler (1983), as crianças evoluem de um nível pré-operatório aos 7 anos, em que o pensamento da criança é essencialmente egocêntrico, para um pensamento operatório, entre os 8 e os 12 anos, em que “ as acções tornam-se reversíveis... podem ser executadas já não materialmente mas interior e simbolicamente ...

...A partir dos 12 anos, no estágio das operações formais, o pensamento do adolescente consegue libertar-se do concreto... segundo o modo hipotético-dedutivo”.

Podemos concluir que as tarefas de planeamento, consideradas como uma projecção abstracta de tarefas e resultados futuros, no escalão dos 6 aos 12 anos, deve ser progressiva, variando do concreto para o abstracto , do simples para o complexo.

Recomenda-se por isso cuidado nas tarefas de planeamento que são exigidas de forma que sejam adequadas ao nível de desenvolvimento cognitivo dos jovens.

Esta adequação deve passar por planeamentos de curto prazo, bem como o tipo de resultados, que defendemos que devem ser reais e tangíveis, devem ser muito concretos e próximos dos jovens.

Assim, no 1º ciclo é preferível ter PPs semanais ou mensais, encadeados num determinado tema e subordinados a objetivos supra-ordenados.

Por exemplo, se quiserem ajudar uma organização de defesa de animais, podem transformar os objectivos em “salvar um cão por mês” (ou alimentar, adoptar , etc.) e irem anotando na parede, de forma visível, os resultados que vão obtendo.

No fim do ano/projecto, podem fazer uma festa, para comemorar a “soma” dos resultados obtidos, com a presença dessa associação e com prémios simbólicos, tipo “certificado os melhores amigos dos animais do mundo “, ou mini-curso de treino de cães.

O trabalho de organização e planeamento deve ser focalizado no enunciado de objectivos/resultados a obter, de deverá ser claro, tangível e quantificável.

O Planeamento deve ser tratado como um jogo e de preferência com uma forte presença de linguagem concreta, como objectos, objectos com símbolos, representações,

Supúnhamos que o tema escolhido pelo grupo foi ajudar cães.

Podemos desenhar “5 cães tristes”, como problema, desenhar (ou colar) um saco de ração (meios), a equipa (recortes de fotos) e como objectivo, desenhar (ou recortar) “5 cães felizes”, como resultado real a obter, ou se o objectivo foi atingido parcialmente “4 cães felizes e 1 cão triste”

No decorrer do projecto, devem ser incentivados a complementar os desenhos, com frases (uso da língua) e a calcularem com maior precisão a ração necessária por animal/semana matemática) , para utilizarem competências curriculares

Em suma, o facto de os jovens terem uma baixa autonomia e terem de ser mais protegidos, não deve retirar o carácter real e útil aos projectos.

### **1.3 Ramos – Tipos de Actividade**

Até este momento falamos de competências e na metodologia pedagógica de trabalho, Projecto Pessoal, recomenda para os empreendedores.

Temos agora de estudar a natureza dessas actividades.

**Acreditamos que as actividades devem ser reais, ou seja, não sejam simulações estar intimamente ligadas aos interesses e motivações das pessoas, mas utilizando saberes da sua actividade .**

As actividades reais, devem estar associadas aos objectivos das pessoas, já que desta forma garantimos níveis de motivação superior, ou de “querer-fazer” (Ceitil, 2006).

O trabalho real, aquele que tem o propósito de intervir na realidade da pessoa tem um conjunto de vantagens sobre a simulações.

- 1º permitem níveis mais elevados de motivação/desafio, já que a pessoa está a procurar melhorar a sua vida, a dos outros, ou a tentar realizar um interesse seu, existindo assim um maior comprometimento pessoal
- 2º exigem um exercício superior das competências, porque confrontam-se com problemas reais e exigem constantes adaptações à realidade
- 3º existe maior pressão exterior para elevar o desempenho
- 4º podem produzir resultados reais que serão úteis a eles ou aos outros

Assim, qualquer actividade deve fazer parte do Projecto Pessoal da pessoa e devem ser entendidas como um 1º passo numa dada direcção, em que a pessoa está implicada, seja por necessidade (como por exemplo emprego) ou por motivação (como a intervenção num aspecto social da comunidade).

Mas, em simultâneo, o animador tem a responsabilidade de enquadrar essa acção, promovendo actividades que do ponto de vista do enquadramento futuro da pessoa, na escola , no mercado de trabalho e na economia, façam sentido.

Como foi referido, na nossa opinião “o empreendedor procura uma alteração positiva da sua realidade ou da dos “outros”, assim todas as actividades que persigam esse objectivo, de forma sustentada e persistente, podem ser actividades empreendedoras e consideradas de forma Dinâmica.

Por exemplo, um jovem pode conseguir um emprego, pela sua abordagem original, ser um intra-empendedor dentro da empresa e vir a criar uma organização, no futuro.

Ou seja, a atitude empreendedora, pode ser útil nos vários contextos da vida de uma pessoa.

As actividades podem ser, na realidade, qualquer uma, desde que cumpram os requisitos básicos (interesse pessoal, usando os seus saberes escolares ou profissionais e claro, reais) mas, aqui fico o desenvolvimento de algumas dessas possibilidades:

### **A) Social, organizações**

O desenvolvimento de organizações e actividades de carácter social (3º sector) é uma alternativa muito interessante para os empreendedores.

Por um lado, o 3º sector é produtor de riqueza, na medida, que, a exemplo das empresas, criam serviços e produtos, servem clientes, criam emprego e devem produzir resultados e, por essa via, são fundamentais no equilíbrio social e na geração de oportunidades para as pessoas, que por algum motivo atravessam problemas de integração, bem como, resolução de problemas ambientais e apoio a animais, entre outros.

Sou da opinião que as iniciativas no 3º sector estão obrigadas a produzir resultados tangíveis e que para isso devem ser geridas profissionalmente, como as empresas, em oposição à orientação mais típica, de consumo de recursos.

**Toda a panóplia de actividades sociais, mais ou menos formais, produzem bem estar, presente e futuro e não vejo melhor destino para a energia empreendedora, que a contribuição para que vivamos numa sociedade melhor.**

Dentro dessas actividades, podemos pensar em projectos de apoio a ONGs já existente (Criação de núcleos locais, reforço da intervenção, etc), actividades não formais de intervenção local, como criar acessibilidades, equipas desportivas, etc, ou mesmo criar ONGs.

As ONGS produzem riqueza, criam emprego e devem ter lucro, que são reinvestidos nas actividades e não distribuídos aos seus financiadores, logo, devem ser geridas profissionalmente.

Assim, a criação de iniciativas de carácter social, poderão ser uma alternativa motivadora para muitas pessoas, sejam estas orientadas para o exterior (combate à exclusão, assistência, ecologia, etc.), seja orientada para a comunidade em que se inserem (criação de uma creche, ATL, táxi social, etc.).

Por fim, a introdução destes temas junto dos mais jovens, dá-lhes uma dimensão moral e ética prática, em complemento de temas didácticos ou disciplinas de cidadania e conhecimento do meio.

### **b) tecnologia**

É inegável que todos nós somos hoje consumidores de tecnologia, trabalhamos com tecnologia e alguns de nós, criam-na.

A idéia de introduzir a tecnologia com um dos ramos da árvore, foi pensada para o contexto da educação.

Estimular os jovens a terem pensamento científico (a par da atitude de intervenção social) deve ser uma prioridade.

O pensamento científico introduz-nos num espaço de incerteza e de procura constante de aprendizagem e isso tem muito a haver com a realidade empreendedora, a capacidade de olhar para a realidade, de ter pensamento crítico, de validar proposições e de as tornar acessíveis a toda a gente por meios de processos técnicos.

Também acho muito inspirador, a forma como os cientistas olham para a realidade e lidam com a incerteza e os limites do seu conhecimento:

Recentemente via uma entrevista na TV, de um dos responsáveis pelo novo CERN que explicava o que iriam fazer e o que esperavam obter.

Dizia ele a dada altura “vamos fazer chocar partículas e se tivermos sorte vamos conseguir criar pequenos buracos negros”

Ou seja, ele ia dirigir um aparelho que custou mais de 100 milhões de euros, tem os melhores cientistas do mundo e espera “ter sorte”.

Que com isso (ter sorte) quer dizer, “somos os melhores e esta máquina é a melhor e pode fazer coisas incríveis, mas somos muito ignorantes e não sabemos ainda ao certo até que ponto vamos conseguir ir”.

Parece que “deus joga aos dados com o CERN” .

( Einstein dizia a propósito da mecânica quântica, com a qual discordava, que “Deus não joga aos dados com o Universo”.



Assim, desenvolver projectos de base tecnológica, não só incute um determinado padrão de raciocínio aberto e sentido crítico, focado em resultados, como eleva as competências de performance dos jovens, já que tem de utilizar os seus saberes.

Por último, em torno da tecnologia, podem ser criados projectos muito divertidos e motivadores, que vão desde pequeno robots, a carros telecomandados, criação de computadores, de rádios e outros aparelhos com que os jovens se identificam e apreciam.

Claro que tecnologia não tem de ser engenharia, todo os processo de caracter científico, aplicados na pratica, são tecnologia, mas desenvolver tecnologia na área das ciências sociais e humanas, por exemplo, talvez seja adequado para jovens a partir do ensino superior

e) conclusão

O fundamental na orientação, para um dos ramos, é estes estarem alinhados com o projecto e fase pessoal dos participantes e seja percebido como um contributo real para a sua vida e que por si, contribua por uma integração sócio-economica efectiva e sustentável.

Essa orientação deve ter portanto uma base técnica (de performance) e motivacional muito forte, competindo ao animador a sua promoção e enquadramento.

As possibilidades são infinitas, pode fazer parte de um projecto dentro de uma organização, a ser usado pelo próprio para um redireccionamento de carreira ou evolução dentro da sua organização, ou como forma de exploração vocacional de um jovem com 10 anos, porque, de certa forma, a educação para o empreendedorismo, é uma aprendizagem de vida.

## **1.4. Frutos reais e tangíveis**

Até este momento, definimos competências, metodologias pedagógicas e tipos de actividade, agora a questão que vamos discutir é:

- o que é que pretendemos obter no final das actividades ? Que tipo de resultados e porque ?

Se queremos estimular as pessoas a mudar a sua realidade envolvente, porque é isso que está no cerne de “ser empreendedor”, que melhor caminho podemos percorrer que treinar em mudar essa mesma realidade?

O Modelo em Árvore, considera que o seu campo de acção interpenetra a realidade envolvente da pessoa, assim, baseia-se no desenvolvimento de actividades muito associadas ao contexto real da pessoa e às suas motivações, independentemente se estamos a trabalhar com jovens no ensino básico, homens de negócios ou empregados.

Assim os resultados que queremos obter devem ser reais e isso destinge esta metodologia da generalidades das restantes.

Assim é lógico que esse principio básico se reflecta na própria metodologia e em particular nos seus resultados, de outra forma, o processo perde parte significativa do seu potencial. Seria como ensinar alguém a programar computadores, mas nunca usando o computador.

Existem dois níveis de resultados:

#### 1.4.1 Resultados do desempenho

Referem-se ao nível de realização efectiva dos objectivos do Projecto Pessoal e que devem ser reais e tangíveis.

O que são resultado reais e tangíveis?

**Usamos o termo real**, para o diferenciar claramente dos resultados simulados, ou virtuais, muito usados em contextos de educação e formação (roll playing, teatro, jogos, etc.)

Procuramos obter alterações na realidade das pessoas, seja da própria, seja dos outros, assim, consideramos reais quando a pessoas/grupo conseguem, de acordo com os “ramos” possíveis produzir uma alteração da realidade, que acrescente valor efectivo, ou , que o procure ter feito.

Por outro lado, **os resultados devem ser tangíveis**,

Um resultado Tangível quer dizer que pode ser medido e observado, de forma objectiva, por algum tipo de processo.

De forma geral podemos caracterizar o tipo de resultados possíveis da seguinte forma:

	Tipo de resultados	Descrição
--	--------------------	-----------

1	Informação	A pessoa obteve mais informação e conhecimentos, manifestado em relatórios, testes ou trabalhos de carácter académico.
2	Sensibilização	A pessoa promoveu acção públicas de intervenção no meio, manifestado em actos de divulgação, sensibilização e reflexão e/ou de mobilização de apoios.
3	Resultados centrados em esforços	A pessoa interveio na “realidade”, procurando a sua alteração, manifestado por ex. em recolha de meios de intervenção (dinheiro, roupa, etc.), fez um curso de alfabetização, etc.
4	Resultados reais tangíveis .	Idêntica à anterior mas centrada nos resultados, como por exemplo: produziu 1 emprego, alimentou uma família durante 6 meses, 50 pessoas não têm frio, 5 pessoas sabem ler.

Na educação para o empreendedorismo devemos valorizar o tipo 4.

De notar que os vários tipos de resultados encadeiem-se uns nos outros, são como degraus, em que uns sem os outros, fazem uma escada deficiente.

Vejam por exemplo : eu recebo formação em acidentes de trabalho (nível 1) ; com isso faço uma campanha de sensibilização para o uso de capacetes (nível 2); distribuo capacetes (nível 3) ; consegui a redução de acidentes em 5% (nível 4).

Ou seja, o meu objectivo não era *saber* ou *fazer cartazes ou palestras*, o meu objectivo era reduzir a sinistralidade e deve ser em função desses resultados que devo medir e adequar o meu desempenho e não de outra qualquer forma.

Na educação para o empreendedorismo devemos pois valorizar o tipo 4.

A procura de resultados reais e tangíveis é um tema muito interessante e um factor critico de sucesso dos Projectos Pessoais.

Muitas vezes confundimos as ferramentas de acção, com os resultados que queremos obter, o que é um *crime capital* e uma fonte inesgotável de desperdício de recursos.

Nós devemos desenvolver acções com um determinado fim, para resolver um problema, ou melhorar alguma coisa, não desenvolvemos um certo tipo de acções, para desenvolver acções.

É recorrente falar-se em resultados como: formei 500 pessoas, trabalhei 500 horas com a população, financiei 500 projectos e, aparentemente, quem o faz, está satisfeito com esses resultados.

**Mas a questão é que isso não é um resultado, é um tarefa/esforço.**

Numa escola dos Açores, o projecto dos alunos do 9º ano tinha fins ambientais, pelo que se propuseram a plantar uma árvore, octogene, por membro do grupo.

Este é um típico resultado de nível 3, porque traduz um esforço real, mas ainda não era quantificável.

Propusemos que quantificassem os seus resultados de alguma maneira.

No fim do projecto eles tinham descoberto que são as árvores novas que absorvem mais carbono, e que pode ser medido em função do seu crescimento, concluindo em quantas gramas de carbono iriam ser reduzidas.

Este é um resultado de tipo 4 perfeito! O projecto conseguiu absorver X de carbono.

Para este trabalho o grupo de alunos teve de ir à faculdade, colocar questões e à secretaria Regional do Ambiente, obter apoio (espécimes e instruções técnicas para plantarem as árvores) e utilizar matemática para fazer cálculos.

Muitos dos projetos tradicionais, ao nível das escolas, podem ser usados na educação para o empreendedorismo, tendo para isso que ser enriquecidos, com novas questões, como a presente da orientação para resultados reais e tangíveis.

Por um lado, para definirmos resultados tangíveis, implica que estamos dispostos a medir resultados, sem subfúgios, o que quer dizer que tenho de ter um elevado nível de auto-confiança e que estou disponível para os atingir, ou para falhar e aprender alguma coisa com isso.

O que introduz uma segunda linha de raciocínio.

Em qualquer actividade, devem ser os resultados que contam, logo, toda a actividade tem por fim os atingir, devendo-nos manter em alguma tensão, para nos libertar de qualquer acção, que não contribua para eles.

Por outro, se são os resultados que contam, é daí que vem o estímulo de realização e de aprendizagem, já que o inverso, implica que eu posso falhar quantas vezes quiser, que nunca ninguém saberá.

Este estímulo é fundamental para se criar um círculo virtuoso de aprendizagem e aperfeiçoamento, que é fundamental para toda a gente, e crítica para um empreendedor, já que é isso que o fará, ao longo do tempo, uma pessoa mais competente.

Não sou apologista da visão econômica mais liberal, tipo “dos fracos não reza a história”.

Sou apologista que se desenvolvemos algum tipo de trabalho, este deve ser produtivo, devemos maximizar os recursos, sempre escassos, deve nos servir e aos outros e isso já está no nossos genes, desde o principio dos tempos.

A 3º grande motivação para considerarmos estes tipo de resultados como importantes tem a ver com, o estabelecer uma relação directa entre um dado esforço e um resultado instalando um nexos casualidade entre si.

Não nos podemos esquecer que o empreendedor ou empreendedora é aquele/a que age sobre a sua realidade. Mas, para agir sobre a realidade, necessita de descobrir uma oportunidade de intervenção e ter a percepção que o pode fazer.

Quando alguém, que tem um problema/preocupação, sente que tem o poder de o alterar e descobre como o pode fazer, os seus níveis de motivação são bastantes elevados porque se sente implicado nos benefícios futuros e passa, provavelmente, a querer-fazer, que é o primeiro passo do processo de empreender. É nesse momento que se devem fixar os objectivos, que devem ser tangíveis e quantificáveis.

Este nexos casualidade, depois de experimentado, reforça a autoconfiança e a iniciativa da pessoa, e aumenta a probabilidade de ela passar a encarar o seu contexto de vida, como algo que pode ser transformável de forma intencional e aumenta as probabilidades de transferir essa “prática” para outros contextos, de forma autónoma.

Na realidade todos nós interferimos na realidade, mas, a questão aqui é a intencionalidade, a pessoa considerar que tem esse poder, essa capacidade de o fazer.

Naturalmente, na sua vida futura, enfrentará os problemas e obstáculos de uma forma mais dinâmica e não passiva, como actor e não como espectador.

Esta relação, quer dizer que, *eu participo no mundo*, coloca-me em contacto com a realidade de forma consciente, como um actor em igualdade de circunstancias.

Quando uma pessoa dissocia os seus esforços dos resultados que pode obter, tem a percepção que, independentemente do que faça, nada se altera, crescendo um sentimento de impotência, de incapacidade, onde os seus níveis de motivação baixam e, conseqüentemente, os níveis de auto-confiança e iniciativa também.

Por fim, no plano pedagógico tem a vantagem de ligar a formação à realidade externa da formação, ou seja, encaramos a formação não como algo compartimentado e isolado da vida das pessoas, mas como parte integrante e actuante da vida dos formandos.

É através dessas experiências concretas que as pessoas aprendem que podem influenciar o seu destino e o seu meio envolvente, interiorizando o seu papel de actor social e não meramente de espectador.

#### **1.4.2 Resultados de aprendizagem**

Os resultados de aprendizagem referem-se a ganhos na evolução das competências, sejam comportamentais ou de performance.

Podem existir muitas situações que por algum motivo não se consiga atingir os objectivos de desempenho, já que está na própria natureza do acto de empreender, correr riscos, logo , falhar, faz parte integrante do processo de empreender.

Por isso, não é problemático não atingir os objectivo de desempenho, desde que se tenha procurado atingi-los e existam aprendizagens.

A aprendizagens podem ser quantificáveis, se tiver sido registado o seu nível de desenvolvimento inicial.

Se considerarmos que o que é critico é a pessoa e não o seu projecto, numa óptica de educação para o empreendedorismo, que são as pessoas que desenvolvem os projectos e que existe o risco implícito de falhar, seja porque a estratégia pessoal/grupo não foi a mais adequada ou por contingências externas de mercado, então, poderemos lidar com o insucesso de uma forma construtiva, ao nível da aprendizagens, que permitirão no futuro encetar novas iniciativas, com maiores probabilidades de êxito.

Existe a convicção generalizada que “a formação focalizada em competências comportamentais produz melhorias no desempenho individual e organizacional” (Burke& Day 1986).

O facto de metodologicamente defendermos o Projecto Pessoal e nele, dar-mos destaque especial aos resultados de desempenho (reais e tangíveis), constitui uma estratégia pedagógica de desenvolvimento de competências, porque estas realizam-se fundamentalmente pela acção e pelo seu exercício concreto, e por esta via, ambos os níveis de resultados estão subordinados e não podem ser dissociados.

A não ser assim, seria possível obter um resultado de desempenho excelente, por exemplo, um grupo de jovens angariou uma verba elevada para um projecto social, mas que do ponto de vista da experiência resumiu-se a um dos Pais ter passado um cheque desse montante, ou seja, com zero de aprendizagens.

Sobre as competências de performance, mesmo que empiricamente, podemos retirar conclusões semelhantes.

Aprendizagens do ponto de vista das matérias curriculares chave (língua materna, estrangeira, matemática e TICs) e/ou profissionais, preparam a pessoa para desempenhos empreendedores superiores e consistentes.

Podemos representar estes dois tipos de resultados, de desempenho e de aprendizagens da seguinte forma:

O tipo de resultados estão intimamente associados e realizam-se pela acção e não podem ser dissociados.

Nota: Existe muito modelos de avaliação disponíveis e interessantes, que poderão procurar, dos quais destaco os autores: Kirkpatrick e Tad James (SMART)

## **1.5 Conclusão**

Podemos considerar as competências como os tijolos de toda a acção, já que serão através deles que nós podemos construir comportamentos empreendedores.

Claro que podemos discutir se são aqueles ou outros, mas a questão fundamental, é trabalharem com um modelo operacional, um modelo técnico que produza resultados e que possa ser medível, e para isso, recomendamos vivamente que utilizem o conceito de *competências chave* e não todas as *competências possíveis*, porque por um lado é uma impossibilidade trabalhá-las todas, e por outro não existem dados científicos que nos indiquem que os empreendedores as devem ter todas.

A questão do *aprender fazendo*, que sendo uma ideia com mais de 100 anos, parece-nos a mais adequada para permitir desenvolver competências, Claro que do ponto de vista pedagógico, a não directividade, a aprendizagem pelo erro, é algo que exige uma concentração especial dos animadores, já que tradicionalmente fomos ensinados por processos focados na transmissão hierarquizada do saber e é aparentemente mais fácil, repetir esse modelo.

Curiosamente, sempre que consigo um bom desempenho nesta matéria, os resultados são surpreendentes, os participantes excedem sempre as expectativas e com menor esforço meu.

A questão dos ramos e dos resultados é a ligação ao real. Não vejo nenhum motivo para que as aprendizagens não se façam em contextos reais, mas vejo pessoas a fugir desse confronto, entre os métodos e a realidade das pessoas, sob a justificação, que estão a transmitir saber e que depois o irão aplicar.

Acontece que as coisas estão ligadas e esta separação é artificial.

Compreendo, que para facilitar a vida do educador, se separe o ensino da matemática do da língua, por exemplo, mas na realidade eles convivem muito bem juntos, aliás, existem muitos casos de fracasso na matemática por não se dominar a língua.

Mas na formação de competências empreendedoras, não vejo razão científica para o não fazer.

O Modelo em Árvore e a sua metodologia Projecto Pessoal levou quase de 10 anos a ser amadurecida e foi sendo construída à medida que novos projectos, novas realidades e desafios se nos iam colocando, num típico processo de investigação-acção, por exemplo, as orientações para 1º ciclo só foi estabilizada em 2009.

A dinâmica empreendedora é um ferramenta poderosa de desenvolvimento pessoal, com impacto social e económico.

“ A melhor forma de prever o futuro, é criá-lo” Peter Drucker

Desejo-vos um excelente trabalho.



## **Bibliografia**

A bibliografia e estudo de casos foi vasta, no entanto, existem alguma referencias bibliográficas usadas mais intensamente, a saber:

Modelo sistêmico	Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)
Modelo de competências	- Lyle Spencer JR. e Signe Spencer (1993) - Competence at Work - Models for Superior Performance - McClland, D. C. (1973) - Testing for Competence rather than Intelligence
Teoria de projecto	William H. Kilpatrick (1871-1965)
Aprender-fazendo	Dewey, John (1897 - 1952)
Tipologia de resultados tangíveis	Da economia, activos tangíveis
Empreendedorismo	- Comissão Europeia (2004) - Relatório Final do Grupo de Peritos – Educação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial  - Peter Drucker - Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)
Competências de performance curriculares	Comissão Europeia (2005) - Implementation of Education and Training 2010 – Work Programme – Focus Group on Key Competences Report

## Bibliografia e Endereços Electrónicos

- BERTALANFFY, Ludwig Von.; Ed. Vozes;1975. Teoria Geral dos Sistemas;
- Candeias, Adelinda Araújo, 2008, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian
- Carvalho, João (1999). Cultura Empresarial e Criação de Empresas.Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ceitil, M. e outros (2006). Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- (Collins, J. , Collins,M. - Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992 (with William C. Lazier).
  
- Melhorar as Políticas e os Sistemas de Orientação ao Longo da Vida (2006): Utilização dos instrumentos de referência comuns europeus. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias Luxemburgo acessível em [http://www.oei.es/etp/mejorando\\_politicas\\_sistemas\\_orientacion\\_continua\\_cedefop\\_portugues.pdf](http://www.oei.es/etp/mejorando_politicas_sistemas_orientacion_continua_cedefop_portugues.pdf)
- Comissão das Comunidades Europeias (2006) - Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o Espírito Empreendedor através do Ensino e da Aprendizagem, Bruxelas
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>
- Comissão Europeia (2005) - Implementation of Education and Training 2010 – Work Programme – Focus Group on Key Competences Report - Bruxelas acessível em [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basic-skills\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basic-skills_en.pdf)
- Comissão Europeia (2004) - Relatório Final do Grupo de Peritos – Educação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial – Fomentar a Promoção das Atitudes e Competências Empresariais no Ensino Básico e Secundário. Publicações DG Empresa. Bruxelas acessível em [http://www.planotecnologico.pt/document/edu\\_desenvolvimento\\_espirito\\_empresarial.txt](http://www.planotecnologico.pt/document/edu_desenvolvimento_espirito_empresarial.txt)
- Comissão Europeia (2002) - Relatório Final do Grupo de Peritos – Projecto sobre Educação e Formação para o Desenvolvimento do Espírito Empresarial no Âmbito do Procedimento Best. Publicações DG Empresa. Bruxelas
- [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education/doc/best-pt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/best-pt.pdf)

- Comissão das Comunidades Europeias (2003) - Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa. Publicações DG Empresa. Bruxelas  
[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper/green\\_paper\\_final\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_pt.pdf)
- Comunidades Europeias (2004) - Contribuir para a Criação de uma Cultura Empresarial – Guia de Boas Práticas para a Promoção de Atitudes e Competências Empresariais através da Educação. Publicações DG Empresa, Bruxelas
- [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education/doc/entrepreneurial\\_culture\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/entrepreneurial_culture_pt.pdf)
- Collins, J. , Collins,M. Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992 (with William C. Lazier).
- Cressey, D.R.A. *Delinquency, crime, and social process*. NY. Harper&Row, 1969
- Deakins, David and Mark Freel - Entrepreneurship and Small Firms. McGraw Hill Higher Education.
- Dees,J.G. /2001), The meaning of social entrepreneurship ([WWW.fuqua.duke.edu/centers/case/](http://WWW.fuqua.duke.edu/centers/case/) )
- Dewey, John (1897) - My Pedagogic Creed, The School Journal, volume LIV, n.o 3 (January 16, 1897),
- Dias, J. B. (1999) - O Perfil Psicológico do Criador de Empresas – Indicadores de Sucesso. Lisboa: Edições IEFP.
- Drucker (1986) - Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship). Prática e Princípios. Brasil.
- European Commission (EC) (2000) – acessível em A Memorandum for Lifelong Learning. <http://ec.europa.eu/education/policies/III/life/memopt.pdf>
- European Commission (EC) (2004). Key Competences for Lifelong Learning: A European Reference Framework
- m <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicframe.pdf>
- Frazão, L. (2005) - Da Escola Ao Mundo do Trabalho. Competências e inserção Sócio-Profissional, Ministério da Educação. Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular, Lisboa.
- Gaspar, Fernando, tese de doutoramento, "[A Influência do Capital de Risco e da Incubação de Empresas no Empreendedorismo e na Mortalidade das Jovens Empresas](http://docentes.esgs.pt/fernando-gaspar/Doutoramento.htm), <http://docentes.esgs.pt/fernando-gaspar/Doutoramento.htm>
- Hornaday, Robert W. Dropping the E-words from small business research: an alternative typology.

Journal of Small Business Management - International Council of Small Business. 1990.

- Kearney, Albert J. (2008) Applied Behavior Analysis, Kingsley Publishers
- Kirkpatrick, Donald L. (1994) Evaluating Training Program – The four Levels. Berrett-Koehler Publisher
- Knight, Frank H. Enterprise and Profit  
<http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>
- Kirzner, Israel. "Producer, Entrepreneur, and the Right to Property,"  
[http://www.reasonpapers.com/pdf/01/rp\\_1\\_1.pdf](http://www.reasonpapers.com/pdf/01/rp_1_1.pdf)
- Lyle Spencer JR. e Signe Spencer (1993) - Competence at Work - Models for Superior Performance , Ed.. New York : John Wiley & Sons.
- Hamel, Gary (2007). O Futuro da Gestão. Lisboa: Edição Harvard Business School Press.
- Mitrani, Alian; Dalziel, Murray M.; Bernard, Annick (1994) “ Homens e Competências – A Gestão dos Recursos Humanos na Europa, Ed. de Gestão, Lda.
- McClland, D. C. (1973) - Testing for Competence rather than Intelligence, American Psychology.
- McClland, D. C. (1965) - Achievement and Entrepreneurship, Journal of personality and Social Psychology.
- Murphy, Antoin E. (1986), Richard Cantillon - Entrepreneur and Economist, Oxford
- Neves, J., Garrido, M., Simões, E. (2006) - Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática. Lisboa: Edições Silabo.
- Observatório do Emprego e da Formação Profissional (2006) - Estudo sobre a Criação de Empresas a Nível Local e a sua Correlação com a Oferta Formativa Existente. Portugal.
- Organização Internacional do Trabalho (2001) - Relatório Final – Fórum Aluno Século XXI: Educação, Formação Profissional e Empregabilidade, Brasil.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2005). Orientação Escolar e Profissional: Guia para Decisores. Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular e Instituto de Orientação Profissional.
- Pereira, F. C. (2001). Representação Social do Empresário. Lisboa: Edições Silabo
- Piaget, J. Seis estudos de psicologia. (1973), D. Quixote 1983
- Reynold G.S, Primer of operant Conditioning, Scott Foresma 1968
- Rego, A. (2003). Psicologia-se a Economia. Revista Economia Pura. Abril.

- Schumpeter, Josef A. in História do Pensamento Económico, Stanley L. Brue, Ed. Thomson, Pags.465-469
- Wechsler, S. M.(1998). Criatividade: descobrindo e encorajando. São Paulo: Psy.