

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**VALDIVO JOSÉ BEGALI**

A FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR POR  
ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO:  
REALIDADE OU RÓTULO?

São Caetano do Sul  
2005

**VALDIVO JOSÉ BEGALI**

A FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR POR  
ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO:  
REALIDADE OU RÓTULO?

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

São Caetano do Sul  
2005

# VALDIVO JOSÉ BEGALI

## A FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR POR ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO DO ABC

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

---

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

---

Prof. Dr. Moisés Ari Zilber  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Dedico** esta dissertação ao casal de joão-de-barro,

que faz, em parceria, em 15 dias, um ninho por ano e, às vezes, reforma o ninho velho...

... cuja parede tem de 3 a 4 cm e  
... ganha a consistência do adobe  
... com o calor do sol...

... usando barro úmido misturado com um pouco de esterco e palha...

... e construindo uma meia-parede...

... que delimita a câmara incubadora  
... e um estreito vestibulo...

... que dificulta a entrada do vento e de predadores.

*[Paráfrase do autor do verbete joão-de-barro da Grande Enciclopédia Larousse Cultural, Editora Nova Cultural, S. Paulo, 1995, p. 3345]*

### **Agradeço...**

... a Deus a vida que me dá e as oportunidades desafiantes e premiadoras que me abre;

... à minha mulher Elisabeth Salles Begali, companheira por mais de 30 anos, o apoio, a digitação de textos e a tolerância com meus momentos de mau humor;

... ao meu schumpeteriano orientador Prof. Dr. René Henrique Götz Licht os ensinamentos decisivos e o amparo mesmo quando meu trabalho era medíocre;

... aos professores – especialmente Prof. Dr. Antonio Carlos Gil e Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim – do mestrado da Universidade IMES as memoráveis lições que me propiciaram chegar até aqui;

... ao Prof. Ms. Joaquim Celso Freire Silva, da Universidade IMES, que me abriu as primeiras portas das entrevistas com coordenadores; e

... a Maria Aparecida Gomes da Silva Álvares, do Escritório Regional Grande ABC do Sebrae, que me forneceu informações relevantes sobre o treinamento do empreendedor.

## RESUMO

A dissertação apresenta os resultados de uma pesquisa exploratória qualitativa cobrindo o uso de técnicas pedagógicas voltadas a desenvolver as **dimensões atitudinal e comportamental** no ensino do empreendedorismo na Região do ABC. Primeiramente, uma revisão bibliográfica é apresentada sobre (a) as constatações de David C. McClelland (1961, 1987) sobre a efetividade do Treinamento de Motivação para Realização (TMR) e (b) o uso de outras técnicas pedagógicas identificadas em *papers* acadêmicos, em inglês, disponíveis nos bancos de dados Proquest, Ebsco e Google Scholar (período da pesquisa: de agosto de 2004 a agosto de 2005). Numa segunda etapa, são apresentados os resultados de pesquisa de campo envolvendo cinco escolas de graduação em administração da Região do ABC objetivando identificar quais técnicas pedagógicas são usadas para desenvolver as **dimensões atitudinal e comportamental** dos alunos. Os resultados revelam que as escolas de Administração da Região do ABC não utilizam nenhuma dessas técnicas. Sinalizando alheamento em relação à necessidade de a Região formar empreendedores, todos ou a maioria dos coordenadores envolvidos demonstraram: (a) não conhecer nenhuma das técnicas pedagógicas concebidas para desenvolver as **dimensões atitudinais e comportamentais** de empreendedores; (b) não sentir a falta de docentes de empreendedorismo, contrariando a expressiva inquietude que existe na Europa e nos Estados Unidos em relação ao tema; e (c) não conhecer a existência do programa “Jovens Empreendedores”, desenhado para treinar docentes e discentes nas técnicas motivacionais mencionadas. A dissertação termina concluindo que os indícios empíricos permitem afirmar que, numa avaliação generosa, o ensino do empreendedorismo nas escolas de graduação em Administração pesquisadas na Região do ABC é incipiente e pondo em dúvida se o aluno desse curso terá uma visão realística do que é requerido para ser um empreendedor bem-sucedido.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; ensino; pedagogia empreendedora; dimensões atitudinais e comportamentais.

## ABSTRACT

The thesis presents the results of an exploratory qualitative research covering the use of pedagogic techniques devised to developing the **attitudinal and behavioral dimensions** in the teaching of entrepreneurship in the ABC Region. Firstly, a bibliographical review is presented on (a) the findings of David C. McClelland (1961, 1987) on the effectiveness of the achievement motivation training (AMT) and (b) the use of other pedagogic techniques identified in academic papers in English available in the data banks Proquest, Ebsco and Google Scholar (research period: from August 2004 through August 2005). In a second stage, the results of a field reasearch involving five undergraduate business schools of the ABC Region are presented, aiming at identifying which pedagogic techniques are used to develop the **attitudinal and behavioral dimensions** of students. Results revealed that the business schools surveyed do not utilize any of those techniques. Signaling alienation in relation to the Region's need of educating entrepreneurs, all or the majority of the deans involved demonstrated: (a) not to know any of the pedagogic techniques devised to develop the **attitudinal and behavioral** dimensions of entrepreneurs; (b) not to feel the lack of teachers of entrepreneurship, as opposed to the significant discomfort that exists in Europe and the United States in that regard; and (c) not to know the existence of the program "Young Entrepreneurs" [*translation of "Jovens Empreendedores"*], designed to train teachers and students on said motivational techniques. The thesis ends by concluding that empirical indications permit to state that, in a generous appraisal, the teaching of entrepreneurship in the schools surveyed is incipient and doubting whether the student of such a course will have a realistic vision of what is required to be a successful entrepreneur.

**Key words:** entrepreneurship; teaching; entrepreneurial pedagogy; attitudinal and behavioral dimensions.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

1	Lista de técnicas pedagógicas (TPs) e pontos relevantes (PRs) envolvidos na formação de empreendedores	20
2	Lista das escolas de Administração do ABC e cursos oferecidos	60
3	Técnicas pedagógicas (TPs) e pontos relevantes (PRs) incluídos no instrumento de pesquisa	62
4	Categorias e informações despertadas pela pergunta aberta nº 10	96
5	Técnicas pedagógicas (TPs) que ficaram em “stand by”	101

### ESQUEMAS

1	Grade conceitual de estilos de aprendizagem e técnicas pedagógicas	39
2	ACO – A Aprendizagem Centrada em Oportunidade	48
3	Modelo básico do projeto de pesquisa	66



## LISTA DE TABELAS

1	Níveis de atividade de negócios de empreendedores que fizeram e que não fizeram o TMR – Treinamento de Motivação para Realização	37
2	Setores preferidos de trabalho por 98 quartanistas de uma escola de graduação em Administração da Região do ABC	88

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Nome da região formada pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, no Estado de São Paulo
ACO	Aprendizagem centrada em oportunidade
CCEs	Características do comportamento empreendedor [tradução de PECs adotada pelo programa EMPRETEC]
CEMPRE	Centro de empreendedorismo [da FGV]
EBSCO	Ebsco information services [banco de dados]
DIEESE	Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos
EMPRETEC	<i>Emprendedorismo y tecnología</i> – acrônimo que identifica programa da UNCTAD para desenvolver empreendedores
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GEM	Global entrepreneurship monitor
MPE	Micro e pequena empresa
ONG	Organização não governamental
PECs	Personal entrepreneurial competencies
PR	Prática relevante
PROQUEST	Proquest information and learning [banco de dados]
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
TEA	Atividade empreendedora total
TMR	Treinamento de motivação para realização
TP	Técnica pedagógica
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UnB	Universidade de Brasília
UNCTAD	United nations conference on trade and development
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1	Origem do estudo	13
1.2	Problematização	14
1.3	Objetivo	16
1.4	Justificativa do estudo	17
1.5	Delimitação do estudo	17
1.6	Vinculação à linha de pesquisa	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL CONCEITUAL</b>	<b>19</b>
2.1	Antecedentes históricos	21
2.1.1	O empreendedorismo e os estudos pioneiros	21
2.1.2	O programa Empretec da UNCTAD	22
2.1.3	O fomento do empreendedorismo no Brasil – ações oficiais	24
2.1.4	O empreendedorismo no Brasil – ações das universidades	26
2.1.5	Síntese dos antecedentes históricos	27
2.2	A personalidade empreendedora	30
2.3	Pedagogia empreendedora	33
2.3.1	Preâmbulo	33
2.3.2	Trabalhando as atitudes e comportamentos, por meio de jogos e exercícios motivacionais – TMR: <u>T</u> reinamento de <u>M</u> otivação para <u>R</u> ealização	34
2.3.3	“Pondo a mão na massa”	38
2.3.4	Ênfase na pesquisa de mercado, <i>role-playing</i> como vendedor, o oferecimento do projeto a investidores e clínica com especialistas	40
2.3.5	Aprender fazendo	41
2.3.6	Falta generalizada de docentes de empreendedorismo na Europa e EUA e sua formação precisa passar por uma mudança radical de proporções schumpeterianas	43
2.3.7	Contrariando o <i>status quo</i>	45
2.3.8	A ACO – <u>A</u> prendizagem <u>C</u> entrada em <u>O</u> portunidade e a sintonia da oportunidade com as metas pessoais do indivíduo	46
2.3.9	O modelo contingencial que imitaria o treinamento dos residentes de medicina	49
2.3.10	Síntese da pedagogia empreendedora e as dimensões atitudinal e comportamental	52

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>57</b>
3.1	Tipo da pesquisa	57
3.2	Amostra e sujeitos da pesquisa	59
3.3	Instrumento da pesquisa	61
3.4	Procedimentos de coleta de dados	65
3.5	Procedimentos de análise de resultados	65
3.6	Modelo do estudo	66
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>67</b>
4.1	Preâmbulo	67
4.2	Perguntas, respostas, análise e discussão	68
4.3	Técnicas pedagógicas que ficaram em “stand by”	100
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>102</b>
5.1	Do alheamento dos coordenadores das escolas de administração da Região do ABC, quanto ao fato de que o desenvolvimento das dimensões atitudinal e comportamental é factível	103
5.2	Da visão equivocada e míope dos programas de ensino do empreendedorismo nas escolas de administração da Região do ABC	104
5.3	As metas pessoais do aluno são ignoradas no ensino do empreendedorismo nas escolas de administração da Região do ABC	105
5.4	A formação do docente de empreendedorismo é questão sequer cogitada nas escolas de administração pesquisadas no ABC	106
5.5	Comportamento “ <i>sou bom moço</i> ”	107
5.6	Comportamento “ <i>é para inglês ver</i> ”	108
5.7	Comportamento “ <i>tenham pena de mim</i> ”	110
5.8	Limitação deste estudo	110
5.9	Sugestões para estudos complementares	110
5.10	Síntese	111
5.11	Contribuição deste estudo	112
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Serão abordados na introdução os seguintes tópicos: (1) origem do estudo; (2) problematização; (3) objetivos do estudo; (4) justificativa do estudo; (5) delimitação do estudo e (6) vinculação à Linha de Pesquisa do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (IMES).

### 1.1 Origem do estudo

A Região do ABC, localizada ao sul da cidade de São Paulo, está submetida a uma reestruturação econômica e social, impulsionada por forças que estão fora de seu controle, tal como a desconcentração industrial, entre outras. O impacto mais sentido desse ajuste está no desemprego de dois dígitos – representou, em maio de 2005, 17,1% da população economicamente ativa (DIEESE) - que trouxe consigo o aumento da criminalidade e outros inconvenientes sociais.

Nesse incômodo cenário, o empreendedorismo é visto, por vários autores (GIBB, 2002, SCHLEMM, 2003, DIPIETRO, 2003, *inter alia*), como umas das principais saídas.

O empreendedorismo não é novo (DIPIETRO, 2003). A U.S. Small Business Administration (USSBA) – instituição governamental que se dedica ao fomento do empreendedorismo nos EUA - foi fundada em 1947; e o Sebrae, sua versão brasileira, em 1973, embora somente a partir da década de 1990 ganhasse dimensão nacional (SEBRAE, 2005c). As nações em geral passaram a criar, a partir dos anos 90, atrativos para despertar o interesse e treinar o empreendedor, pela contribuição que ele pode dar ao desenvolvimento da economia e à criação de empregos (HYNES, 1996).

Entre as iniciativas recomendadas pelos estudos do Sebrae e do GEM, visando o desenvolvimento eficiente do empreendedorismo, estão medidas na área educacional, que se colocam como tema do presente projeto.

## 1.2 Problematização

Há muitas definições para “empreendedorismo”. Após analisar as características dos empreendedores de sucesso e as diferenças entre os gerentes tradicionais e os empreendedores, Dornelas (2001) constata que nas definições estão presentes as seguintes características do empreendedor:

- “1 iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- 2 utiliza recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- 3 aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.” (p. 28)

Para atender ao escopo deste estudo, a definição de empreendedorismo será a mesma adotada pelo GEM-Global Entrepreneurship Monitor (2003) - mais detalhes sobre o GEM na sub-seção 2.1.1 *O Empreendedorismo e os estudos pioneiros*, p.21):

“Empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma tentativa autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas” [p. 5].

A ação do empreendedor comumente resulta na criação de uma micro ou pequena empresa, cuja sigla é MPE, vastamente utilizada pela literatura especializada. Para fins do presente estudo, a definição de MPE será a mesma adotada pelo “Estatuto da Micro e Pequena Empresa”, constante no capítulo II da Lei No. 9841, de 5 de outubro de 1999 (SEBRAE, 2005a), qual seja:

“CAPÍTULO II  
DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE  
Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

*Nota: O Decreto nº 5.028, de 31.3.2004, reajustou o limite de receita bruta anual das microempresas para R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos).*

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

*Nota: O Decreto nº 5.028, de 31.3.2004, reajustou o limite de receita bruta anual das empresas de pequeno porte com receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).*

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês." (p. 3).

Se por um lado o empreendedorismo, pelo emprego e renda que pode gerar, é uma das respostas aos problemas socioeconômicos enfrentados pela Região do ABC, por outro lado, deixá-lo desprovido de uma educação continuada e da troca de experiências pode produzir altos índices de fracassos, por trás dos quais há grandes desperdícios, conforme estudos da U.S. Small Business Administration e do Sebrae (1999).

Pesquisa feita junto a 40 especialistas brasileiros, encomendada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), de 2003, apontou que o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil é dificultado pela falta de competência em planejamento do empreendedor brasileiro e pelas barreiras culturais e atitudinais peculiares de nossa sociedade (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2003), conforme se indica abaixo:

“O empreendedor não é bem visto pela sociedade. Quando alguém prospera em uma atividade empresarial é porque há algo errado por trás [...];

A cultura brasileira vê o empreendedor [...] como um coitadinho, um falido que não deu certo em uma grande empresa; ou como um mau caráter, ladrão, aproveitador e oportunista [...];

A cultura brasileira encara o trabalho como um mal necessário; há falta de profissionalismo, [...] é uma questão de postura. Considera-se normal

esperar o patrão mandar, é normal enrolar o trabalho, é normal atrasar o trabalho. Nas conversas com amigos, considera-se esta postura como uma vantagem, uma esperteza [...] (p. 61).”

Desde Schumpeter (1985), é amplamente aceito que o empreendedor possui características de personalidade singulares, que o impulsionam a montar sua própria empresa. Porém, o empreendedor necessita adquirir certos conhecimentos e habilidades que aumentem a probabilidade de seu negócio prosperar, mitigando os riscos próprios de seus projetos. No caso particular do Brasil, como mostra a pesquisa anteriormente citada, pode-se deduzir que é necessário, ainda, trabalhar as atitudes do potencial empreendedor.

Cabe às escolas, mormente às de Administração, um papel importante para despertar nos educandos as atitudes requeridas pelo espírito empreendedor e treiná-los no uso do ferramental técnico que um negócio requer (GIBB, 2002).

Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que deve possuir o empreendedor? Quais são os conceitos teóricos e métodos pedagógicos voltados à questão atitudinal que devem ser adotados?

Buscando responder a essas perguntas, a problematização é assim enunciada para o presente trabalho: **quais técnicas pedagógicas são empregadas por cursos de Administração para desenvolver as dimensões atitudinal e comportamental no estudo do empreendedorismo?**

### 1.3 Objetivo

O objetivo do estudo é **identificar as técnicas pedagógicas empregadas por cursos de Administração, para desenvolver as dimensões atitudinal e comportamental no estudo do empreendedorismo.**



#### **1.4 Justificativa do estudo**

A maioria dos empreendedores realizam seus projetos por meio de micro e pequenas empresas (MPEs), gerando grande número de empregos; as MPEs oferecem, sob o ponto de vista legal, um bom arcabouço para pessoas inovadoras transformarem sua criatividade em realidade e riqueza (GIBB, 2002).

Segundo o Plano Estratégico da US Small Business Administration (2004), instituição do governo norte-americano que completou 50 anos de existência em 2004, as MPEs são responsáveis por criar entre 60 e 80% dos empregos naquele país. No Brasil, segundo o Sebrae (2004), as MPEs respondem por 99% das empresas, 67% das ocupações e 20% do PIB.

Por fim, a existência de uma base de empreendedores bem treinados é uma pré-condição para a criação de APLs – Arranjos Produtivos Locais -, que têm sido indicados como uma solução na criação de vantagens competitivas na economia mundializada (SEBRAE, 2005b).

Diante desse quadro contundente, cabe investigar se as escolas de Administração da Região do ABC estão sensibilizadas para a formação de empreendedores e para identificar as respostas que elas têm dado a essa problemática.

#### **1.5 Delimitação do estudo**

O estudo ficará delimitado às escolas superiores de graduação em Administração de Empresas, embora se intua que muitas categorias profissionais – tais como as dos médicos, dentistas, engenheiros e arquitetos, entre outras - se beneficiariam com o estudo do empreendedorismo, durante seus estudos de graduação. A pesquisa se restringirá às escolas situadas nas cidades da Região do ABC, composta por Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

Para qualificar a amostra, serão pesquisadas apenas as escolas da Região que possuam, também, o programa de pós-graduação “lato sensu” em Administração de Empresas, inferindo-se, com este critério, que essas escolas possuem os cursos de graduação em Administração mais avançados e, portanto, estariam mais sensibilizadas quanto à importância do empreendedorismo e à especificidade da pedagogia empreendedora.

### **1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa**

Este projeto está vinculado à Linha de Pesquisa 2: Gestão e Inovação Organizacional. Os principais motivos dessa vinculação são:

1. Segundo Schumpeter, os empreendedores são os principais impulsores do processo criativo-destrutivo que leva a níveis maiores de produção;
2. São as pessoas empreendedoras que fazem as escolhas de criar e inovar, com base em seu interesse pessoal (GIBB, 2002);
3. A inovação depende da ousadia, que é considerada a principal característica da pessoa empreendedora (DIPIETRO, 2003).

Portanto, fica caracterizada a dimensão tanto da Gestão quanto da Inovação Organizacional no presente trabalho. O trabalho apresentará, também, forte viés regional.

## 2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa bibliográfica, envolvendo as três questões consideradas como pertinentes para orientar o tratamento científico do tema: (1) antecedentes históricos, (2) a personalidade do empreendedor e (3) a pedagogia empreendedora.

Com o objetivo de identificar o pensamento mais contemporâneo, envolvendo a contribuição que o empreendedorismo fornece à sociedade e as técnicas pedagógicas que refletem o “estado da arte”, em uso nos centros avançados de formação, textos acadêmicos *em inglês* foram varridos nos bancos de dados “Proquest”, “Ebsco” e “Google Scholar”. A pesquisa ocorreu no período de agosto de 2004 a agosto de 2005, usando-se os seguintes pares de palavras-chaves:

- *Entrepreneurship and education*
- *Entrepreneurship and training*
- *Entrepreneurs and education*
- *Entrepreneurs and training*
- *Entrepreneurs and personality*
- *Entrepreneurs and risk-taking*

Dezesseis conceitos descobertos na pesquisa bibliográfica foram numerados em ordem crescente, segundo as chaves a seguir indicadas:

- **TP1 a TP12** – Técnicas pedagógicas recomendadas pelos pesquisadores identificados na bibliografia estudada;
- **PR1 a PR4** – Pontos relevantes envolvidos na formação de empreendedores.

Tais conceitos são mostrados no Quadro 1 - Lista de técnicas pedagógicas e pontos relevantes envolvidos na formação de empreendedores.

Chave- Conceito	Referências
TP1- Centrar o programa no indivíduo e ser altamente interativo e experiencial	Hynes, 1996 Honig, 2004
TP2- Despertar a cultura empreendedora. Os aspectos informais da educação empreendedora deve focalizar a construção de habilidades, desenvolvimento de atributos e mudança comportamental, pelo treinamento motivacional (TMR).	McClelland, 1961 Hynes, 1996
TP3- Focalizar as características da personalidade empreendedora	McClelland, 1961, 1987 DiPietro, 2003
TP4- Enfatizar a pesquisa de mercado. O GEP – Graduate Enterprise Program, do governo britânico, exige que os alunos pesquisem o mercado por 11 semanas.	Brown, 1990
TP5 - Promover feira com compradores potenciais dos projetos. Essa feira é o fechamento do GEP (ver TP4), na qual os projetos são apresentados a um painel de banqueiros, com os objetivos de validar a idéia e fornecer um mecanismo de atrair financiamento para o projeto.	Brown, 1990
TP6- Promover “clínica” com especialistas, para refinamento dos projetos. No GEP (ver TP4) advogados, corretores, tributaristas etc. refinam os projetos. Ex-participantes do programa atuam de maneira intensiva, para motivar os alunos.	Brown, 1990
TP7- Fornecer treinamento em vendas, com “role-playing”. No GEP (ver TP4) descobriu-se que dominar essas técnicas era importante.	Brown, 1990
TP8- Pôr ênfase em análise de ponto de equilíbrio e fluxo de caixa. De maneira similar, no GEP, mudou-se a ênfase do treinamento financeiro, em detrimento do ensino de contabilidade e análise de retorno sobre investimento.	Brown, 1990
TP9- Fazer visitas a empresas e desenvolver contatos para construir relacionamentos. Métodos indutivos e de descoberta devem ser usados. Os estudantes devem também ganhar experiência <i>hands-on</i> , trabalhando como consultores para pequenas empresas.	Hynes, 1996
TP10- Desenvolver oportunidades que se afinam com o ser pessoal e social do empreendedor (ACO – Aprendizagem Centrada em Oportunidade) – Rae	Rae, 2003
TP11- Modelo contingencial de Honig – treinamento em áreas especializadas de empresas da comunidade; alunos trabalhariam sob a orientação do professor, como residentes de medicina que se especializam em áreas de conhecimento.	Honig, 2004
TP12- Adotar o programa “Jovens Empreendedores” do Sebrae	Sebrae
PR1- O desenvolvimento do empreendedorismo necessita do apoio do governo/ONGs	Brown, 1990 Gibb, 2002
PR2- O empreendedorismo é uma solução para problemas sociais e econômicos, criados pela globalização, tais como desemprego etc.	Gibb, 2002
PR3- Há falta de docentes de empreendedorismo	Brown, 1990 Gibb, 2002
PR4- Outras restrições e percepções.	

Quadro 1 – Lista de técnicas pedagógicas (TPs) e pontos relevantes (PRs) envolvidos na formação de empreendedores.

Fonte: Referencial conceitual.

Os conceitos identificados na bibliografia estão destacados com suas “chaves” (TP ou PR) e orientarão a elaboração do roteiro que será usado nas entrevistas dos coordenadores dos cursos de graduação em Administração.

Quando o mesmo postulado for recorrente entre autores, a “chave” será repetida.

## **2.1 Antecedentes históricos**

Esta sub-seção apresenta a pesquisa conceitual envolvendo quatro tópicos: (1) O empreendedorismo e os estudos pioneiros, (2) O programa Empretec da UNCTAD, (3) o fomento do empreendedorismo no Brasil – as ações oficiais e (4) as ações das universidades. Ao final da sub-seção, apresenta-se uma síntese dos antecedentes históricos.

### **2.1.1 O empreendedorismo e os estudos pioneiros**

O economista francês Jean-Baptiste Say (1767-1832) estabeleceu a diferença entre o empreendedor e o capitalista. (SAY, 1983). Acredita-se que foi ele quem cunhou a expressão *entrepreneur*, a qual, por seu significado singular, foi adotada por outras línguas, inclusive o inglês (FILION, 2001). Say pode ser identificado como “o pai do que hoje se convencionou chamar de empreendedorismo”.

Porém, foi J. A. Schumpeter, através de sua teoria de “destruição criativa”, que consolidou o conceito dessa disciplina, sendo o primeiro a associar o empreendedorismo à inovação e esta “à criação de coisas novas e diferentes” (MONNERAT; FERRAZ, 2005).

A preocupação pioneira com a formação de empreendedores remonta ao ano de 1947, nos Estados Unidos da América. A agência do governo americano U.S. Small Business Administration, (UNITED STATES SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, 2005) - a versão norte-americana do Sebrae - foi fundada

em 1954. Mas foi somente nos anos 80 e 90 que a oferta de cursos de empreendedorismo apresentou uma expansão nas universidades norte-americanas.

Também nas universidades européias, tais cursos já são numerosos, especialmente no Reino Unido, Bélgica e Alemanha (VOLKMANN, 2004). Na Grã-Bretanha, com um forte apoio da Training Agency (TA) governamental (PR1), foi criado o Graduate Enterprise Program (GEP), inicialmente implantado na Escócia em 1983 e na Inglaterra no ano seguinte (BROWN, 1990).

Honig cita uma análise feita pela revista U.S. News and World Report (2004), envolvendo as 100 mais importantes universidades norte-americanas, que demonstrou que 78 delas oferecem cursos de empreendedorismo e gestão de MPEs (HONIG, 2004). Na Europa, a “cultura empresarial” se tornou a resposta política indispensável à globalização (GIBB, 2002) (PR2).

A importância que o empreendedorismo vem ganhando no mundo pode ser ilustrada pela criação, em 1999, do programa de pesquisa uniformizada intitulado Global Entrepreneurship Monitor (GEM), mantido pelo Babson College, a Kauffmann Foundation e a London Business School. Inicialmente pesquisando o empreendedorismo em 10 países, teve sua cobertura rapidamente expandida, com a participação de 21 países no ano 2000, 29 países em 2001 e 37 países em 2002. A pesquisa do GEM 2005 será feita em 39 países (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2005). Um dos principais objetivos da pesquisa é medir, com critérios uniformes, a chamada TEA – Atividade Empreendedora Total e estabelecer comparações entre os países participantes.

### **2.1.2 O Programa Empretec da UNCTAD**

A constatação do grande potencial de o empreendedorismo gerar empregos levou a UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development; em português, Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento - a contratar estudos, na década de 1980, para melhorar o entendimento do fomento

do empreendedorismo (PR1) e, dessa forma, foram identificadas as três principais necessidades por parte da pessoa empreendedora: (a) acesso a crédito, com juros atraentes; (b) melhoria da capacitação técnica dos candidatos a empreendedores; e (c) identificação de comportamentos [sic] presentes nos empreendedores de sucesso, conforme propostas de Schumpeter (1985) e McClelland (1961, 1987) (INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ, 2002).

Como resultado de uma das iniciativas da UNCTAD, surgiu em 1988 o Programa Empretec – acrônimo das palavras espanholas *empreendedores* e *tecnología* -, de 90 horas-aula e de cerca de 50 horas não-presenciais. Trata-se de um programa “integrado de construção de capacidade, que promove a criação de estruturas sustentáveis que ajudam empreendedores promissores a construir MPEs inovadoras e competitivas internacionalmente, dessa forma contribuindo para o desenvolvimento de um setor privado dinâmico” (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2005). O Empretec está instalado em 27 países e já deu apoio a mais de 70.000 empreendedores em todo o mundo (SEBRAE, 2002).

Com conceitos, técnicas e exercícios bem definidos, o programa, de duas semanas, é centrado no indivíduo e seu método é altamente interativo e experiencial (TP1).

O Empretec chegou ao Brasil em 1989, trazido pelo Banrisul – Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Em 1993, a metodologia passou a ser aplicada pelo Sebrae; e, no ano 2000, o programa atingiu todas as unidades da Federação (SEBRAE, 2002).

Pesquisa encomendada pelo Sebrae ao Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná, em setembro de 2002, envolvendo 1445 participantes do Empretec, indicou que os seguintes resultados foram obtidos, após a inserção do empresário no programa (SEBRAE, 2002, p.26):

- 71% das empresas apresentaram crescimento no faturamento;
- o valor adicionado aumentou em 69% das empresas;

- a geração de valor adicionado por unidade de vendas (VA/Vendas) aumentou em 29% das empresas;
- ocorreu aumento de seus resultados em, no mínimo, 50% das empresas;
- ocorreu aumento no quadro de funcionários em 48% das empresas;
- ocorreu aumento na remuneração média de seu pessoal em 58% das empresas;
- ocorreu aumento de produtividade em 53% das empresas.

Por outro lado, a mesma pesquisa apurou que:

“os instrumentos de aferição utilizados, baseados em auto-avaliação pelos participantes, não permitem mensurar se a realização dos seminários produz impactos relevantes no desenvolvimento das características do comportamento empreendedor (CCEs). Todavia, a análise do comportamento das curvas de frequência das CCEs revela que, ao menos, os seminários homogeneizam mais os participantes, com as características empreendedoras aparecendo, neles, de maneira mais uniforme.”(p. 34).

### **2.1.3 O fomento do empreendedorismo no Brasil – ações oficiais**

Conforme dados de seu *website*, o Sebrae, entidade do sistema S, foi fundado em 1972, com a missão de focalizar as necessidades das micro e pequenas empresas (MPEs) (PR1). Suas prioridades atuais são:

- Reduzir carga tributária e a burocracia;
- Ampliar e universalizar crédito e capitalização;
- Promover educação empreendedora e cooperação;
- Promover acesso à tecnologia e estimular inovação;
- Promover acesso a mercados;
- Atuar em ações coletivas e priorizar Arranjos Produtivos;
- Aprimorar estrutura, operação e gestão do Sebrae.

Destacam-se, abaixo, as iniciativas que o Sebrae propõe, para “promover a educação empreendedora e cooperação”:



- Disseminar a cultura do empreendedorismo e da cooperação em todos os níveis da educação formal e nos diversos meios de comunicação;
- Articular a formação e o fortalecimento de redes e organizações de cooperação dos pequenos empreendimentos;
- Articular, desenvolver e implementar programas de gestão empresarial, da cultura do empreendedorismo, de cooperação e de capacitação de lideranças e executivos de organizações e de MPE.

Estima-se que, somente a partir da década de 1990, o grande público brasileiro passou a tomar conhecimento da existência do Sebrae. Hoje, o Sebrae atua nos 26 estados e no Distrito Federal, com 600 pontos de atendimento (SEBRAE, 2005c). O Sebrae promove vários cursos, seminários e palestras voltados ao desenvolvimento das MPEs.

Alguns desses cursos são gratuitos e, em geral, sua precificação não cria barreiras para o interessado. Dentre esses cursos, e além do Seminário Empretec, destaca-se o curso denominado “Jovens Empreendedores - Novos Talentos” (PR1, TP12), realizado em todo o Brasil, por meio de uma parceria do Sebrae com o Ministério do Trabalho e Emprego. Tendo início em São Paulo pela Zona Leste da Capital, expandiu-se para a Baixada Santista, ABC, Guarulhos e São José dos Campos. Essas regiões concentram mais de 43% da população jovem - entre 16 e 24 anos - do Estado, sendo o objetivo do Sebrae incentivar o empreendedorismo entre esse segmento. O programa foi estruturado de modo a permitir que cada Estado tenha autonomia para implantá-lo da forma que considere mais adequada, de acordo com sua realidade local. Em São Paulo, pela sua grande população, optou-se por implementá-lo nas regiões de maior concentração populacional e com expressiva presença do público-alvo do programa: jovens entre 16 e 24 anos; renda familiar de até meio-salário mínimo per capita e que estejam cursando ou tenham concluído o ensino médio ou fundamental (SEBRAE, 2005d).

O programa utiliza-se de numerosas técnicas pedagógicas, concebidas para levar os educandos a uma intensa atividade vivencial, com uso de jogos, trabalhos em grupo e simulações que desenvolvam prioritariamente as 10 características do comportamento empreendedor (CCEs), preconizadas por McClelland (1961),

enquanto ensina aspectos técnicos dos negócios tanto *generalistas* - p.ex. o que é um fluxo de caixa - quanto *específicos da realidade brasileira* – p. ex. o que é o sistema SIMPLES.

O programa “Jovens Empreendedores” está também disponível em versões para os ensinos fundamental, médio e superior (PR1).

Conforme dados obtidos junto ao Sebrae – S. Bernardo do Campo, com a Srta. Maria Aparecida Gomes da Silva Álvares, em março de 2005, o programa para os discentes é de 96 horas-aula. Além de apostilas e outros recursos oferecidos pelo programa, está o “curso de repasse”, de 48 horas presenciais, voltado à formação dos docentes da Instituição de Ensino Superior (IES) que assinar o convênio com o Sebrae para a implantação do programa em sua grade de ensino normal. Para passar a utilizar esse ferramental de formação de jovens empreendedores, o Sebrae exige, basicamente, que a instituição de ensino celebre um contrato no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil Reais).

#### **2.1.4 O empreendedorismo no Brasil – ações das universidades**

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da FGV, foi a primeira a oferecer um curso de empreendedorismo no país, na década de 1980 (MONNERAT; FERRAZ, 2005), secundada pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP (PR1).

Tanto o curso da FGV quanto o da USP eram inicialmente oferecidos para alunos de pós-graduação *lato sensu*. Nesses cursos, os alunos aprendiam a construir um plano de negócios e eram expostos a questões legais, jurídicas e fiscais, envolvidas nessa empreitada. Além disso, eram treinados a identificar oportunidades de negócios e a colocá-las em prática.

Durante a década de 1990, a UFMG, a UnB, a UFSC e o Ibmec, de São Paulo, passaram a oferecer matérias ligadas ao empreendedorismo. Após a virada

do século, o número de escolas superiores de administração que incluíram o empreendedorismo em sua grade de ensino passou a crescer mais rapidamente.

O movimento de instalação de incubadoras mostra um expressivo crescimento: de duas em 1988 para 180 em 2002. É importante destacar que, dessas, 77% mantêm vínculos com universidades (MONNERAT; FERRAZ, 2005) **(PR1)**.

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da FGV, criou em 2004 o Centro de Empreendedorismo (CEMPRE). Por sua relevância, são destacados abaixo a Visão, a Missão e os Objetivos Acadêmicos do CEMPRE (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2005):

**Visão**

- Fortalecer o estudo do empreendedorismo na FGV-EAESP, fazendo dela o centro de referência no Brasil;
- ser reconhecido como um centro de excelência no apoio ao público FGV-EAESP voltado ao empreendedorismo;
- estar na vanguarda das transformações em busca de oportunidades no campo do empreendedorismo no Brasil.

**Missão**

- Construir uma cultura de empreendedorismo na FGV-EAESP;
- gerar, utilizar e difundir conhecimento sobre empreendedorismo tanto internamente quanto externamente à FGV-EAESP.

**Objetivos acadêmicos**

- Criar o conceito FGV-EAESP de Empreendedorismo;
- gerar pesquisas e publicações sobre o tema;
- criar um acervo de conhecimento sobre o tema Empreendedorismo;
- despertar nos alunos a visão empreendedora;
- oferecer novos cursos em todos os níveis em que a Escola atua; e
- contribuir para aumentar ainda mais o prestígio da FGV-EAESP, alcançando o reconhecimento nacional e internacional de ser um centro de excelência no estudo do Empreendedorismo.

Do exposto acima, infere-se que a preocupação com a formação de empreendedores no Brasil ganhou impulso durante a década de 1990. Segundo o já citado Relatório Nacional do GEM (2003), é premente que se desenvolva no país a educação empreendedora, que o sistema educacional, desde o ensino fundamental, trate esse tema e que todos os cursos superiores tenham essa matéria. As faculdades devem deixar de formar empregados e passar a formar empreendedores **(TP2)**. (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2003, p. 53).

### 2.1.5 Síntese dos antecedentes históricos

É atribuído ao economista francês J. B. Say (1767-1832) haver sido o primeiro a estudar o papel do empreendedor na economia, reconhecendo sua importância na criação de bens úteis à sociedade e diferenciando-o do investidor. Schumpeter (1985) concebeu a teoria da “destruição criativa”, que leva o empreendedor a produzir “coisas novas e diferentes” (MONNERAT; FERRAZ, 2005).

Os Estados Unidos da América foram o primeiro país a estruturar esforços para a formação do empreendedor, criando, em 1947, a U.S. Small Business Administration (US SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, 2005). Nas décadas de 1980 e 1990, os cursos sobre empreendedorismo nas universidades americanas e europeias passaram a se multiplicar (VOLKMANN, 2004). Estudo de Honig (2004) mostra que das 100 universidades mais importantes dos Estados Unidos da América, 78 delas oferecem cursos de empreendedorismo e gestão de micro e pequenas empresas (MPEs).

Foros internacionais adotaram o empreendedorismo, por seu potencial de gerar empregos. Assim, a Organização das Nações Unidas contratou estudos na década de 1980, para melhorar o entendimento de seu fomento, iniciativa essa que culminou na criação do Programa Empretec – acrônimo das palavras espanholas *empreendedores* e *tecnología*. Trata-se de treinamento que busca desenvolver no treinando as 10 características do comportamento empreendedor, ou CCEs, como chamou David McClelland (SEBRAE 2002, Avaliação do Programa Empretec no Brasil). O Empretec está instalado em 27 países e já treinou mais de 70.000 empreendedores em todo o mundo. Os resultados alcançados pelo Programa Empretec no Brasil, apurados por pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná, em setembro de 2002, mostram que os participantes reportam que suas empresas conseguiram alcançar, de maneira consistente, melhorias no crescimento do faturamento, do valor agregado, no lucro e na remuneração do pessoal, entre outros indicadores positivos (SEBRAE, 2002).

Outro foro internacional de apoio ao empreendedorismo é o GEM – Global Entrepreneurship Monitor – mantido pelas instituições Babson College, dos EUA,

London Business School e a Kauffmann Foundation, dos EUA - criado em 1999, para monitorar em vários países, uniformemente, a chamada TEA – Atividade Empreendedora Total (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2005).

O Sebrae, pertencente ao sistema S e fundado em 1972, tem a missão de focalizar as necessidades das micro e pequenas empresas (MPEs), buscando reduzir a carga tributária e a burocracia, ampliar a disponibilização de crédito e promover a educação empreendedora, entre outras. Estima-se que, somente a partir da década de 1990, o Sebrae alcançou âmbito nacional. Hoje ele atua nos 26 estados e no Distrito Federal, com 600 pontos de atendimento (SEBRAE, 2005c). Entre seus serviços, sobressaem os cursos de formação do empreendedor, alguns dos quais gratuitos. A maioria, embora com cobrança de mensalidades, possui precificação que não cria barreiras para o interessado.

Entre os cursos do Sebrae – além do programa Empretec – destaca-se o denominado “Jovens Empreendedores – Novos Talentos”, realizado em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego. Seu objetivo é incentivar o empreendedorismo entre os jovens de 16 a 24 anos. O programa (SEBRAE, 2005d), composto de 96 horas-aula, é intensamente vivencial, composto por jogos, trabalhos de grupo e simulações que buscam desenvolver prioritariamente as 10 características do comportamento empreendedor (CCEs), preconizadas por David McClelland (1961). O mesmo programa “Jovens Empreendedores” está disponível em versões para o ensino fundamental e para cursos superiores. Para passar a utilizar esse ferramental de formação de jovens empreendedores, o Sebrae exige, basicamente, que a instituição de ensino celebre um contrato no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil Reais) e treine seus docentes. (SEBRAE, 2005d).

No que se refere ao esforço das escolas superiores brasileiras para a formação do empreendedor, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da FGV, e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP, foram as primeiras a oferecer cursos voltado a essa área, na década de 1980. Dirigido a alunos de pós-graduação *lato sensu*, consistia basicamente em ensinar como construir um plano de negócios (MONNERAT; FERRAZ, 2005). Na década de 1990 a UFMG, a UnB, a UFSC e o Ibmec, de São Paulo, também passaram a oferecer

disciplinas ligadas ao empreendedorismo. Após a virada do século, passou a crescer rapidamente o número de escolas superiores que incluíram o empreendedorismo em sua grade de ensino.

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da FGV, criou em 2004 o CEMPRE – Centro de Empreendedorismo, adotando visão, missão e objetivos acadêmicos que revelam a grande relevância atribuída a essa área de conhecimento (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2005).

## 2.2 A personalidade empreendedora

O empreendedor possui traços singulares de personalidade.

É imprescindível conceituar, neste momento, *atitude*, *comportamento* e *personalidade*. Ensina Licht (2005b):

“ATITUDE é a tendência a...; inclinação para...; predisposição para... Geralmente a atitude é do tipo “gosto” ou “não gosto”, “aceito ou “rejeito”. A atitude é interna, mas pode ser inferida a partir de observações, quando a pessoa se encontra “desarmada” (sem os mecanismos de defesa atuando).

COMPORTAMENTO é a ação observável. É o fato concreto. Geralmente é fácil de avaliar. Note que uma pessoa pode ter uma atitude e demonstrar um comportamento bem diferente desta atitude. Na linguagem coloquial confundimos atitude com comportamento.

PERSONALIDADE é um conjunto (isto é, vários elementos reunidos) de padrões (podem ser convenções, paradigmas, moldes e formas) de sentir, pensar, perceber e comportar-se. Os padrões são razoavelmente estáveis e duradouros”. (p. 1)

Moen (2004) recorre a Fishbein e Ajzen para afirmar que “a atitude é um dos sintomas da psicologia que não pode ser visto completamente por meio de ações.

(...) A atitude tem direção e intensidade. A direção representa a paixão ou o ódio em relação a um objeto ou idéia” (p. 4, tradução nossa).

Ainda segundo Licht (2005b), a soma de atitude com ação faz resultar no comportamento, ou seja:

**atitude + ação = comportamento**

McClelland (1961) usa de maneira extensiva a expressão “comportamento”, ao fazer suas pesquisas cujos resultados levaram ao TMR – Treinamento de Motivação para Realização. Porém, ao conceber as 10 características do comportamento empreendedor (conforme tradução feita no Brasil pelo Sebrae), McClelland recorre à palavra “competência”, cunhando-as como “personal entrepreneurial competencies”.

O economista e sociólogo J. A. Schumpeter (1985) também recorre à palavra “competência”, ao estudar o empreendedor. Tendo concebido o conceito da “criação destrutiva”, que permite ao empreendedor alcançar níveis mais altos de produção e geração de riqueza, define ele:

“Na realidade capitalista (...) a competência que conta (...) é a que leva consigo o surgimento de artigos novos, de uma técnica nova, de fontes de abastecimento novas, de um tipo novo de organização (...); ou seja, a competência que dá lugar a uma superioridade decisiva no custo ou na qualidade e que não ataca de imediato as margens dos benefícios e da produção das empresas existentes, e sim os seus alicerces e sua própria existência.” (p. 87).

Dessa forma, segundo Schumpeter, o surgimento de uma mudança revolucionária, resultado de uma inovadora competência, desloca para sempre o centro de equilíbrio do sistema econômico envolvido. A força motriz dessa revolução não é encontrada nas necessidades dos consumidores de produtos finais, mas na iniciativa dos inovadores (SCHUMPETER, 1985).

Filion afirma que “a educação para o empreendedor deve auxiliar o indivíduo no seu desenvolvimento, pelo reforço de suas características diferenciadas (FILION, 1991). A tarefa do empreendedor, porém, enfrentará muitas resistências, requerendo dele coragem (SCHUMPETER, 1985).

A ruptura de paradigmas como característica fundamental da personalidade empreendedora é ressaltada por Drucker (2000):

“O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, se isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. (p. 134).

De acordo com Filion (1991), “o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza suas visões”, sendo estas o futuro imaginado que quer construir (p. 68).

McClelland (1961) realizou numerosas pesquisas com pessoas – inclusive crianças e indígenas – de vários países e constatou que há uma relação entre a capacidade de realização (que ele chamou de “*n* achievement”) e características de personalidade. McClelland identificou na personalidade empreendedora 10 características, que chamou de “competências pessoais empreendedoras”. Na seção 2.3.2 (p. 34) encontram-se detalhes sobre as descobertas desse pesquisador.

Pesquisas posteriores às de McClelland, levantadas por Ulrich e Cole (1987), revelaram que os empreendedores possuem os seguintes traços marcantes de personalidade:

- (a) são pessoas que possuem significativa necessidade de realização;
- (b) tendem a estabelecer metas, alcançá-las por meio de seus próprios esforços, resolver problemas, e gostam de receber *feedback* sobre como estão “se saindo”;
- (c) crêem que podem, dentro de certos limites, definir sua própria sorte;
- (d) toleram a ambigüidade e a novidade, o que lhes dá o ímpeto de empreender;



- (e) necessitam de autonomia, dominância e independência; e
- (f) são resilientes ao resultado negativo (TP3).

## 2.3 Pedagogia empreendedora

### 2.3.1 Preâmbulo

Com o objetivo de identificar-se o pensamento mais contemporâneo, no que concerne às técnicas pedagógicas “estado da arte” em uso em centros avançados de formação de empreendedores, os bancos de dados “Proquest”, “Ebsco” e “Google Scholar” foram varridos durante o período de agosto de 2004 a agosto de 2005, usando-se os seguintes pares de palavras-chaves:

- *Entrepreneurship and education*
- *Entrepreneurship and training*
- *Entrepreneurs and education*
- *Entrepreneurs and training*
- *Entrepreneurs and personality*
- *Entrepreneurs and risk-taking*

Foram identificados artigos acadêmicos de sete pesquisadores, propondo modelos ou técnicas pedagógicas voltados à formação de empreendedores. Nesta sub-seção são expostos, em ordem cronológica, a partir da sub-seção 2.3.3 (p. 38), os resumos das conclusões desses autores, além do ponto relevante (PR3) que trata da formação do docente (sub-seção 2.3.6, p. 43). A série é precedida pela apresentação das importantes idéias de McClelland (1961, 1987).

### **2.3.2 Trabalhando as atitudes e comportamentos por meio de jogos e exercícios motivacionais – TMR: Treinamento de Motivação para Realização. McClelland, 1961 e 1987**

Com base em numerosas pesquisas realizadas com pessoas – inclusive crianças e indígenas – de vários países, McClelland (1961) constatou que há uma relação entre a capacidade de realização (que ele chamou de “*n* Achievement”) e as características de personalidade de uma pessoa. Tendo desenvolvido uma escala para aferir o “*n* Achievement”, constatou ainda que o valor deste é tão mais alto quanto maior for a preponderância de 10 características do comportamento empreendedor – CCEs, que são:

- busca de oportunidade e iniciativa
- persistência
- comprometimento
- exigência de qualidade e eficiência
- correr riscos calculados
- estabelecimento de metas
- busca de informações
- planejamento e monitoramento sistemático
- persuasão e rede de contatos
- independência e auto-confiança (p. 205)

Para tratar de um problema crucial: “as características do comportamento empreendedor podem ser ensinadas?”, McClelland (1987:553) desenvolveu um programa de treinamento motivacional voltado para gestores de negócios e empreendedores, que chamou “Achievement Motivation Training”, traduzido pelo Sebrae no programa Empretec como “TMR – Treinamento de Motivação para Realização”. Após sua aplicação, mediu, como será explicado mais adiante, os resultados alcançados, comparando-os com grupos de gestores de negócios que não fizeram o TMR.

O objetivo do TMR é influenciar os determinantes teóricos do desempenho – quais sejam: (a) a força do motivo que leva a pessoa a empenhar-se (“motive strength”), (b) a probabilidade de êxito percebida (“perceived probability of success”) e (c) o valor do incentivo em caso de sucesso (“incentive value of success”).

Uma vez que foi apurado que os países orientados ao *n* Achievement se desenvolviam mais rapidamente que outros, pareceu a McClelland razoável inferir que isso ocorria, em parte porque, os empreendedores desses países eram mais enérgicos e que, portanto, uma das maneiras de promover-se o desenvolvimento econômico em um país poderia ser através do fortalecimento da força do motivo (“motive strength”) entre empreendedores.

O curso de treinamento TMR foi aplicado inicialmente na Índia, porque se tratava de um país subdesenvolvido e que necessitava de empreendedores bem-sucedidos para criar empregos.

Dois cidades do sudoeste indiano foram escolhidas para o experimento, por serem semelhantes, falarem a mesma língua e possuírem outras características que as tornavam comparáveis. As atividades de negócios nessas duas pequenas cidades foram cuidadosamente monitoradas antes, durante e depois que os líderes de negócios passassem pelo TMR. Uma cidade, chamada Kakinada, recebeu o treinamento; outra cidade, Rajahmundry, seria a cidade “de controle”, para fins de comparação. Cinquenta e dois empreendedores de Kakinada foram persuadidos a passar duas semanas em treinamento, a mais de 300 km de distância, para, com o isolamento, transmitir-lhes a noção de que algo muito importante estava ocorrendo.

Para averiguar o efeito do treinamento, os empresários foram inquiridos a respeito de aspectos de seus negócios, durante os dois anos que precederam o treinamento e, de novo a seis, 12, 18, e 24 meses depois de serem treinados. Obtinham-se informações da empresa participante sobre o capital investido, a receita mensal do negócio, lucros e número de empregados.

Um sistema de codificação simples foi desenvolvido para medir o nível da atividade de negócios. Se a atividade havia sido a mesma dos últimos dois anos, o

negócio recebia uma nota zero. Se o negócio apresentasse um notável declínio em faturamento ou rentabilidade ou se tivesse quebrado, recebia -1 (menos um). Ele receberia +1 (mais um) se tivesse tomado ações específicas para melhorar seu desempenho, como haver feito um curso em contabilidade, planejado uma nova fábrica, ou passado a ir para o trabalho mais cedo. Um score de +2 (mais dois) era dado se o empreendedor tivesse começado um novo negócio e tivesse alcançado um aumento substancial na receita ou rentabilidade da firma. Para receber um +2 (mais dois), o empreendedor teria que ter feito alguma coisa claramente visível e óbvia de melhoria em seu negócio. As informações recebidas eram conferidas cuidadosamente. Por exemplo, se ele dissesse que tinha construído um novo armazém, o entrevistador iria até o local verificar; se ele dissesse que tinha contratado novos funcionários, o entrevistador iria conferir a presença dos mesmos.

Os resultados obtidos permitiram concluir que o treinamento foi efetivo, fazendo aumentar o nível de atividade de negócios e o efeito foi muito maior naqueles casos em que o indivíduo tinha tido a oportunidade de mudar o seu comportamento . Para setenta homens que foram treinados, de várias cidades da Índia (incluindo especialmente Kakinada) e uma da Espanha, a média da atividade de negócios em dois anos após o treinamento foi 1.39, contrastando com um score médio de 0.57 num grupo de sessenta empreendedores (incluindo especialmente Rajahmundry) que não foram treinados. A diferença é altamente significativa, como mostra a Tabela 1 – Níveis de atividade de negócios de empreendedores que fizeram e que não fizeram o TMR – Treinamento de Motivação para Realização.

---

Tabela 1 – Níveis de atividade de negócios de empreendedores que fizeram e que não fizeram o TMR – Treinamento de Motivação para Realização

Grupo	Quantidade de Treinamento		Scores Médios de Atividades		
			no período de dois anos		% com +2
			Antes do Treinamento	Depois do Treinamento	
(*)	N	(C)	(D)	(E)	
Empresários não treinados (inclusive Rajahmundry)	zero	60	0.58	0.57	28
Cursos feitos em:					
Hyderabad, Índia	10.0	10	0.60	1.06	40
Bombaim, Índia	15.5	18	0.65	1.39	67
Barcelona, Espanha	20.5	19	0.53	1.37	58
Kakinada, Índia	22.5	21	0.35	1.61	81

Fonte: McCLELLAND, 1987, p. 560

(\*) – Quantidade de treinamento = a força do motivo x probabilidade de êxito percebida x valor do incentivo.

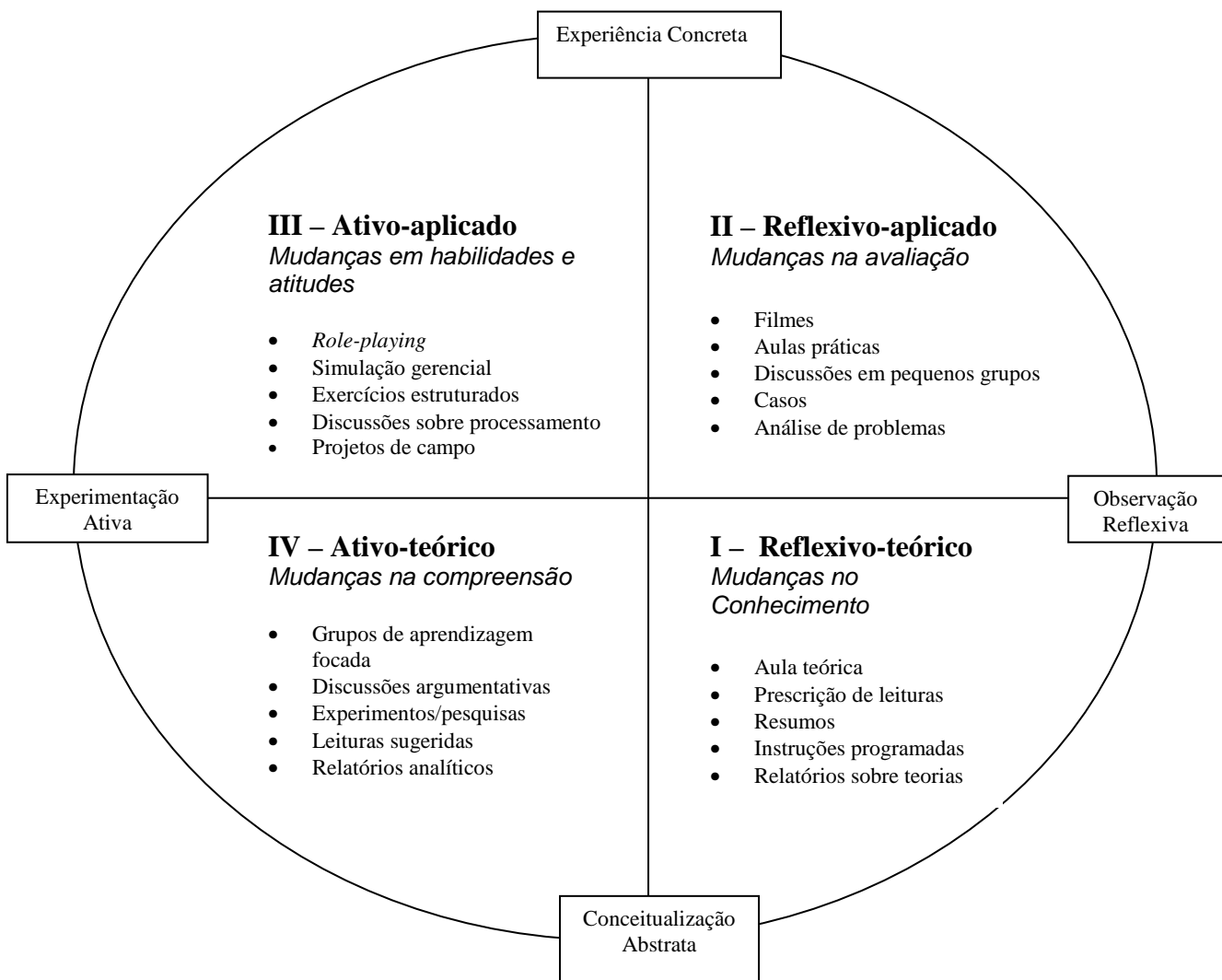
Da análise da Tabela 1, pode-se extrair as seguintes conclusões:

- 1) À medida que aumenta a quantidade de treinamento (coluna A), aumenta o número de empresários que conquistaram o *score* +2 após o treinamento (coluna E);
- 2) O grupo de empresários que não passou pelo treinamento (os da cidade de Rajahmundry) apresentou os mais baixos desempenhos de todos os grupos, com expressiva diferença (coluna E);
- 3) O aumento do volume de atividades de negócios (“business activity”) ocorrido entre **antes** (coluna C) e **depois** do treinamento TMR (coluna D) é significativo, chegando a apresentar, no caso dos grupos da cidade de Kakinada, uma evolução de 0.35 para 1.61, ou seja, 360% a mais. Com base no mesmo critério, os grupos que não passaram pelo treinamento – incluindo os da cidade de Rajahmundry, a “cidade-controle” – ficaram basicamente estagnados, apresentando uma involução de 0.58 para 0.57.

As descobertas de McClelland (TP3) foram encampadas pela UNCTAD (United Nations Commission for Trade and Development; em português, Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento), sob o nome de Empretec, com aplicação em 27 países, por ser “uma metodologia apropriada à capacitação de empresários e empreendedores” (INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ, 2002). *Empretec* é o acrônimo das palavras espanholas emprendedores e tecnología.

### **2.3.3 “Pondo a mão na massa”. Ulrich e Cole, 1987**

Analisando o ensino-aprendizagem do empreendedorismo em ambientes universitários norte-americanos, os autores utilizaram o modelo de aprendizagem de Kolb e pesquisas subseqüentes para: a) estabelecer as quatro diferentes habilidades de aprendizagem usadas pelo empreendedor e b) para concluir que os métodos pedagógicos mais adequados para a aprendizagem empreendedora são os que constam nos Quadrantes III e IV do Esquema 1.



Esquema 1 – Grade conceitual de estilos de aprendizagem e técnicas pedagógicas  
Fonte: Ulrich e Cole, 1987, p.36.

Segundo os autores, o empreendedor, como qualquer outro aprendiz, precisa empregar quatro habilidades de aprendizagem (esquema 1): a experiência concreta, a observação reflexiva, a conceitualização abstrata e a experimentação ativa (p.35). Considerando-se as características de personalidade do empreendedor dentro do modelo de aprendizagem de Kolb, os autores inferem que o empreendedor prefere a ação (TP1). Oportunidade e idéias inovativas devem ser postas em prática rapidamente, para ativar o empreendedorismo. Dessa maneira, o empreendedor preferirá a experimentação ativa à observação reflexiva.

Na dimensão conceitualização abstrata/experiência concreta, a preferência do empreendedor não é tão clara e esse conflito o leva ao que Kolb chamou de “tensão criativa”.

Ao concluírem que os métodos pedagógicos dos quadrantes III e IV são os mais adequados para o ensino-aprendizagem de empreendedores, os autores afirmam que o instrutor deve se transformar num facilitador do processo de aprendizagem e que o papel tradicional do estudante de “ouvir e tomar notas” (p.37) deve ser minimizado. Após participarem em exercícios, os estudantes devem refletir suas experiências e desenvolver generalizações por meio de discussões em pequenos grupos. Os grupos de discussão desenvolvem hipóteses, baseadas em suas experiências, que são posteriormente testadas com exercícios adicionais. Dessa maneira, todas as quatro habilidades de aprendizagem seriam usadas e desenvolvidas, como ocorreria numa situação tipicamente empreendedora (TP1).

#### **2.3.4 Ênfase na pesquisa de mercado, *role-playing* como vendedor, o oferecimento do projeto a investidores e clínica com especialistas. Brown, R., 1990**

Brown descreve o alvo e a arquitetura do GEP – Graduate Enterprise Program –, mantido pela Training Agency do governo britânico (PR1), em parceria com grandes empresas do setor privado. Iniciado na Escócia, em 1983, foi introduzido na Inglaterra em 1984.

O GEP é voltado para pessoas que concluíram um curso superior e que são aprovadas num processo de seleção. Cada participante desenvolverá um projeto individualmente ou em pequenos grupos.

O programa é formado por cinco semanas de treinamento dentro de escolas de administração, intercaladas por onze semanas voltadas para atividades de pesquisa de mercado (TP4), que culminam com uma feira para compradores potenciais dos projetos (TP5). O programa está estruturado em torno de uma



apresentação, ao final do projeto a um painel de banqueiros, com dois objetivos: (a) validar a idéia e (b) fornecer um mecanismo de atrair financiamento para o projeto (p.73).

Os métodos de ensino seguiram a abordagem convencional de elaboração de um *business plan*, com os estudantes recebendo aulas teóricas sobre cada um dos componentes do mesmo, tais como marketing, finanças etc. e, em seguida, fazendo uma pesquisa de mercado para aplicá-la em seus próprios projetos. Foi usado, de maneira intensiva, o estudo de casos de ex-participantes do programa, com o objetivo de motivar os estudantes. Foi ainda usada a técnica de “clínica”, com painéis de especialistas – advogados, corretores, tributaristas etc. –, para refinar os projetos. (TP6).

Descobriu-se, ainda, que era necessário reforçar o treinamento em vendas e, para isso, cada estudante foi gravado em *role-playing* (TP7) para posterior análise de seu desempenho como vendedor. De maneira similar, o treinamento financeiro foi modificado para aumentar o tempo dedicado à análise de ponto de equilíbrio e fluxo de caixa em detrimento do ensino de contabilidade e análise de retorno sobre investimento (p.74) (TP8).

Finalmente, Brown constatou a existência de um grande número de vagas não preenchidas para professores de empreendedorismo (PR3).

### 2.3.5 Aprender fazendo. Hynes, 1996

Hynes estabelece uma diferença entre educação e treinamento voltados para a empresa. Diz ele:

*“Educação é o processo ou a série de atividades que objetivam capacitar um indivíduo a assimilar e desenvolver conhecimento, habilidades, valores e compreensão que não são relacionados de maneira simples a um campo estreito de atividade, mas que permitem que muitos problemas possam ser identificados, analisados e resolvidos.*

*Treinamento pode ser definido como um esforço mais planejado e sistemático para modificar ou desenvolver conhecimento, habilidades etc., através de experiências de aprendizagem, para lograr um desempenho efetivo numa atividade ou gama de atividades.” (p.7).*

A educação é comumente percebida como um pré-requisito para um treinamento, já que ela fornece os conhecimentos básicos. Em seu artigo, Hynes se concentra no tema da educação, justificando que será ela que fornecerá os fundamentos para o estudo do empreendedorismo.

A educação empreendedora incorpora métodos formais e informais. Os métodos usados, conteúdo e formas de entrega do ensino-aprendizagem variarão dependendo do grupo de estudantes. Segundo Hynes, o educador deve agir como um especialista, instruindo e facilitando o processo de aprendizagem. Os aspectos informais devem focalizar a construção de habilidades, desenvolvimento de atributos e mudança comportamental (TP2) para alcançar os objetivos. Métodos indutivos e de descoberta devem ser usados, tais como: análise de casos, visitas à empresas (TP9), *brainstorming*, projetos em grupo, simulações etc. Tais métodos permitem aos estudantes integrar e aplicar a teoria aprendida, através de meios mais formais.

A educação empreendedora deve evitar a abordagem mecânica, convencionalmente usada no ensino de negócios, a qual transmite a imagem de que estudar negócios é estudar sistemas e técnicas, e ignora os componentes de motivação e competência pessoal, que são essenciais para o desenvolvimento da empresa.

O ambiente do empreendedor é diferente das grandes organizações convencionais. O empreendedor está preocupado com o presente e o futuro, e com descobrir maneiras de evitar problemas, ou prevê-los, de maneira criativa. A compreensão do empreendedor provém da experiência pessoal (TP1), e a aprendizagem ocorre por meio do *fazer*.

Hynes propõe um modelo de processo para a educação empreendedora baseado em sua experiência na Universidade de Limerick (Irlanda) e nas observações que fez em outras instituições educacionais e de treinamento. O modelo propõe estruturas alternativas e mecanismos de aprendizagem, para assegurar que a aprendizagem correta ocorra. Para tanto, metas são estabelecidas para a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atributos. O papel do

educador é crítico, já que “ele deve possuir uma mescla de conhecimentos acadêmicos e experiência prática” (p.3, tradução nossa).

Hynes categoriza as atividades de desenvolvimento de empreendedores em:

**“(a) Métodos didáticos** – aulas expositivas, prescrição de leituras, adoção de livros de texto e promoção de seminários que forneçam novas informações que alcancem os objetivos cognitivos do programa. O uso desses métodos didáticos ajuda os estudantes a usar dados imediatos e analisar e interpretar esses dados;

**(b) Métodos de Construção de Habilidades** – Estes métodos são usados para aumentar a efetividade no comportamento dos estudantes, o que resulta na melhoria de habilidades pré-existentes e no desenvolvimento de novas habilidades. Entre estes métodos estão estudos de casos, discussões em grupo, brainstorming e assemelhados;

**(c) Métodos de Descoberta** – São os métodos que encorajam a aprendizagem através da descoberta e da aprendizagem experiencial **(TP1)**. Isto envolve aprender fazendo, envolvendo os alunos em resolver problemas de situações do mundo real, inclusive na solução e no componente da ação. Contatos com organizações externas **(TP9)** fornecem uma grande oportunidade para construir relacionamentos, úteis para sua carreira profissional. Os estudantes também podem ganhar experiências *hands-on*, trabalhando como consultores para pequenas empresas.” (p. 4)

### **2.3.6 Falta generalizada de docentes de empreendedorismo na Europa e EUA e sua formação precisa passar por uma mudança radical de proporções schumpeterianas. Gibb, 2002**

Gibb afirma que a maioria dos cursos europeus de desenvolvimento do empreendedorismo prioriza inicialmente tratar da importância do mesmo e do porquê as pessoas se tornam empreendedoras. Em seguida põe ênfase nas exigências para uma pessoa se tornar empreendedora, como agir para dar início ao empreendimento e desenvolver o negócio. Gibb cita pesquisa de Garavan e Cinneide, de 1994, que apuraram que os programas em geral objetivam:

- adquirir os conhecimentos relevantes para o empreendedor;
- adquirir as habilidades para o uso de técnicas;
- identificar e estimular o ímpeto e o talento empreendedores;

- mitigar o risco que existe em muitas técnicas analíticas e equilibrar seu uso;
- desenvolver, desfrutar e apoiar a empresa;
- desenvolver as atitudes necessárias para mudar (TP3); e
- encorajar a criação de novas empresas (p. 237)

Gibb ainda constata que: (a) não há concordância absoluta entre as escolas (“providers”) européias, quanto ao conceito básico de empreendedorismo que deve ser ensinado (p. 238); (b) não há evidência de que o tradicional “estudo de caso” seja mais efetivo no ensino do que o trabalho em projeto ou técnicas similares baseadas em atividades (p. 239); e (c) os estudos europeus apontam para uma falta generalizada de docentes em empreendedorismo (PR3), tal como ocorre nos EUA, considerando o grande número de vagas não preenchidas (p. 241). Gibb constatou ainda que não há pesquisa disponível que aborde as competências adequadas daqueles que devem ser recrutados como docentes de empreendedorismo.

O autor propõe uma matriz que cruza os comportamentos e habilidades empreendedores com métodos de ensino (aulas expositivas, seminários, workshops, estudos de casos, jogos etc.). Os comportamentos e habilidades empreendedores, que inclui na matriz, são os voltados a:

- buscar oportunidades;
- ter iniciativa ao agir de maneira independente;
- resolver problemas de maneira criativa;
- persuadir e influenciar pessoas;
- fazer as coisas acontecerem;
- lidar com a incerteza;
- reagir com flexibilidade e de maneira bem-sucedida;
- negociar;
- tomar decisões;
- apresentar-se confiantemente;
- gerenciar a interdependência de maneira bem-sucedida.

Após analisar os desafios que estão impostos ao setor de educação superior em geral e às escolas de negócios, em particular no referente à educação empreendedora, Gibb infere que “existe a necessidade de mudanças nas estruturas institucionais de proporções schumpeterianas” (p. 243, tradução nossa). (PR3). Entre os pontos a resolver, Gibb constatou a ausência de pesquisa que busque apurar quais seriam as competências adequadas daqueles que ensinariam as disciplinas do empreendedorismo.

Gibb afirma que, depois de seus 35 anos de experiência em elaborar cursos e programas pedagógicos, pode concluir que uma importância preponderante é dada ao conteúdo e à estrutura do conteúdo. Muito menos importância, diz ele, “é dada ao ‘como’ o curso pode ser ensinado e, ainda menos, se alguma, ao como aferir o desenvolvimento pessoal do aluno. É por isso que não surpreende que professores do curso primário aceitam a noção de empresa na educação muito mais facilmente que um professor universitário” (p. 257). É a rigidez prevalecente que o leva a insistir na necessidade de se fazer mudanças de devastadoras no ensino do empreendedorismo (PR3), reservando a seguinte idéia para concluir seu artigo de 36 densas páginas:

“Este *paper* defendeu a idéia de que há a necessidade de uma mudança schumpeteriana radical na educação do empreendedorismo, envolvendo ‘destruição criativa e novas formas de organizar o conhecimento e a pedagogia’. Tal mudança seria paradoxalmente o ‘último *tranco*’ [*last fling*] de Schumpeter, tornando-se a peça central para o ensino do empreendedorismo. Sujeito a debates, sem esse desenlace, avanço fundamental não será feito” [p. 259, tradução nossa].

### **2.3.7 Contrariando o *status quo*. DiPietro, 2003**

O autor argumenta que o mundo todo pode ser dividido em dois grandes subconjuntos – seres humanos e seu ambiente, que são indissociáveis, tal como as duas lâminas de uma tesoura. Abordando a primeira lâmina da tesoura, afirma que

Schumpeter identificou a importância da inovação para o empreendedor e para o espírito empreendedor, inferindo que existem os “tipos certos” de pessoas (p.38) que possuem esse espírito empreendedor (TP3). A inovação e a introdução de novas tecnologias envolvem mudanças nas práticas correntes e, para colocá-las de maneira suave, esse processo é extremamente destrutivo e provavelmente muito arriscado. É ainda ameaçador, criando resistências para que seja aceito. Dessa maneira, a inovação só ocorre nas mãos de certos indivíduos que possuem entre suas características marcantes a ousadia. O empreendedorismo requer indivíduos que estejam propensos a correr riscos, na expectativa de retornos futuros não garantidos, contrariar o *status quo* corrente e mergulhar dentro do desconhecido para reinventar o futuro (TP3).

A segunda questão indissociável, o ambiente, é formada por tudo o que está fora dos seres humanos e em cima da qual florescerá a criatividade econômica. DiPietro constata que o ambiente deve ser no mínimo adequado, senão favorável, à criatividade. Isso significa que ele deve fornecer um incentivo para ela ou, pelo menos, não impor penalidades. Um ambiente positivo permite às pessoas alcançar resultados de seus empreendimentos e deve fornecer uma recompensa às pessoas de sucesso.

DiPietro conclui que, na falta de qualquer uma das duas condições, a ocorrência da inovação será muito pequena (p.39) e os programas de desenvolvimento do empreendedorismo devem levar isso em conta.

### **2.3.8 A ACO – Aprendizagem Centrada em Oportunidade e a sintonia da oportunidade com as metas pessoais do indivíduo. Rae, 2003**

O autor estudou, desde 1997, a abordagem “OCL – Opportunity Centered Learning”, expressão aqui traduzida como Aprendizagem Centrada em Oportunidade; neste texto será usada a sigla ACO.

A ACO se baseia no processo natural e social da aprendizagem, que é estimulado pelas motivações humanas, tais como curiosidade, desejo ou intencionalidade de desvendar e cumprir uma tarefa. As pessoas se comportam dessa maneira a maior parte do tempo, sem se dar conta.

A abordagem se inicia com identificar uma oportunidade, processo esse durante o qual nós a descobrimos, relacionamo-la com nosso ser pessoal e social, planejamos intencionalmente e agimos objetivamente para alcançar a concretização dela (TP10).

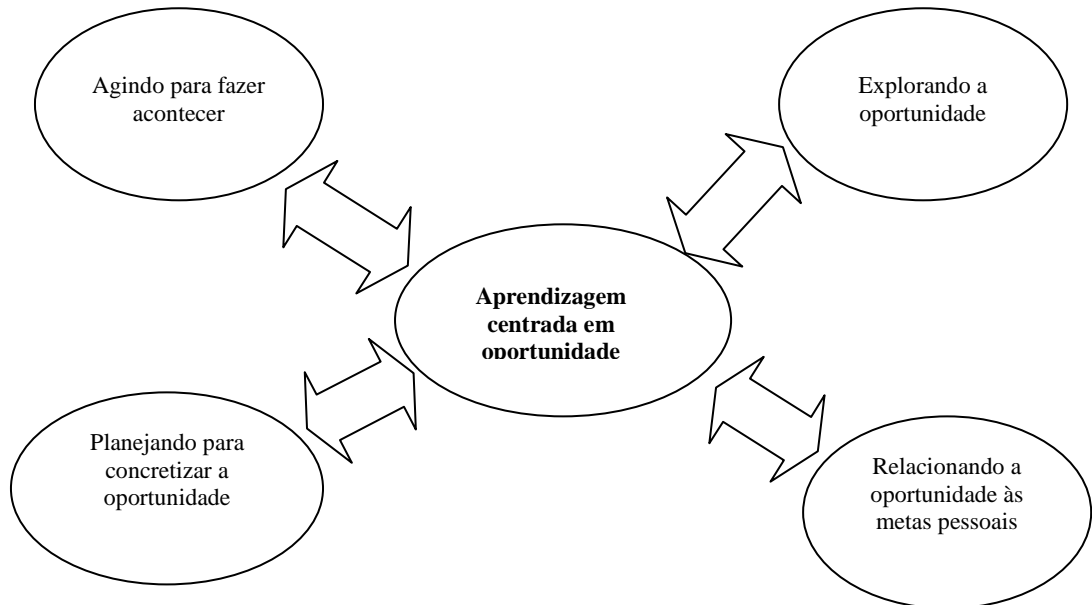
A ACO está ligada com a educação empresarial/empreendedora, porque através dela as pessoas reconhecem seu mundo como um ambiente rico de oportunidades, no qual elas enfrentam o constante desafio de investigar, consistir, selecionar e agir em cima de oportunidades. A literatura sobre empreendedorismo de maneira crescente vê a ACO inseparável do conceito de oportunidade. A oportunidade, que pode ser descrita como “o potencial de mudança, melhoria ou vantagem que surge de nossa ação” (p. 543), é central ao papel do ensino-aprendizagem, dentro do processo de desenvolver competências empresariais.

A abordagem da ACO tem sido usada nos cursos de graduação e pós-graduação nas universidades britânicas. Ela conjuga aprendizagem experiencial (TP1) e conceitual, desenvolvendo a compreensão e a capacidade, através do desenvolvimento pessoal e da formação de uma equipe empreendedora (“entrepreneurial team”), na qual ocorre a aprendizagem social.

A ACO se processa através da identificação, desenvolvimento, planejamento e implantação de uma oportunidade, desde sua idéia até sua concretização. Os estudantes se utilizam um esquema - ver Esquema 2, ACO – Aprendizagem centrada em oportunidade - no qual, no centro, escrevem a oportunidade identificada e em seguida discutem um mapa mental formado por quatro braços contemplando:

- Exploração da oportunidade;
- Relacionamento da oportunidade com as metas pessoais;
- Planejamento para concretizar a oportunidade; e

- Ações necessárias para transformar a oportunidade em realidade.



Esquema 2 – ACO – A Aprendizagem Centrada em Oportunidade

Fonte: "Opportunity-centered learning: an innovation in enterprise education?"

Rae, D. p. 545

O grupo é orientado por um facilitador.

O artigo de Rae traz *checklists* para inspirar o trabalho da equipe.

O autor ainda relata experiências pessoais no uso bem sucedido dessa abordagem no mundo empresarial, por ser ela integradora no uso de capacidades aprendidas em outras disciplinas, tais como criatividade e inovação, marketing (TP4), planejamento de negócios, finanças etc. e porque ela exige que os estudantes usem-na de uma maneira prática.

O autor recomenda a adoção da abordagem ACO em grupos de 20 a 30 estudantes, afirmando que sua efetividade diminuirá em grupos mais numerosos, deixando de ser, portanto, recomendável.

A competência do facilitador é essencial, devendo ele ser criativo e capaz de liderar grupos simultâneos, estruturando o processo e introduzindo técnicas relevantes, conforme a necessidade.



Por fim, o autor afirma que a prática e as pesquisas que suportam seu artigo reforçam o argumento de Gibb (2002), segundo o qual o ensino-aprendizagem voltado à formação de empreendedores leva a melhores resultados, quando desenvolvidos experiencial e socialmente (TP10).

### 2.3.9 O modelo contingencial que imitaria o treinamento dos residentes de medicina. Honig, G., 2004

Honig identificou a existência de duas abordagens pedagógicas para a formação de empreendedores: **(a)** a visão convencional e **(b)** o modelo experiencial, e propõe uma terceira: **(c)** o modelo contingencial. As três abordagens são explicadas a seguir:

**(a)** A **visão convencional** é baseada na elaboração do chamado *business plan*. Honig analisou os programas do ano de 2004 das 100 principais universidades americanas e descobriu que 78 delas oferecem cursos sobre empreendedorismo ou gestão de pequenos negócios (“entrepreneurship or small business management”), baseados na elaboração de *business plans*. Porém, Honig não encontrou evidências empíricas de sua utilidade e afirma que “o chamado *business plan* se transformou num paradigma tão importante na formação de empreendedores, que muitas universidades enviam seus alunos-representantes para participar em todo o mundo de concursos voltados a eleger o melhor *business plan*, atribuindo tanta importância quanto vencer em campeonatos de atletismo” (p. 8, tradução nossa).

Enquanto alguns estudos mostram uma relação vantajosa entre haver elaborado um *business plan* e lucratividade, outros mostram uma relação negativa ou indiferente.

**(b)** No **modelo experiencial** identificado por Honig, as técnicas pedagógicas devem ser desenvolvidas, de forma que os empreendedores participem de atividades em que apliquem seus conhecimentos (*hands-on*), através de

simulações (TP1), tais como ocorre com os simuladores de vôo, simuladores de diagnóstico médico – através do uso de RX – , jogos de empresas e assemelhados.

O treinamento de exércitos é usado como inspiração, para mostrar como o treinando pode aprender a lidar com a incerteza, o caos e a necessidade de organização e adaptação. Assim, na visão experiencial identificada por Honig, é prescrito que os empreendedores devem desenvolver as habilidades necessárias para reavaliar, adaptar e revisar atividades, de uma maneira criativa, para satisfazer novas contingências do ambiente (TP10). Porém, Honig recorre às constatações de Van Creveld: “na área militar [...], a flexibilidade, ao invés do planejamento, mais freqüentemente vence a batalha do dia” (p. 6). Analisando as batalhas napoleônicas, ele descobriu que para o general prussiano Moltke o planejamento devia ir tão longe quanto o primeiro encontro com o inimigo, inferindo que as simulações são incapazes de expor os alunos à complexidade dos problemas contemporâneos – impostos pelas mudanças radicais que ocorrem velozmente nos mercados, nos negócios e nos produtos - enfrentados pelo empreendedor/gerente.

Honig cita as constatações de várias pesquisas da década de 1990, destacando uma em que os autores tentaram desenvolver uma simulação que fosse tanto pedagogicamente útil como fornecesse ao treinando uma perspectiva de pesquisa teórica, tendo concluído que estas duas metas são mutuamente exclusivas. Dessa forma, Honig infere que ainda é necessário que se pesquise tanto o lado “do quanto o estudante aprende” e, em separado, “se o que é aprendido é relevante” (p.7).

Considerando essas deficiências, Honig põe em dúvida a eficácia do modelo experiencial (TP1), afirmando que a aprendizagem através da simulação pode não prover as habilidades e técnicas para ajudar os empreendedores a navegar as árvores de decisão, para escolher seus futuros negócios – ela não pode ajudá-los a resolver os problemas que encontrarão no mundo real e podem não refletir as mudanças correntes no ambiente e às condições (p. 7).

**(c) O modelo *contingencial*** de Honig consiste em prover ferramentas e processos que lidem com a incerteza e a imprevisibilidade, já que o empreendedor

conquista uma vantagem competitiva sustentável, apenas, através da experiência, da aplicação de conhecimentos e do risco. A proposta contingencial de Honig consiste no seguinte: usando os cinco principais elementos de um *business plan* – marketing, desenvolvimento de produtos, produção, planejamento financeiro e planejamento de recursos humanos – ele vislumbra imitar o treinamento de residentes de medicina – isto é, num sistema aberto – no qual os estudantes de empreendedorismo implantariam soluções sob supervisão do professor, ajudando empresas ou observando negócios que conhecem em suas comunidades. Os grupos de estudantes, para resolver problemas reais, seriam capazes de ajudar um ao outro na compreensão das ações mais apropriadas. Ao invés de fazer “de tudo”, eles trabalhariam em componentes da empresa, dedicando-se àquelas atividades consideradas essenciais (TP11).

O ideal seria que esse processo se desse individualmente com cada treinando; porém, por motivos de ordem prática, a atividade poderia ser conduzida em pequenos grupos, tentando analisar e resolver o componente a seu cargo e interagindo com os outros indivíduos (ou pequenos grupos) do processo, para assegurar equilíbrio e integração.

O modelo contingencial usa extensamente o princípio de *equilíbrio* de Piaget. O equilíbrio é um processo dinâmico e o indivíduo está interessado nas mudanças que são apenas moderadamente inovadoras. Nesse modelo, os estudantes têm a oportunidade de aprender novas abordagens ao empreendedorismo de maneira dinâmica e incremental, e aplicá-las, se elas fazem sentido em termos de novidade, propriedade e desenvolvimento cognitivo. O modelo contingencial se estrutura sobre o conceito de que o planejamento de negócios (“business planning”) é uma atividade dinâmica e não uma atividade aditiva, por camadas (“summative”). Após a iteração de uma nova aprendizagem, os estudantes ganham uma posição de desequilíbrio, que será resolvido apenas com uma nova aprendizagem. Em resumo, o modelo contingencial apresenta uma estrutura de aprendizagem focalizada na síntese dialética, enquanto outros modelos se baseiam na acumulação e aplicação de técnicas estáticas; o modelo contingencial estimula o pensamento divergente, enquanto outros se focalizam no pensamento convergente (p. 9).

### 2.3.10 Síntese da pedagogia empreendedora e as dimensões atitudinal e comportamental

Nesta sub-seção serão categorizados postulados de autores diferentes, para produzir uma síntese, com base no que preconiza Laurence Bardin (1977): “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (p. 117).

As quatro categorias criadas são:

- 1) a factibilidade da mudança **atitudinal e comportamental** do empreendedor;
- 2) o uso de técnicas pedagógicas de **cunho atitudinal e comportamental**, tais como estudos de casos, jogos e exercícios, discussões em grupo e *brainstorming*, entre outros, que levem à construção de habilidades empreendedoras;
- 3) o ponto de partida do treinamento: a oportunidade e a sintonia com as **metas pessoais** do empreendedor; e
- 4) os docentes de empreendedorismo são arcaicos porque sua formação pessoal e as técnicas pedagógicas que empregam no “ensino” do empreendedorismo não levam em conta **as dimensões atitudinais e comportamentais** do empreendedor.

Analisando-se o referencial conceitual, foi possível agrupar as seguintes idéias e autores sob as mesmas categorias:

1. McClelland (1987) aferiu, nas pesquisas que fez na Índia, que **a mudança atitudinal/comportamental do empreendedor é factível** e pode produzir resultados positivos. Chegou a essa constatação, comparando o aumento das atividades de negócios entre grupos de empresários que passaram e grupos

de empresários que não passaram pelo treinamento TMR – Treinamento de Motivação para Realização, que trabalha o desenvolvimento das características do comportamento empreendedor (CCEs). Mais expressivo ainda, quanto à eficácia da mudança comportamental, foi o significativo “quantum” de resultado que McClelland obteve, comparando a melhoria que os empresários obtiveram em seus negócios, após passarem pelo treinamento. Comparando os resultados dos empresários da cidade Indiana de Kakinada – que passaram pelo TMR – com os empresários da cidade de Rajahmundry – que não passaram pelo TMR, a melhoria dos resultados nas empresas dos primeiros chega à marca de 360%, medida em termos de aumento de faturamento e lucros, entre outros indicadores objetivos.

A evidência gerada nos experimentos de McClelland é tão contundente, que destrói qualquer fundamento à controvérsia que ainda sobrevive em alguns meios acadêmicos sobre se o empreendedor nasce feito ou é educável através de mudanças **atitudinais e comportamentais**. Diante das evidências de McClelland, resta atribuir à ignorância o duvidar que o treinamento motivacional, voltado ao logro de metas empresariais, seja efetivo. Atribui-se à ignorância, para não recorrer a outras possibilidades, como o comodismo.

2. A formação do empreendedor deve mesclar métodos didáticos (a) de cunho teórico, tais como aulas expositivas, leituras, elaboração de projetos e promoção de seminários que forneçam informações que alcancem os objetivos cognitivos do programa com métodos de construção de habilidades, (b) de **cunho atitudinal/comportamental**, tais como estudos de casos, discussões em grupo e *brainstorming*, entre outros e (c) métodos de descoberta, de cunho experiencial, que envolvem “aprender fazendo”, tais como resolvendo problemas de situações do mundo real, desenvolvendo contatos com organizações externas, para construir relacionamentos úteis, ganhando experiências *hands-on* e trabalhando como consultores para pequenas empresas, entre outros. Essas constatações são recorrentes em McClelland (1961), Ulrich e Cole (1987), Brown (1990), Hynes (1996), Gibb (2002), Rae (2003), e Honig (2004).

3. O treinamento do empreendedor deve calcar-se na busca, no estudo e na viabilização de uma *oportunidade* de satisfazer uma necessidade ou desejo de pessoas ou entidades e que **seja consistente com as metas pessoais do empreendedor**. As metas pessoais estão intimamente ligadas à personalidade e podem ser fruto de uma ou mais dimensões do indivíduo como razão, sentimento, emoção, sensação e valor. É oportuno recorrer novamente a Licht (2005b), para definir essas dimensões:

“RAZÃO é a função mental de pensar, geralmente executada pelo cérebro esquerdo. É lógica, racional, objetiva, prática e impessoal. Exemplo: teremos de cortar 3% de nossos funcionários, pois houve retração do mercado;

SENTIMENTO é a função mental de sentir, geralmente executada pelo cérebro direito. É lógica também, mas não a mesma lógica racional. É irracional, subjetiva, teórica e pessoal. Exemplo: gostaria de dar mais uma chance a ele. Conversamos, ele se arrependeu e estou disposta a recomeçar. Afinal, gosto dele. Preciso ‘pensar’ mais um pouco a respeito;

EMOÇÃO é o sentimento que se transforma em ação concreta. Exemplo: vou voltar com ele. Cheguei à conclusão de que ele merece uma outra chance. Sinto que estou em paz comigo ao agir deste modo;

SENSAÇÃO é o que sentimos através dos cinco sentidos (seis como dizem alguns especialistas): visão, audição, olfato, paladar, tato e intuição – este seria o sexto; e

VALOR é o que se exprime por meio dos elementos centrais da personalidade, tais como amizade verdadeira, amor maduro e harmonia interior, entre muitos outros.” (p. 3)

A oportunidade leva o programa ao mundo real. A preocupação com a oportunidade está presente em McClelland (1961), Ulrich e Cole (1987), Brown (1990), Gibb (2002) e Rae (2003). A preocupação com a sintonia da oportunidade com **as metas pessoais do empreendedor** está presente em Rae (2003).

4. A **formação do docente** de empreendedorismo deve entrar na pauta das instituições, com vigor. Hynes (1996) postula que “o papel do educador é crítico, já que ele deve possuir uma mescla de conhecimentos acadêmicos e experiência prática” (p.3, tradução nossa). Rae (2003) também insiste na questão: o facilitador deve ser criativo e capaz de liderar grupos simultâneos, estruturando o processo e introduzindo técnicas relevantes, conforme necessário. Após analisar os desafios que estão impostos ao setor de educação superior em geral e às escolas de negócios em particular, no referente à educação empreendedora, Gibb infere que “existe a necessidade de mudanças nas estruturas institucionais de proporções schumpeterianas” (p. 243, tradução nossa). Gibb encerra seu denso *paper* de 36 páginas, afirmando que essa mudança radical seria paradoxalmente o ‘último tranco’ [*last fling*] de Schumpeter, tornando-se esse tranco a peça central para o ensino do empreendedorismo. Sujeito a debates, sem esse desenlace, avanço fundamental não será feito” [p. 259, tradução nossa].

É patente que as escolas superiores de administração (as clássicas *business schools*), em todo o mundo, estão divorciadas dos aspectos **atitudinais e comportamentais** envolvidos no ensino do empreendedorismo.

Elas podem recorrer a todo o tipo de alegação por assim procederem. Contudo, as evidências exibidas por pesquisadores como McClelland, Gibb, Brown, Ulrich e Cole, entre outros, sugerem que elas não formarão empreendedores sem adotarem um novo e revolucionário paradigma de ensino, que enfrente, com seriedade e sem comodismo, o desafio de despertar e aprimorar as **atitudes e comportamentos** da personalidade empreendedora.

Formar profissionais para o “big business” é muito mais fácil que formar empreendedores. É razoável, portanto, supor que esse é o motivo que leva as escolas de administração a preferirem oferecer esse produto ao mercado, em vez de encarar a formação do empreendedor seriamente.

O docente e o discente estão no centro da jornada educadora. No presente caso, pode-se vislumbrar como a rotina e a vida do docente de empreendedorismo seria afetada, quando ocorresse a “reestruturação institucional de proporções schumpeterianas” clamada por Gibb (2002).



### 3 METODOLOGIA

Esta seção é composta dos seguintes tópicos: (1) tipo da pesquisa; (2) amostra e sujeitos da pesquisa; (3) instrumento da pesquisa; (4) procedimentos de coleta de dados; (5) procedimentos para análise dos resultados; e (6) modelo do estudo.

#### 3.1 Tipo da pesquisa

Esta pesquisa é do tipo exploratória qualitativa e a técnica utilizada é o estudo de campo, por sua flexibilidade e por permitir usar mais técnicas de observação do que de interrogação (GIL, 2002).

A fim de simplificar o texto desta seção e as próximas, as palavras “coordenador” e “entrevistado” designam a pessoa responsável pela coordenação do curso de Administração de Empresas, independentemente de pertencer ela ao sexo masculino ou feminino.

Foi adotado o processo proposto por Gil em sua obra “Como elaborar projetos de pesquisa” (2002), cujos detalhes estão descritos a seguir:

- 1) **Elaboração do projeto inicial** - consistiu na concepção dos elementos preliminares, após primeiras pesquisas bibliográficas e constatações de campo;
- 2) **Etapla exploratória** – para ganhar uma familiaridade inicial, o autor visitou algumas vezes as unidades do Sebrae de São Paulo e de São Bernardo do Campo, tendo inclusive consultado a biblioteca; participou do seminário “Ideal Sebrae”, de 80 horas-aula, no período de 1º/10 a 3/12/2004, voltado às técnicas de identificação de oportunidades de

negócios e desenvolvimento de lideranças, com ênfase nos aspectos comportamentais da pessoa empreendedora; consultou alguns professores universitários; visitou microempresários da periferia de São Bernardo do Campo, buscando identificar obstáculos que tiveram que vencer e apoio recebido em seus empreendimentos; e visitou a ONG “Centro de Formação Profissional Pe. Leo Commissari”, em Ferrazópolis, em São Bernardo do Campo. A ênfase do projeto nessa etapa era de natureza atitudinal, influenciada pelas descobertas de David C. McClelland;

- 3) **Projeto de pesquisa** – A pesquisa bibliográfica foi ampliada; o autor visitou novamente o Sebrae, tomando contato com o conteúdo dos programas “Empretec” e “Jovens Empreendedores”, ambos de cunho expressivamente comportamental, calcados nas dez CCEs – características do comportamento empreendedor, de McClelland. A proposta inicial de pesquisa era ampla demais; foi então reduzido seu escopo; a pesquisa de campo sobre a formação de empreendedores na Região se limitaria a entrevistas com coordenadores de graduação das escolas de Administração. A pesquisa bibliográfica varreu três bancos de dados: “Proquest”, “Ebsco” e “Google Scholar”, com o fito de levantar as técnicas pedagógicas “estado da arte”. Os objetivos da pesquisa passaram a ter contornos mais bem definidos. Foi elaborada a primeira versão do roteiro para as entrevistas;
- 4) **Pré-teste do instrumento de pesquisa** – O roteiro foi aplicado a uma das escolas de administração da Região do ABC e o professor da disciplina de empreendedorismo de uma segunda escola foi entrevistado, buscando avaliar-se preliminarmente o nível em que se encontrava o ensino do empreendedorismo na Região bem como aperfeiçoar o instrumento de pesquisa. Constatou-se, nessa etapa, que o ensino do empreendedorismo na Região era provavelmente incipiente, inferindo-se que o roteiro deveria inquirir o entrevistado seletivamente sobre as técnicas pedagógicas que foram apuradas na varredura bibliográfica, de forma a não tornar a entrevista desnecessariamente longa.

Como resultado dessa preocupação, oito TPs (técnicas pedagógicas, as de números 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 11) não foram incluídas no roteiro, mas coladas no verso do formulário, com a intenção de serem inquiridas se a dinâmica da entrevista assim o indicasse. Ver mais detalhes na subseção 3.3 – *Instrumento da pesquisa* (p. 61).

### **3.2 Amostra e sujeitos da pesquisa**

A amostra da pesquisa é formada por cinco escolas superiores de graduação em Administração de Empresas da Região do ABC – esta composta pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul – que possuem, também, programa de pós-graduação *lato sensu*. Este critério foi adotado pelo fato de que essas escolas, ao optarem por estruturar um programa de pós-graduação *lato sensu*, demonstram um interesse mais amplo no ensino da Administração.

Os sujeitos da pesquisa são os coordenadores dos cursos de graduação em Administração de Empresas das escolas que se qualificaram pelo critério acima indicado, que foram entrevistados pessoalmente, em suas escolas.

A descoberta das escolas de graduação em Administração se deu por vários meios: contatos com diversos professores, pesquisa pela internet e telefonemas para confirmação do oferecimento dos cursos e nomes dos coordenadores, entre outros.

A lista das escolas de graduação em Administração de empresas do ABC com a indicação sobre se possuem cursos de graduação, nomes dos respectivos coordenadores do curso de graduação e detalhes de confirmação está exposta no Quadro 2.

	Oferece? <u>Graduação</u>
<b>SANTO ANDRÉ</b>	
Faculdade IESA – Rua Delfim Moreira, 40, Centro Contato: Michelle – 4438-9277 – confirmado: <a href="http://www.iesa.edu.br">www.iesa.edu.br</a> Coordenador(a): Profa. Marcia Kumschlies	sim
C. U. Fundação Santo André – FAECO – Av. Príncipe de Gales, 821 Contato: Evelyn – 4979-3300 – confirmado: <a href="http://www.fsa.br">www.fsa.br</a> Coordenador(a): Prof. Sylvio Santiago Navarro	sim
UNIABC – Universidade do Gde. ABC – Av. Industrial, 3330 Contato: Eliana – 4991-9846 – confirmado: <a href="http://www.uniabc.br">www.uniabc.br</a> Coordenador(a): Prof. Antonio Farichelli	sim
UNIA – C.U. de Santo André – R. Sen. Flaquer, 456/9 Contato: Rânia – 4435-8899, R. 231 – confirmado: <a href="http://www.unia.br">www.unia.br</a> Coordenador(a): Prof. José Carlos Ferreira	sim
<b>SÃO BERNARDO DO CAMPO</b>	
UNIBAN – Universidade Bandeirante de S. Paulo – Av. Dr.Rudge Ramos, 1501 Contato: Cecília – 4362-9000 – confirmado: <a href="http://www.uniban.br">www.uniban.br</a> Coordenador(a): Prof. Antonio Ponce Neto	sim
UMESP – Universidade Metodista de SP – R. do Sacramento, 230 Contato: Fabiana – 4366-5830 – confirmado: <a href="http://www.metodista.br">www.metodista.br</a> Coordenador(a): Prof. Alberto de Oliveira Silva Filho	sim
FEI – Centro Universitário FEI – R. Humberto A. Castello Branco, 3972 Contato: Rose – 4353-2900 – confirmado: <a href="http://www.fei.edu.br">www.fei.edu.br</a> Coordenador: Prof. Theodoro Agostinho Peters Filho	sim
<b>SÃO CAETANO DO SUL</b>	
IMES – Universidade Municipal de S.C.S. – Av. Goiás, 3400 Contato: Neusa – 4239-3206 – confirmado: <a href="http://www.imes.edu.br">www.imes.edu.br</a> Coordenador(a): Prof. Denis Donaire	sim
FAENAC – Faculdade Editora Nacional – R. Conceição, 321 Contato: Paola – 4223-7800 – confirmado: <a href="http://www.faenac.edu.br">www.faenac.edu.br</a> Coordenador(a): Prof. Renato Telles	sim
Faculdades Tijuquissu – R. Martim Francisco, 482 Contato: Rose – 4224-9490 - confirmado: <a href="http://www.tijucussu.com.br">www.tijucussu.com.br</a> Coordenador(a): Prof. Luiz Santander	sim
Pesquisa feita no período de 1º a 9/8/2005 - Autor da pesquisa: pesquisador	

Quadro 2 – Lista das escolas de graduação em Administração do ABC e cursos oferecidos.

Fonte: professores, assistentes administrativo(a)s e sites na internet.

Entre as 10 escolas do Quadro 2, sete se qualificaram para a pesquisa, por oferecerem, além da graduação, curso de pós-graduação *lato sensu*. Porém, a amostra foi reduzida a cinco escolas, pelo fato de duas delas estarem inacessíveis. A identidade das escolas pesquisadas é mantida em sigilo.

As cinco escolas cujos coordenadores foram entrevistados serão nas próximas seções e sub-seções identificadas com as letras de “A” a “E”, para preservar as suas identidades (GIL, 2002).

### 3.3 Instrumento da pesquisa

Uma vez concluída a pesquisa bibliográfica, foi feita uma leitura atenta e repetida, em linha com recomendação de Gil (2002), com o objetivo de pinçar dela os conceitos que orientariam o desenho do roteiro para a entrevista com os coordenadores das escolas que seriam objeto da pesquisa. Os conceitos selecionados foram agrupados em duas categorias:

- Técnicas pedagógicas (sigla **TP**) postuladas pelos pesquisadores e
- Pontos relevantes (sigla **PR**) que, embora não sejam técnicas pedagógicas, chamaram a atenção do autor, como, por exemplo, a escassez de docentes de empreendedorismo na Europa e nos EUA.

Foram identificadas 12 técnicas pedagógicas e quatro pontos relevantes. Assim sendo, o instrumento da pesquisa é um roteiro (formulário), gerado a partir do uso seletivo das técnicas pedagógicas **TP1** a **TP12** e dos pontos relevantes **PR1** a **PR4**, identificados na seção 2 REFERENCIAL CONCEITUAL. (p. 19)

Com o balizamento obtido no pré-teste (ver sub-seção 3.1, item 4, p. 58), o roteiro da entrevista passou a incluir duas perguntas de caráter genérico (perguntas 2 e 10), quatro perguntas envolvendo os quatro PRs (pontos relevantes) e quatro TPs (técnicas pedagógicas 1, 3, 10 e 12), escolhidas, por sentimento, como as mais prováveis de estarem sendo adotadas. O restante das TPs foi colado no verso do formulário e seria perguntado se o entrevistador percebesse que a escola que

estava sendo entrevistada era muito enérgica e atuante no ensino do empreendedorismo – condições essas não identificadas no pré-teste do instrumento da pesquisa.

A correlação de chaves, conceitos e perguntas que compuseram o roteiro de perguntas é mostrada no Quadro 3.

<b>Chave</b>	<b>Conceito</b>	<b>Incluído na pergunta</b>
	<b>Legenda – TP – Técnica pedagógica PR – Ponto relevante</b>	
TP1	Centrar o programa no indivíduo e ser altamente interativo e experiencial	4
TP3	Focalizar nas características da personalidade empreendedora	3
TP10	Desenvolver oportunidades que se afinam com o ser pessoal e social do empreendedor (ACO – Aprendizagem Centrada em Oportunidade) - Rae	5
TP12	Adotar o programa “Jovens Empreendedores” do Sebrae	9
PR1	O desenvolvimento do empreendedorismo necessita do apoio do governo/ONGs	8
PR2	O empreendedorismo é uma solução para problemas sociais e econômicos criados pela globalização, tais como desemprego etc.	1
PR3	Há falta de docentes de empreendedorismo	6
PR4	Outras restrições e percepções.	7 e 10

Quadro 3 – Técnicas pedagógicas e pontos relevantes incluídos no instrumento da pesquisa.

Fonte: autor

No Quadro 3 acima, não aparece listada a pergunta nº 2, porque ela não resulta do referencial bibliográfico. Trata-se de uma pergunta-gancho, de natureza introdutória, que cria as condições para que outras sejam formuladas. A pergunta em questão é:

2. O curso que o/a sr/a. coordena abrange atualmente - ou abrangerá proximamente – alguma ação para o desenvolvimento do empreendedorismo (p. ex. uma disciplina,

uma incubadora, um laboratório, um concurso)? Se positivo, quais são essas iniciativas?

O desenho do instrumento da pesquisa obedeceu aos seguintes critérios de ordem:

- 1) Nome do entrevistado, data da entrevista, sua escola e identificação se a instituição de ensino possuía cursos de pós-graduação em Administração de Empresas *lato sensu* e/ou *stricto sensu*;
- 2) Prestação de três informações ao entrevistado que buscavam contextualizar a entrevista e que eram:

*(1) A presente entrevista pretende colher dados para uma pesquisa acadêmica que versará sobre a formação do empreendedor em escolas de Administração do ABC;*

*(2) “Empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma tentativa autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas”;*

*(3) “empreendedor” é o agente do empreendedorismo.*

- 3) Formulação das perguntas (note-se que no início de cada pergunta está identificada sua chave TPn [técnica pedagógica] ou PRn [ponto relevante] e o autor que postulou o conceito objeto da pergunta).

A ordem das perguntas procurou ir dos conceitos gerais para os conceitos particulares, de forma a haver concatenação e evitar a criação de um clima confrontador. As 10 perguntas - poderiam ser 11, dependendo da resposta obtida na pergunta de número 6 - são as seguintes:

1. (PR2) (GIBB, 2002; SEBRAE) O empreendedorismo é visto como uma das saídas para os problemas socioeconômicos da Região. O/a sr/a pensa assim também? Por quê?

2. O curso que o/a sr/a. coordena abrange atualmente - ou abrangerá proximamente – alguma iniciativa para o desenvolvimento do empreendedorismo (p. ex. uma disciplina, uma incubadora, um laboratório, um concurso)? Se positivo, quais são essas iniciativas?
3. (TP3) (McCLELLAND, 1961) Nessas ações, estão sendo incluídos exercícios ou jogos para sensibilizar o educando sobre as atitudes indispensáveis do empreendedor? Se sim, exemplifique por favor.
4. (TP1) (HONIG, 2004) Muitos pesquisadores sugerem que a formação do empreendedor será mais eficaz se for baseada na aplicação – através de simulação ou prototipação de produtos idealizados - de conhecimentos e técnicas. Sua escola adota essa abordagem?
5. (TP10) (RAE, 2003) Pesquisas de Rae mostraram que a ACO - Aprendizagem Centrada em Oportunidade – é mais efetiva do que outras abordagens e recomendam que seja adotada em grupos de 20 a 30 alunos . É factível o uso dessa abordagem em sua escola?
6. (PR3) (GIBB, 2002) Faltam docentes de empreendedorismo na Europa e nos EUA. O sr/a sente que algo semelhante acontece em nossa região?
  - 6A. Se positivo, quais poderiam ser os motivos para essa escassez?
7. (PR4) Quais (outras?) restrições que o sr/a enfrenta para tornar o empreendedorismo mais incentivado e ensinado em seu curso de graduação?
8. (PR1) Que apoio o/a sr/a recebe do governo federal, estadual ou municipal ou de autarquias e ONGs, para despertar e treinar os alunos de graduação como empreendedores e/ou preparar docentes para o empreendedorismo?
9. (TP11) Já cogitou recorrer ao programa Jovens Empreendedores do Sebrae?
10. Outros comentários que gostaria de fazer: (verso se necessário)



### 3.4 Procedimentos de coleta de dados

As entrevistas foram marcadas por telefone, abordando-se primeiramente a secretária/assistente do coordenador. Nesses contatos com pessoal da secretaria, sempre eram esclarecidos os objetivos da entrevista, tais como:

...“sou professor e mestrando em administração da Universidade IMES”...

...“o tema de minha dissertação é o empreendedorismo”...

...“tenho interesse em pesquisar o que as escolas de Administração da Região do ABC estão oferecendo aos alunos para desenvolver o empreendedorismo”...

...“ficaria grato se você conseguisse que o coordenador de Administração, o prof. Fulano, abrisse alguns minutos de sua agenda para eu poder entrevistá-lo”.

A entrevista era sempre iniciada com agradecimentos ao coordenador pela oportunidade e pelo tempo que o professor dedicaria à questão.

Em seguida, era descrito o contexto do trabalho: objetivo da entrevista, definição de *empreendedorismo* e definição de *empreendedor*, após o que as perguntas eram formuladas, em geral obedecendo à ordem do roteiro.

O entrevistador procurava manter um clima de respeito e simplicidade.

As respostas eram anotadas pelo entrevistador no formulário desenvolvido para esse fim. Amostra do formulário está no Apêndice.

### 3.5 Procedimentos de análise dos resultados

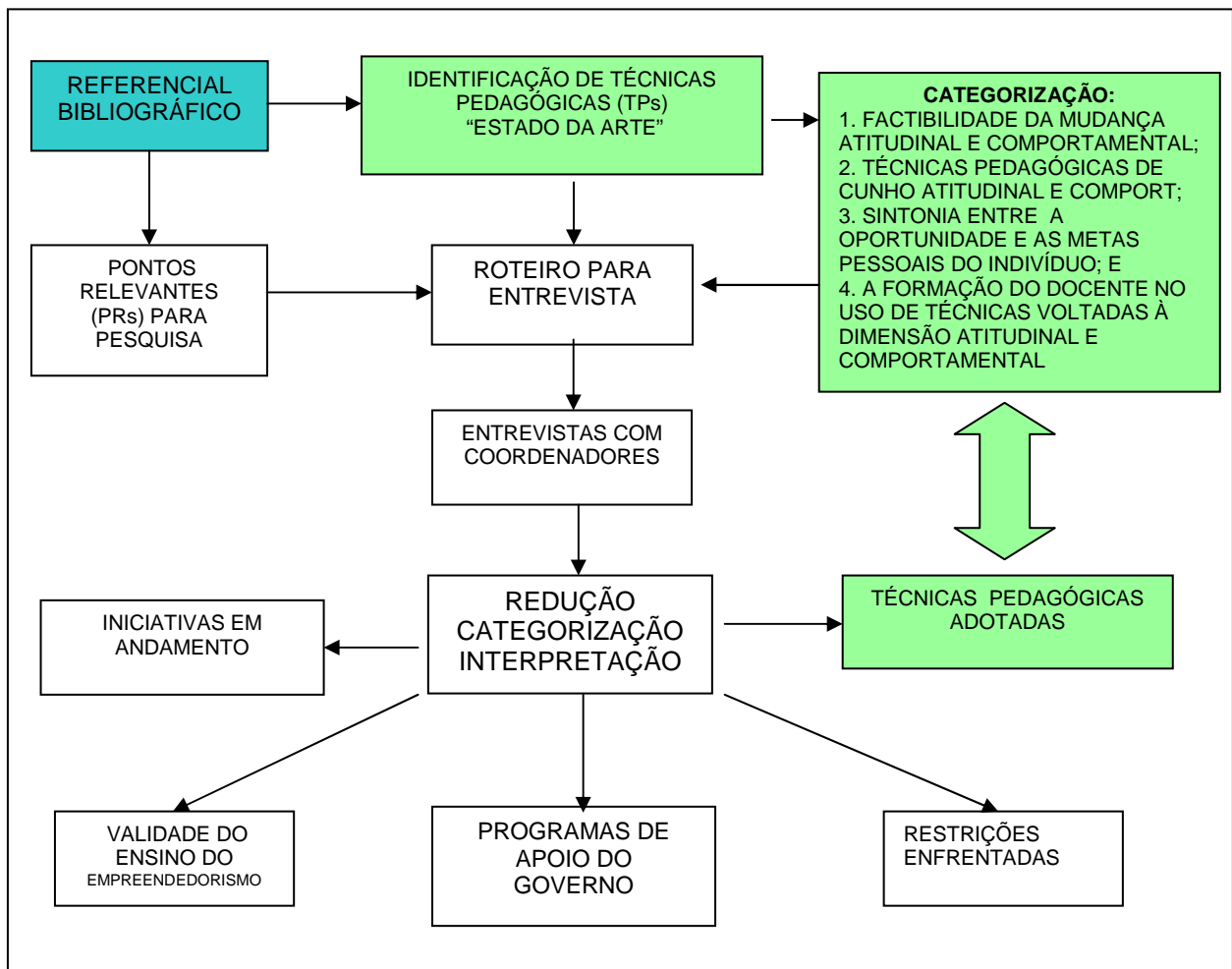
Para analisar as respostas, serão utilizadas técnicas de análise de conteúdo, propostas por Laurence Bardin (1977) e de redução, categorização e interpretação de dados, postuladas por Antonio Carlos Gil (2002).

As respostas serão agrupadas sob a mesma pergunta, para comparar as diferenças de percepção que existem entre os cinco coordenadores.

Essa abordagem tem o fito de identificar em que estágio se encontra o ensino-aprendizagem do empreendedorismo na Região do ABC.

### 3.6 Modelo do estudo

O Esquema 3 representa o modelo básico da pesquisa.



Esquema 3 – Modelo básico do projeto de pesquisa  
Fonte: autor

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Preâmbulo

Esta seção contém as perguntas formuladas aos entrevistados e suas respostas, agrupando-se as mesmas sob a mesma pergunta, para facilitar a comparação entre as respostas dadas pelos coordenadores entrevistados. Embora não tivesse sido mencionado ao entrevistado, a pergunta é precedida da indicação do ponto relevante (PR) ou técnica pedagógica (TP) e o nome do autor da referência bibliográfica em que foi baseada sua formulação. Os nomes dos autores dos conceitos nunca eram mencionados pelo pesquisador.

A escola a que pertence o entrevistado-respondente foi identificada pelas letras de “A” a “E”, para proteger a identidade delas e dos coordenadores entrevistados.

A fim de simplificar o texto, as palavras “coordenador” e “entrevistado” designam a pessoa responsável pela coordenação do curso de administração de empresas, independentemente de pertencer ela ao sexo masculino ou feminino.

O uso do itálico nesta seção denota informação considerada útil pelo autor, (exemplo: TCC = *Trabalho de Conclusão de Curso*) ou referência a dado já informado anteriormente, que o autor repete para destacar ou facilitar o trabalho do leitor.

A expressão *autor* se refere ao mestrando que elabora esta pesquisa.

Esta seção apresenta primeiro as perguntas formuladas aos entrevistados, suas respostas, e a análise e discussão das mesmas; a seguir são apresentadas as perguntas que ficaram em “stand by”, para serem usadas no caso de o coordenador demonstrar, durante a entrevista, que o ensino do empreendedorismo em sua escola era uma prioridade à qual estivesse sendo devotada expressiva energia. O objetivo dessa tática era não tornar a entrevista longa e desconfortável.

## 4.2 Perguntas, respostas, análise e discussão

**Pergunta Nº. 1** – O empreendedorismo é visto como uma das saídas para os problemas socioeconômicos da Região. O/a sr/a pensa assim também? Por quê?

**Coordenador da escola “A”** – Sim. Poderá ajudar muito. Antes da indústria automobilística, tínhamos a indústria de móveis, por exemplo, que desapareceu, talvez, porque os operários preferiram trabalhar na indústria automobilística. Difícil dizer o que virá depois da indústria automobilística. Mas vai precisar de empreendedores.

**Coordenador da escola “B”** – Sim, junto com comércio exterior.

**Coordenador da escola “C”**- Sim. A visão moderna é o executivo empreendedor.

**Coordenador da escola “D”**- Sim. Devemos desenvolver no aluno o espírito empreendedor, mesmo se ele for trabalhar para os outros. Isso será importante para que sejam gerados novos empregos em reposição aos perdidos.

**Coordenador da escola “E”**- Sim. É uma saída de modo geral, não só para nossa Região. Com a transferência de indústrias para outras cidades, o empreendedorismo se justifica para que se desenvolva o setor de serviços.

**Análise e discussão:** Os cinco entrevistados coincidem na opinião de que o empreendedorismo é uma das saídas para os problemas socioeconômicos da Região do ABC. Porém:

1. não mostraram entusiasmo pelo empreendedorismo em sua interação com o pesquisador;
2. nenhum deles mencionou sequer um estudioso – Schumpeter, McClelland *inter alia* – que pesquisou o tema e constatou a importância econômica e social do empreendedorismo;
3. as respostas são burocráticas - do tipo “a visão moderna é...”, “devemos desenvolver no aluno o espírito empreendedor...” e “é uma saída de modo geral...” -, sugerindo despreparo e falta de motivação para estruturar um programa eficaz de formação de jovens empreendedores;
4. nenhum entrevistado justificou objetivamente a segunda metade da pergunta, recorrendo a abstrações. A abstração, segundo Houaiss, é um “processo mental que consiste em escolher ou isolar um aspecto determinado de um estado de coisas relativamente complexo, a fim de simplificar a sua avaliação (...)” (HOUAISS, 2001:32).

Das respostas acima, sobressaem as marcas:

- de respostas burocráticas, já que fica bem dizer “Sim”; ou “a visão moderna é o executivo empreendedor” e assemelhados;
- de respostas sem nenhuma profundidade – “(...) tínhamos a indústria de móveis, por exemplo, que desapareceu, talvez porque os operários preferiram trabalhar na indústria automobilística. Mas vai precisar de empreendedores”; ou, “é uma saída de *modo geral*”. A superficialidade dessas respostas mostra que o trabalho sobre as motivações do ensino do empreendedorismo ainda não começou.

Essas manifestações se encaixam no nível “Delta” da tipologia criada por Loevinger (1970), para avaliar o desenvolvimento do ego, que é o intermediário entre os níveis “I-2 =Impulsivo” e “I-3=Conformista”. Diz Loevinger que “as principais preocupações do objeto (*no caso, o entrevistado*) são a auto-proteção e manter-se longe de problemas. O objeto deve estar vigilante, para controlar a situação e controlar a si mesmo.”(p. 59, tradução nossa). O autor nota a existência de pressão do ambiente sobre o ensino do empreendedorismo e todas escolas de Administração devem incluí-lo na grade. É exigência, ainda básica, do mercado. Porém, tudo está sendo feito com pouco planejamento e comprometimento, pois as condições não permitem maior empenho e estão todos descobrindo, ao mesmo tempo, de que se trata esse *tal* de empreendedorismo.

Incluir o empreendedorismo na grade satisfaz, ainda, o pessoal de marketing da escola, e os resultados alcançados – sejam quais forem – não comprometem o *status quo*. Serão necessárias décadas para o mercado desenvolver o ferramental necessário para medir a eficácia do ensino do empreendedorismo e identificar quais são as escolas que põem no “final da linha” os empreendedores que dão certo. Até lá estaremos aposentados.

Essas circunstâncias tornam possível a existência, no ensino do empreendedorismo, de condutas que, segundo Loevinger, levam a “atitudes manipulativas e explorativas em relação às pessoas” (p. 59, tradução nossa).

**Pergunta Nº 2** -. O curso que o/a sr/a coordena abrange atualmente - ou abrangerá proximamente – alguma iniciativa para o desenvolvimento do empreendedorismo (p. ex. uma disciplina, um laboratório, um concurso)? Se positivo, quais são essas iniciativas?

**Coordenador da escola “A”** – Sim. Temos uma disciplina no sétimo semestre chamada “Criação e Gestão de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo”.

**Coordenador da escola “B”** - Sim. Temos uma disciplina no último ano intitulada “Elaboração e Análise de Projeto”, única no Brasil, baseada no roteiro que o BID adota para a CII – Corporação Interamericana de Investimentos (*exibe vários projetos elaborados por equipes de alunos*). Tudo começa com uma idéia de um produto. Temos seis baias que acomodam até seis equipes (de até 10 alunos) simultaneamente, onde fazemos os trabalhos de grupo, desenvolvendo os projetos (*mostrou-nos as baias, que acomodam até 10 pessoas confortavelmente*). Nossa metodologia já está implantada também na Universidade de Manaus e foi solicitada também pela Faculdade Terras de Brasília.

**Coordenador da escola “C”**- Não. Os alunos desenvolvem um projeto no quarto ano; é o TCC (*Trabalho de Conclusão de Curso*), no qual utilizam os conhecimentos adquiridos nas várias matérias da grade, como Estratégia, Marketing etc.

**Coordenador da escola “D”**- Sim. Temos uma disciplina intitulada “Empreendedorismo”, de 80 horas num semestre (4 horas semanais). Nela os alunos desenvolvem o “Projeto

Empresa”, que é feito em grupos de cerca de 6 alunos e é multidisciplinar. A partir de uma idéia de um produto, o grupo estuda aspectos legais, de marketing e viabilidade econômica. No final do semestre, os projetos são apresentados a uma banca de professores. Para isso usamos um amplo salão de um clube social local.

**Coordenador da escola “E”-** Sim. Temos uma disciplina intitulada “Empreendedorismo”, no quarto ano. O indivíduo tem que sair daqui com uma idéia de como se faz para montar um negócio, já que o número de fracassos é muito maior do que o número de sucessos. Já tivemos também a idéia de montarmos uma incubadora, mas que não vingou.

**Análise e discussão:** Dos cinco entrevistados, quatro responderam que suas escolas ministram uma disciplina voltada à elaboração de um projeto. Neste particular, elaborar um projeto – ou *business plan* – é uma prática generalizada e comum.

Honig (2004) analisou os programas do ano de 2004 das 100 principais universidades americanas e descobriu que 78 delas oferecem cursos sobre empreendedorismo baseados na elaboração de um *business plan*. Porém, Honig não encontrou evidências empíricas de sua utilidade e afirma que “o chamado *business plan* se transformou num paradigma tão importante na formação de empreendedores que muitas universidades enviam seus alunos-representantes para participar em todo o mundo de concursos voltados a eleger o melhor *business plan*, atribuindo tanta importância quanto vencer em campeonatos de atletismo”.

Honig ainda afirma que enquanto alguns estudos mostram uma relação vantajosa entre haver elaborado um *business plan* e lucratividade, outros mostram uma relação negativa ou indiferente.

Depreende-se que as escolas de Administração da Região do ABC - ao fazerem da elaboração de um projeto teórico (*business plan*) sua principal técnica pedagógica



- estão adotando o que pode ser considerado *comum* em seu meio. Corrobora a noção de vulgaridade parte da resposta dada à pergunta número 4 pelo coordenador da escola “C”: “(...) Aliás, na última ‘Semana da Administração’ tivemos vários palestrantes cobrindo o tema do empreendedorismo; 80% deles falam as mesmas coisas, baseados nos mesmos autores”.

Nenhum dos entrevistados mencionou o Projeto Pedagógico – exigência oficial que trata do perfil do aluno que a instituição de ensino deseja formar e das estratégias de ensino, disciplina a disciplina, que serão aplicadas. O Projeto Pedagógico deve ser concebido de maneira que fique patente a intenção da instituição de ensino de entregar ao discente uma educação multi-disciplinar, com a harmonia e a completeza necessárias para que o objetivo educacional traçado seja alcançado.

Nenhum dos entrevistados sinalizou a existência de metas ou objetivos a alcançar em suas iniciativas. A percepção que se capta, pela segunda vez, é que as escolas de Administração da Região do ABC estão “fornecendo” o ensino do empreendedorismo de maneira burocrática, sem vibração, sem entusiasmo, “sem ousadia” (DIPIETRO, 2003). Como disse Gibb (2002), a educação empreendedora precisa de mudanças “de proporções schumpeterianas”; o autor fecha o zoom adicionando “a começar pelos formuladores do projeto pedagógico.”

Divulga-se na mídia que se ensina o empreendedorismo, porém os educandos saem das escolas com quase nada. Só depois de anos de fracassos, perceberão que não conhecem sequer os rudimentos de como ser empreendedor. Há aqui uma questão moral.

A análise das raízes da presente situação leva o autor a recorrer aos postulados de Kohlberg, em seu modelo de desenvolvimento moral/pessoal. Citado por Licht (2005a), dois pontos sobressaem, para iluminar o presente contexto:

“a questão da moralidade é uma questão de processo de tomada de decisões, ao invés de traço comportamental fixo.” (...)

“[...] uma pessoa pode estacionar num nível [de desenvolvimento], ou porque não é intelectualmente capaz de um crescimento ulterior, ou porque o ambiente que a circunda não provê experiências que encorajem o crescimento” ( p. 11)

Diante do exposto, o autor conclui que os coordenadores das escolas de Administração do ABC – por serem intelectualmente capazes – devem lutar contra o ambiente que os circunda, tomar a decisão de buscar conhecimentos sobre as técnicas da pedagogia empreendedora, formular um projeto pedagógico consistente e buscar os recursos necessários para essa empreitada, que é, em essência, missão para uma personalidade empreendedora.

**Pergunta Nº 3** -. *Nas ações voltadas ao ensino do empreendedorismo, programadas por sua escola, estão sendo incluídos exercícios ou jogos para sensibilizar o educando sobre as atitudes indispensáveis do empreendedor? Se sim, exemplifique, por favor.*

**Coordenador da escola “A”** - Não. Temos, porém, uma disciplina intitulada “Liderança Empresarial”, na qual tratamos da liderança. São conceitos que estão nos livros “Coach: um parceiro para o seu sucesso”, de Ane Araujo (Editora Gente) e “O Livro das Competências”, de Ênio Resende (Editora Qualitymark”).

**Coordenador da escola “B”** – Não. Cobre-se um pouco da parte teórica, durante as aulas.

**Coordenador da escola “C”**- Não.

**Coordenador da escola “D”**- Não. Porém, a nível teórico [sic] trabalhamos essas atitudes na disciplina de Psicologia.

**Coordenador da escola “E”**- Não. Defendi que o aluno preparasse um plano completo para um negócio e eu queria que os alunos de comunicação desenvolvessem a campanha de divulgação do produto. Quanto a trabalhar as atitudes, é um pouco cedo, já que é o primeiro ano que estamos dando a matéria sobre empreendedorismo.

**Análise e discussão:** Os cinco entrevistados respondem negativamente a essa pergunta. A maioria trabalha o tema de maneira teórica. Analisando o conteúdo das respostas a esta pergunta encontramos:

- “são conceitos” na resposta da escola “A”;
- “cobre-se um pouco da parte teórica” na resposta da escola “B”;
- “porém a nível(sic) teórico trabalhamos essas atitudes” na resposta da escola “D”; e
- “quanto a trabalhar as atitudes, é um pouco cedo” na resposta da escola “E”.

Depreende-se dessas quatro respostas:

1. os entrevistados demonstram ignorar a importância que a questão atitudinal tem na formação do empreendedor;
2. ao responderem unanimemente com um “não” a esta pergunta, os entrevistados deixaram patente o alheamento das escolas de Administração da Região do ABC, em relação às importantes constatações de McClelland (1961, 1987), reveladas ao mundo acadêmico há 44 anos (com “The Achieving Society”) e há 18 anos (com “Human Motivation”). Em sua obra de 1961, McClelland estabelece, através de numerosas pesquisas, relações empíricas entre a capacidade de alcançar resultados e as características do comportamento empreendedor (CCEs); na segunda obra aqui mencionada,

McClelland demonstra os efeitos positivos nos resultados da empresa daquele empreendedor que passou pelo TMR – Treinamento de Motivação para Realização, o qual, por sua eficácia, foi encampado pela UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento e é aplicado em 27 países, com excelentes resultados. As 10 características que ele denominou “do comportamento empreendedor” – CCEs, são:

- *busca de oportunidade e iniciativa*
- *persistência*
- *comprometimento*
- *exigência de qualidade e eficiência*
- *correr riscos calculados*
- *estabelecimento de metas*
- *busca de informações*
- *planejamento e monitoramento sistemático*
- *persuasão e rede de contatos*
- *independência e auto-confiança*

3. Além de desconhecerem as constatações de McClelland, os coordenadores demonstraram não conhecer, tampouco, os programas “Jovens Empreendedores” e “Empretec” (que são baseados nos postulados de McClelland), como será reconhecido unanimemente por todos, ao responderem à pergunta nº 9. Esses programas são operados no Brasil pelo Sebrae, que possui agências tanto em São Bernardo do Campo como em Santo André e que presta informações gratuitas aos interessados. O pesquisador esteve duas vezes, no período entre agosto de 2004 e abril de 2005, no Sebrae de São Bernardo e constatou isso pessoalmente. Numa das ocasiões, foi permitido ao pesquisador manusear as (e tomar notas sobre o conteúdo das) apostilas do programa. É importante enfatizar que o programa “Jovens Empreendedores” visa, em especial, a capacitar docentes no ensino do empreendedorismo, utilizando jogos e exercícios preconizados por McClelland no TMR - Treinamento de Motivação para Realização. O alheamento em relação ao ensino do empreendedorismo na Região fica

confirmado pelo fato de os coordenadores das escolas de Administração ignorarem o programa “Jovens Empreendedores”.

**Pergunta Nº 4** - *Muitos pesquisadores sugerem que a formação do empreendedor será mais eficaz se for baseada na aplicação de conhecimentos e técnicas, como pretende-se com **simulação** e **prototipação** de produtos idealizados. Sua escola adota essa abordagem?*

**Coordenador da escola “A”** - Sim. Temos outras duas disciplinas voltadas à aplicação, chamadas “Simulação Empresarial” e “Simulação Avançada”, nos últimos semestres, que visam justamente a isso.

**Coordenador da escola “B”** - Não. É facultativo. Há alunos que chegam a desenvolver protótipo (*exibiu alguns protótipos*).

**Coordenador da escola “C”**- Não. Alguns chegam a fazer protótipo, que é apresentado na “Semana da Administração”, evento que promovemos anualmente. Aliás, na última “Semana” tivemos vários palestrantes cobrindo o tema do empreendedorismo; 80% deles falam as mesmas coisas, baseados nos mesmos autores.

**Coordenador da escola “D”**- Sim. Temos duas disciplinas; uma no quarto semestre, intitulada “Jogo de Empresas”, do qual participam até oito equipes que farão a cada período decisões

quanto a vendas, compras, estoques, preços etc. Nessa disciplina usamos o software da Bernard Sistemas. Outra disciplina, “Administração Mercadológica”, oferecemos no 7º. e 8º. semestres, na qual cada grupo é obrigado a desenvolver um produto com um diferencial inédito. Já tivemos idéias interessantes, como leite longa vida em copinhos, revista para a terceira idade e sabonete bronzeador, entre outras. É para estimular a criatividade dos alunos. Essa matéria culmina com uma Feira de Novos Negócios, uma exposição ampla aberta ao público, exibindo os produtos desenvolvidos.

### **Coordenador da escola “E”- Não.**

**Análise e discussão:** Dos cinco entrevistados, dois informaram que suas escolas adotam técnicas pedagógicas de simulação (pelo uso de jogo de empresas) ou prototipação (menos freqüente). Notam-se graus diferentes de entusiasmo entre os entrevistados. As respostas variam de um isolado “não” (ver resposta da escola “E”) a uma detalhada resposta que demonstra a busca da aplicação dos conceitos sobre criatividade e inovação (ver resposta da escola “D”).

Comparando o uso atual de técnicas pedagógicas de cunho prático nas escolas pesquisadas com o referencial bibliográfico, denota-se que a maioria das escolas de Administração da Região do ABC não está em linha com o apregoado por:

- **Schumpeter** (1985), que concebeu o conceito da “criação destrutiva”, abordagem essa devastadora do *status quo* e que permite ao empreendedor alcançar níveis mais altos de produção e geração de riqueza;

- **Ulrich e Cole** (1987), cujas pesquisas revelaram, entre outros pontos, que os empreendedores são pessoas que possuem uma grande necessidade de realização e tendem a alcançar metas através de seus próprios esforços, revelando seu lado prático (“pôr a mão na massa”, tradução de “hands on”);

- **DiPietro** (2003), que constatou que a inovação e a introdução de novas tecnologias envolvem mudanças nas práticas correntes e esse processo é extremamente destrutivo e provavelmente muito arriscado. É ainda ameaçador, criando resistências para que seja aceito. Dessa maneira, a inovação só ocorre nas mãos de certos indivíduos que possuem entre suas características marcantes a ousadia. O empreendedorismo requer indivíduos que estejam propensos a correr riscos na expectativa de retornos futuros não garantidos, contrariar o *status quo* corrente e mergulhar dentro do desconhecido, para reinventar o futuro.

Assim sendo, sobressai positivamente a resposta dada pelo coordenador da escola “D” que ressalta-se abaixo:

“Outra disciplina, ‘Administração Mercadológica’, oferecemos no 7º. e 8º. semestres, na qual cada grupo é obrigado a desenvolver um produto com um diferencial inédito. Já tivemos idéias interessantes, como leite longa vida em copinhos, revista para a terceira idade e sabonete bronzeador, entre outras. É para estimular a criatividade dos alunos. Essa matéria culmina com uma Feira de Novos Negócios, uma exposição ampla, aberta ao público, exibindo os produtos desenvolvidos.”

Diante do exposto, fica patente que a escola “D” parece ser a que está levando à prática de maneira mais incisiva os postulados de Schumpeter, Ulrich e Cole e DiPietro, enquanto as demais mostram uma postura de apatia frente às necessidades de simulação e prototipação na pedagogia empreendedora.

**Pergunta Nº 5** - Pesquisas de Rae (2003) mostraram que a ACO - Aprendizagem Centrada em Oportunidade - é mais efetiva do que outras abordagens e recomendam que seja adotada em grupos de 20 a 30 alunos. É factível o uso dessa abordagem em sua escola?

**Coordenador da escola “A”**- Não (*demonstrou não conhecer a abordagem*). Tampouco temos sala com essa pequena quantidade de alunos. Nosso orçamento não permitiria. Aqui nossas classes têm cerca de 80 alunos.

**Coordenador da escola “B”** – Não (*demonstrou não conhecer a abordagem*).

**Coordenador da escola “C”**- Não é factível financeiramente (*demonstrou não conhecer a abordagem*).

**Coordenador da escola “D”**- Não poderíamos formar classes desse tamanho, não funcionaria. Teríamos que formar classes menores desde o começo do curso. Minha experiência mostra que, como docente, tenho menos problemas de disciplina com classes de 60 alunos do que com classes de 20, 30 alunos. Eles estão acostumados a classes maiores (*demonstrou não conhecer a abordagem*).

**Coordenador da escola “E”**- Não (*demonstrou não conhecer a abordagem*).

**Análise e discussão:** Sobressaem, das respostas, os seguintes pontos:



1. nenhuma das escolas conhece a técnica pedagógica ACO;
2. três escolas não poderiam adotar esse tamanho de classe, de 20 a 30 alunos, sendo duas por motivos econômicos e uma por crer que “não funcionaria”, por motivos de disciplina (“Minha experiência mostra que, como docente, tenho menos problemas de disciplina com classes de 60 alunos do que com classes de 20, 30 alunos. Eles estão acostumados a classes maiores.”).

Rae (2003) defende que a literatura sobre empreendedorismo vê a ACO inseparável do conceito de oportunidade. A oportunidade, que pode ser descrita como “o potencial de mudança, melhoria ou vantagem que surge de nossa ação” (p. 543), é central ao papel do ensino-aprendizagem, dentro do processo de desenvolver competências empresariais.

A abordagem da ACO tem sido usada nos cursos de graduação e pós-graduação das universidades britânicas. Ela conjuga aprendizagem experiencial e conceitual, desenvolvendo a compreensão e a capacidade. A ACO se processa através da identificação, desenvolvimento, planejamento e implantação de uma oportunidade, desde sua idéia até sua concretização. Os estudantes se utilizam de uma metodologia na qual a oportunidade identificada é avaliada sob quatro perspectivas:

- Exploração da oportunidade;
- Relacionamento da oportunidade com as metas pessoais;
- Planejamento para concretizar a oportunidade; e
- Ações necessárias para transformar a oportunidade em realidade.

Os coordenadores das escolas de Administração da Região do ABC, ao demonstrarem sequer conhecer a técnica pedagógica ACO – Aprendizagem Centrada em Oportunidade sinalizam que seus projetos pedagógicos, no referente ao ensino do empreendedorismo, são ultrapassados e não trarão os resultados de que a Região necessita.

**Pergunta Nº 6** - *Faltam docentes de empreendedorismo na Europa e nos EUA. O sr/a sente que algo semelhante acontece em nossa Região?*

**Coordenador da escola “A”** – Não. Nossos professores de “Estratégia”, “Planejamento de Marketing” e “Gestão Empresarial” estão capacitados a ministrar as aulas das disciplinas voltadas ao desenvolvimento do empreendedorismo.

**Coordenador da escola “B”** - Sim. Não consigo um professor substituto.

**Coordenador da escola “C”**- Não. Para as condições que temos hoje, temos o suficiente.

**Coordenador da escola “D”**- Não.

**Coordenador da escola “E”**- Sim.

**Análise e discussão:** Sobressai das respostas acima a evidência de que os coordenadores das escolas de Administração da Região do ABC demonstram possuir compreensões diferentes e conflitantes sobre a pedagogia empreendedora. Enquanto um deles disse, com uma ponta de angústia - conforme notado pelo entrevistador - “não consigo um professor substituto”, outros responderam um seco “não” e comunicaram, com linguagem corporal, uma certa surpresa com a pergunta formulada.

Parece ser razoável afirmar que:

1. a diferença de avaliação quanto à falta de docentes de empreendedorismo advém dos diferentes estágios de compreensão da pedagogia empreendedora em que se acham as escolas do ABC;
2. o coordenador da escola “A” demonstra, com sua resposta (*“Nossos professores de ‘Estratégia’, ‘Planejamento de Marketing’ e ‘Gestão Empresarial’ estão capacitados a ministrar as aulas das disciplinas voltadas ao desenvolvimento do empreendedorismo*), que não conhece as singularidades do ensino-aprendizagem do empreendedorismo e supõe que esses docentes entregarão o produto esperado. Esse coordenador é o “hors-concours” no alheamento quanto à pedagogia empreendedora.
3. os coordenadores que responderam com um simples “não” à pergunta sobre a falta de docentes demonstram ingenuidade. Brown (1999) e Gibb (2002) identificaram a falta de docentes tanto na Europa quanto nos Estados Unidos da América, descobrindo que há grande número de vagas não preenchidas para professores nessa área.

O autor supõe que ministrar essa disciplina na Europa e nos Estados Unidos – locais em que essa docência se acha mais desenvolvida – é trabalhoso e requer docentes mais versáteis que os docentes habituais; o que significa mais custos e especiais.

Enquanto a maioria dos coordenadores das escolas de Administração da Região do ABC não sente dificuldade em contratar docentes de empreendedorismo, Hynes (1996) postula que “o papel do educador é crítico, já que ele deve possuir uma mescla de conhecimentos acadêmicos e experiência prática” (p.3, tradução nossa); Rae (2003) também insiste na questão: “o facilitador deve ser criativo e capaz de liderar grupos simultâneos, estruturando o processo e introduzindo técnicas relevantes conforme necessário”; Gibb (2002) infere, de forma contundente, após analisar os desafios que estão impostos ao setor de educação superior em geral e às escolas de negócios em particular, no referente à educação empreendedora, que “existe a necessidade de mudanças nas estruturas institucionais de proporções schumpeterianas” (p. 243, tradução nossa).

A questão da docência empreendedora é tão desafiante, que Gibb ainda constatou a ausência de pesquisa que busque apurar quais seriam as competências adequadas daqueles que ensinariam as disciplinas do empreendedorismo.

Mais uma vez fica patente, no que tange à pedagogia empreendedora, o *gap* existente entre a prescrição dos pesquisadores acadêmicos e a crença e a prática da maioria dos coordenadores das escolas pesquisadas de Administração da Região do ABC.

*6A – Se, em sua opinião, há falta de docentes de empreendedorismo em nossa Região, quais poderiam ser os motivos para essa escassez?*

**Coordenador da escola “A” – Pergunta prejudicada.**

**Coordenador da escola “B” -** Creio que o motivo é cultural. No Brasil, desde pequena, a criança criativa “destoa”, começa a ser recusada pelas demais. “Gozam” [sic] do inventor, ele é visto como o professor Pardal. O resultado é que na vida adulta, a cada 100, só dois ou três são empreendedores.

**Coordenador da escola “C”- Pergunta prejudicada.**

**Coordenador da escola “D”- Pergunta prejudicada.**

**Coordenador da escola “E” -** O docente precisa ter um perfil diferente, ter vivenciado as oportunidades. Há coisas que não podem ser ensinadas. Como se pode ensinar a sensação de se ter um filho? Por isso, o docente de empreendedorismo precisa

ser empreendedor, não funciona com o perfil do professor clássico.

**Análise e discussão:** Dois coordenadores responderam que têm dificuldades para contratar docentes de empreendedorismo. Um justifica a dificuldade como sendo de natureza cultural; outro atribui a dificuldade ao perfil singular desse docente.

O coordenador que acredita no obstáculo cultural não está sozinho. De fato, pesquisa mencionada na Introdução deste trabalho (ver sub-seção 1.2 – *Problematização*, p. 14), feita junto a 40 especialistas brasileiros, encomendada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), de 2003, apontou que “o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil é dificultado (...) pelas barreiras culturais e atitudinais peculiares de nossa sociedade” (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2003 p. 65), e as seguintes percepções são informadas pelos respondentes:

“O empreendedor não é bem visto pela sociedade. Quando alguém prospera em uma atividade empresarial é porque há algo errado por trás”[...];

“A cultura brasileira vê o empreendedor [...] como um coitadinho, um falido que não deu certo em uma grande empresa; ou como um mau caráter, ladrão, aproveitador e oportunista” [...];

“A cultura brasileira encara o trabalho como um mal necessário, há falta de profissionalismo, [...] é uma questão de postura. Considera-se normal esperar o patrão mandar, é normal enrolar o trabalho, é normal atrasar o trabalho. Nas conversas com amigos, considera-se esta postura como uma vantagem, uma esperteza” [...] (p.61).

A barreira cultural aparece em outros pontos desta pesquisa: o coordenador da escola “E” recorre a ela ao responder as perguntas 7 e 10; e o coordenador da escola “B” também recorre a ela, ao responder a pergunta 10. Da mesma forma, o coordenador da escola “C” confirma o sentimento quanto ao obstáculo cultural em relação ao empreendedorismo, quando afirma, na resposta à pergunta 10: “(...)

Temos uma incubadora, ligada diretamente à reitoria. Nossos alunos não se interessam pela incubadora”.

Quanto ao perfil singular do docente de empreendedorismo, alegado pelo coordenador da escola “E”, nota-se que o coordenador da escola “C” sente algo semelhante, ao declarar, na resposta à pergunta 10: “o empreendedor tem uma característica que é nata: correr riscos. Nosso curso de Administração fornece o ferramental para diminuir esses riscos. O empreendedorismo exige também uma dose enorme de criatividade. *É muito difícil ensinar essas coisas*”.

Hynes (1996) propõe um modelo de processo para a educação empreendedora, baseado em sua experiência na Universidade de Limerick (Irlanda) e em observações que fez em outras instituições educacionais e de treinamento. O modelo propõe estruturas alternativas e mecanismos de aprendizagem, para assegurar que a aprendizagem correta ocorra. Para tanto, metas são estabelecidas para a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atributos. *O papel do educador é crítico, já que ele deve possuir uma mescla de conhecimentos acadêmicos e experiência prática (p.3).*

As respostas de três coordenadores a esta pergunta ficaram prejudicadas pelo fato de eles não sentirem a escassez de docentes de empreendedorismo - como informam pesquisadores da Europa e dos Estados Unidos. O alheamento desses três coordenadores assume, no tocante ao desafio do ensino do empreendedorismo, tons de ingenuidade.

**Pergunta Nº 7 - Quais outras restrições o sr/a enfrenta para tornar o empreendedorismo mais incentivado e ensinado em seu curso de graduação?**

**Coordenador da escola “A”**- As turmas são muito grandes. Temos um jogo de empresas (com o apoio de TI da empresa externa GI Micro) em que a classe de 80 alunos é dividida em duas “divisões” de 40, que por sua vez é organizada em pequenos grupos de 4 ou 5 participantes, que disputam o jogo entre si. Infelizmente não seria possível trabalhar com turmas menores.

**Coordenador da escola “B”** – Falta divulgação e enaltecimento da atividade empreendedora. Falta estímulo. Uma campanha institucional deveria alertar a todos que o emprego acabou.

**Coordenador da escola “C”**- Nenhuma.

**Coordenador da escola “D”**- Há dificuldade para envolver o aluno, fazê-lo entender o que é ser empreendedor. No começo das disciplinas, eles ficam assustados, porque as disciplinas sobre empreendedorismo envolvem mais responsabilidade do que as outras.

**Coordenador da escola “E”** – Restrição de natureza cultural. Nosso sistema escolar direciona o indivíduo para ser funcionário e não para ser dono de um negócio. É assim, porque é menos arriscado. Nossa cultura privilegia a aversão ao risco; dessa forma, escolher a carreira de empreendedor quase sempre é a última opção das pessoas no Brasil.

**Análise e discussão:** Esta pergunta, do tipo aberta, teve a finalidade de fazer o fechamento das restrições enfrentadas pelos coordenadores no ensino do empreendedorismo. As respostas obtidas nesta pergunta apontam para as seguintes restrições [adicionais] enfrentadas pelos coordenadores das escolas de Administração, para o ensino do empreendedorismo:

- as turmas são muito grandes (mencionada pela escola “A”);

- falta estímulo (mencionada pela escola “B”);
- falta empreender uma mudança cultural (mencionada pelas escolas B, D e E).

Três dos coordenadores reforçam a idéia de que a Região do ABC possui pela frente o desafio de promover uma mudança cultural: a população deve ser sensibilizada para o fato de que seu bem-estar dependerá do empenho de cada um. Todavia, não se percebem indícios no ambiente de que haja esforços em andamento - seja por parte das autoridades, seja por parte das escolas – buscando promover essa mudança. As autoridades demonstram ter outras prioridades; as escolas, em geral, permanecem apáticas e burocráticas; e as escolas de Administração, em particular, continuam com seus projetos pedagógicos voltados a formar funcionários para o “big business” – sejam as grandes empresas brasileiras ou estrangeiras.

Os alunos das escolas de Administração, por seu turno, sonham em trabalhar para essas grandes empresas. Recente pesquisa, feita entre 98 quartanistas de uma das escolas-objeto deste estudo (BEGALI; LICHT, 2005), revelou que quase 2/3 (a soma de 41,9% com 20,4%) dos entrevistados prefeririam trabalhar para as grandes empresas e apenas 19,4% escolheriam possuir seu próprio negócio, conforme pode ser visto na Tabela 2:

Tabela Nº 2 – Setores preferidos de trabalho por 98 quartanistas de uma escola de graduação em Administração da Região do ABC

<b>Setor</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Governo	11	11,2
Empresa multinacional	41	41,9
Empresa grande brasileira	20	20,4
Pequena ou média empresa	7	7,1
Possuir negócio próprio	19	19,4
Nenhum dos acima		0
Total	98	100%
%	100%	

Fonte: Begali; Licht, 2005.

A mudança cultural que precisa ser empreendida necessita comunicar que:



1. não existem grandes empresas em número suficiente para satisfazer a todos que procuram trabalho em alguma delas;
2. a saída para um número mais expressivo de cidadãos deverá ser possuir seu próprio negócio.

McClelland (1987) aferiu, por meio de pesquisa, que os países mais desenvolvidos são aqueles cujos cidadãos apresentam os mais elevados índices de “*n Achievement*” – critério que ele concebeu para medir o desejo de realizar, de lograr resultados. Em linha com essa constatação, a Região do ABC precisa convencer seus habitantes que a era do risco chegou, uma vez que o Estado-provedor está exaurido de recursos.

**Pergunta No. 8** - *Que apoio o/a sr/a recebe do governo federal, estadual ou municipal ou de autarquias e ONGs, para despertar e treinar os alunos de graduação como empreendedores e/ou preparar docentes para o empreendedorismo?*

**Coordenador da escola “A”** - Nenhum.

**Coordenador da escola “B”** - Nenhum.

**Coordenador da escola “C”** - Nenhum.

**Coordenador da escola “D”** - Nenhum.

**Coordenador da escola “E”** - Nenhum.

**Análise e discussão** - A pergunta nº 8 conseguiu a unanimidade dos coordenadores das escolas pesquisadas: nenhuma delas recebe qualquer tipo de apoio do governo, de ONGs etc. É razoável deduzir que as autoridades estão ocupadas com outras prioridades.

Infere-se, como corolário, que o ensino-aprendizagem do empreendedorismo avançará na região - se depender do apoio oficial - a passos lentos, não gerando expressivo crescimento do emprego e da renda, no prazo almejado pela sociedade.

Nenhum dos coordenadores, por outro lado, informou ter procurado ajuda. Como demonstraram não conhecer sequer o programa “Jovens Empreendedores”, do Sebrae (ver pergunta 9) pode-se intuir que procurar ajuda junto ao governo seria uma empreitada, para eles, mais árdua ainda e de difícil cogitação.

O unânime “nenhum”, dado como resposta a essa pergunta e, conforme notou o autor, acompanhado de uma linguagem corporal que comunicava desalento e descrença, construiu na entrevista um momento depressivo. Se por um lado a mídia noticia diariamente a falta de responsabilidade social dos governantes e homens públicos, por outro lado, os coordenadores das escolas entrevistados não podem abandonar o papel de líder que lhes cabe dentro da instituição a que pertencem. Licht (2005b) conclui que “os valores do líder ficam evidentes em toda decisão estratégica que toma” (p. 40) e reforça seu ponto de vista quanto à responsabilidade que têm todos os que ocupam papéis de liderança na formulação de estratégias de uma organização, recorrendo a Schein (1984):

“indivíduos ocupando postos estratégicos em organizações são gerenciadores de cultura organizacional: sua posição hierárquica e sua responsabilidade funcional lhes confere poder para intervir na cultura, geralmente para produzir efeitos de adaptação da cultura às mudanças que o mercado impõe.” (p. 40).

A atitude conformista detectada nas respostas a esta pergunta que, segundo Loevinger (1970), evidencia baixo desenvolvimento do ego, enrobustece a

necessidade de ser operada, no ensino do empreendedorismo da Região do ABC, uma re-concepção de “proporções schumpeterianas”.

**Pergunta Nº 9** - Já cogitou recorrer ao programa “Jovens Empreendedores” do Sebrae?

**Coordenador da escola “A”** – Não (*demonstrou não conhecer o programa*).

**Coordenador da escola “B”** - Não (*demonstrou não conhecer o programa*). Aliás, o Sebrae dá a impressão de que gosta de fazer segredo para nossos alunos quando eles vão lá obter informações no balcão. Não sei se nos vêm como concorrentes. Eu gostaria de formar docentes.

**Coordenador da escola “C”**- Não (*demonstrou não conhecer o programa*).

**Coordenador da escola “D”**- Não. Sempre indicamos os cursos do Sebrae para os alunos (*demonstrou não conhecer o programa*).

**Coordenador da escola “E”** – Não. Não conheço o programa.

**Análise e discussão** – Nenhum dos coordenadores entrevistados demonstrou conhecer o programa Jovens Empreendedores do Sebrae.

Novamente constata-se a apatia que existe nas escolas de Administração do ABC, com relação ao ensino do empreendedorismo. Na presente questão, deve-se

levar em conta que o Sebrae possui duas agências na Região – em Santo André e em São Bernardo do Campo, não sendo difícil, portanto, o contato.

Os seguintes dados sobre o programa “Jovens Empreendedores” podem ser úteis para os coordenadores dos cursos de Administração do ABC:

1. Como informa o Sebrae (2005d) o curso denominado “Jovens Empreendedores - Novos Talentos” (PR1, TP12), é realizado em todo o Brasil, por meio de uma parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego;
2. Teve início em São Paulo, pela Zona Leste da Capital, e expandiu-se para a Baixada Santista, ABC, Guarulhos e São José dos Campos. Essas regiões concentram mais de 43% da população jovem - entre 16 e 24 anos - do Estado, sendo seu objetivo incentivar o empreendedorismo nesse segmento;
3. Em São Paulo, por sua grande população, optou-se por implementá-lo nas regiões de maior concentração populacional e com expressiva presença do público-alvo do programa: jovens entre 16 e 24 anos; renda familiar de até meio-salário mínimo *per capita* e que estejam cursando ou concluído o ensino médio ou o fundamental (SEBRAE, 2005d);
4. O programa utiliza-se de numerosas técnicas pedagógicas concebidas para levar os educandos a uma intensa atividade vivencial, com uso de jogos, trabalhos em grupo e simulações que desenvolvam prioritariamente as 10 características do comportamento empreendedor (CCEs), preconizadas por David C. McClelland (1961), enquanto ensina aspectos técnicos dos negócios tanto *generalistas* - p.ex. o que é um fluxo de caixa, o que é um projeto etc. - quanto *específicos da realidade brasileira* – p. ex. o que é o sistema SIMPLES, o que é EPP – empresa de pequeno porte etc;
5. O programa “Jovens Empreendedores” está disponível em versões para os ensinos fundamental e médio e **também para cursos superiores (PR1).**

6. Conforme dados obtidos junto ao Sebrae-S.Bernardo do Campo, em março de 2005, o programa para os discentes de escolas superiores é de 96 horas-aula. Além de apostilas e de outros recursos oferecidos pelo programa, está o “curso de repasse”, de 48 horas presenciais, voltado à formação dos docentes da Instituição de Ensino Superior (IES) que assinar o convênio com o Sebrae para a implantação do programa em sua grade de ensino normal;
7. Para passar a utilizar esse ferramental de formação de jovens empreendedores, o Sebrae exige, basicamente, que a instituição de ensino celebre um contrato no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil Reais).

Chamou a atenção do pesquisador a seguinte declaração do coordenador da escola “B”: “Aliás, o Sebrae dá a impressão de que gosta de fazer segredo para nossos alunos, quando eles vão lá obter informações no balcão. Não sei se nos vêem como concorrentes”. Quanto a essa questão de “segredo” do Sebrae, o autor registra que:

- O Sebrae exibiu ao autor, com restrições, *parte* das apostilas do programa “Jovens Empreendedores”; não forneceu cópia das apostilas e não permitiu que fossem copiadas. No episódio, o representante do Sebrae, sempre cortês, informou que esses cuidados em não divulgar o conteúdo das apostilas são política interna da instituição;
- O autor abordou vários “empretecos” - como se auto-denominam as pessoas que passam pelo treinamento do programa Empretec, do Sebrae – com o objetivo de obter informações sobre o conteúdo e as técnicas pedagógicas do programa; em todos os casos, os empretecos amavelmente se recusaram a prestar as informações solicitadas. É oportuno lembrar que *Empretec* é o nome que a UNCTAD deu ao treinamento TMR (Treinamento de Motivação para Realização, de McClelland) ao adotá-lo como ferramenta básica para desenvolver o empreendedorismo nos países, de modo geral.

Essa questão do sigilo que envolve o TMR – Treinamento de Motivação para Realização, de McClelland, operado no Brasil pelo Sebrae, precisa ser esclarecida, minimamente, e democratizada. O Sebrae é financiado por verbas do Sistema S, que é baseado no valor da folha de pagamento das empresas e, assim sendo, o custo de financiar o Sebrae é pago pelo cidadão, nos produtos que adquire.

A sociedade deve cobrar do governo e de seu órgãos envolvidos no ensino do empreendedorismo a ampla divulgação e a mais farta disponibilização das técnicas de desenvolvimento das características do comportamento empreendedor (CCEs) - o objetivo central do TMR. Assim procedendo, uma melhoria no entendimento do empreendedorismo e de suas vantagens poderia ser alcançada pela sociedade e pelos interessados, conforme mostram os resultados positivos, logrados por McClelland (1987), em especial aqueles obtidos nos experimentos que fez na Índia.

Vale lembrar tais experimentos (para mais detalhes, ver sub-seção 2.3.2, p. 34). As atividades de negócios em duas pequenas cidades da Índia – entre elas Rajahmundry e Kakinada - foram cuidadosamente monitoradas antes, durante e depois que líderes de negócios passaram pelo TMR, registrando-se, cuidadosamente, as mudanças ocorridas nas empresas, quanto à oscilação do faturamento, crescimento de lucros, aumento no quadro de funcionários etc. Cinquenta e dois empresários de Kakinada receberam o treinamento, enquanto um número semelhante de Rajahmundry, não, constituindo-se estes o grupo “de controle”, para fins de comparação. O treinamento ocorreu em uma terceira cidade, localizada a mais de 300 km de distância, para, com o isolamento, transmitir-lhes a noção de que algo muito importante estava ocorrendo.

Os resultados mostraram que uma expressiva melhoria foi alcançada nos negócios das cidades cujos empresários passaram pelo TMR, sendo que, no caso da cidade de Kakinada, a melhoria chegou a 360% em relação aos empresários de Rajahmundry, cidade que apresentou estagnação nos negócios (para mais detalhes, ver Tabela 1, sub-seção 2.3.2, p.37).

Os resultados acima são significativos e fornecem uma base confiável na construção de uma estratégia que torne o ensino do empreendedorismo mais útil, por parte das escolas de Administração da Região do ABC.

**Pergunta Nº 10** - *Que outros comentários o sr/a. gostaria de fazer?*

**Coordenador da escola “A”** – Temos outras iniciativas subordinadas à direção da faculdade, não a mim, relacionadas com o empreendedorismo, tais como uma empresa júnior e uma incubadora de cooperativas. Porém, há muita distância entre a academia e as organizações, e os resultados são pequenos. O primeiro passo para isso se resolver seria a valorização da profissão do administrador de empresas, tal como ocorre com os médicos, engenheiros etc. Isso promoveria a aproximação empresa-escola. Essa relação hoje é muito distante.

**Coordenador da escola “B”** – Gostaria que nossos alunos, ao terminarem o projeto, tivessem o reconhecimento da sociedade, para incentivá-los. Terminado o projeto, eles ficam numa situação letárgica. Creio que é reflexo do problema cultural. Gostaria também que a escola tivesse uma incubadora.

**Coordenador da escola “C”**- O empreendedor tem uma característica que é nata: correr riscos. Nosso curso de Administração fornece o ferramental para diminuir esses riscos. O empreendedorismo exige também uma dose enorme de criatividade. É muito difícil ensinar essas coisas. Temos uma incubadora, ligada diretamente à reitoria. Nossos alunos não se interessam pela incubadora. Eles trabalham durante o dia e não têm tempo para se envolverem na incubadora.

**Coordenador da escola “D”**- Penso que temos que ensinar o empreendedorismo, para que os alunos aprendam a vislumbrar novas oportunidades, seja em suas empresas próprias ou de

outros. Temos, porém, longo caminho a percorrer, propor ações, estimular os alunos a serem criativos. Temos que estimular a atitude empreendedora.

**Coordenador da escola “E”** – Temos que trabalhar o problema cultural: o empreendedorismo sempre foi visto como uma aventura e não como uma decisão racional. Deveria haver um “Encontro do Empreendedorismo do ABC”, para que prefeitos, autoridades e escolas se coordenassem nesse desenvolvimento. É necessário que essa geração assuma riscos mais incisivamente, com o apoio do governo. Aliás, isso deveria começar já no segundo grau, com certeza. A sociedade deve enfrentar essa barreira cultural, direcionando nossos jovens especialmente para o ramo de serviços.

Da análise do conteúdo desta pergunta aberta – que teve o objetivo de captar aspectos ou dados não despertados pelas perguntas anteriores – sobressaem as categorias e as informações do Quadro 4:

<b>Categoria</b>	<b>Informação (respondente)</b>
Outras iniciativas	“Temos uma empresa júnior e uma incubadora de cooperativas, subordinadas à direção da faculdade” (escola “A”). “Temos uma incubadora ligada diretamente à reitoria” (escola “C”).
Obstáculos a vencer	“Há muita distância entre a academia e as organizações” (escola “A”). “Terminado o projeto, nossos alunos ficam numa situação letárgica” (esc. “B”). “Nossos alunos não se interessam pela incubadora” (escola “C”).
Sugestões	“O primeiro passo seria valorizar a profissão do administrador, tal como ocorre com os engenheiros, médicos etc” (escola “A”). “Nossos alunos deveriam ter reconhecimento da sociedade” (escola “B”). “Gostaria que a escola tivesse uma incubadora” (escola “B”). “Temos que estimular a atitude empreendedora” (escola “D”). “Deveria haver um “Encontro do Empreendedorismo do ABC” (escola “E”)” “É necessário que essa geração [aprenda] a assumir riscos (...) já no segundo grau” (escola “E”).

Quadro 4 – Categorias e informações despertadas pela pergunta aberta Nº 10. Fonte: autor



**Análise e discussão** - Podem-se extrair do quadro acima as seguintes conclusões:

1. Duas escolas informaram possuir uma incubadora e, uma dessas, uma empresa júnior; em ambos os casos, essas unidades organizacionais reportam “à direção” ou “à reitoria”. Nota-se que há um alheamento entre o coordenador (e seus docentes) e essas iniciativas: são unidades que formam um mundo à parte, não ensejando que se ganhem as sinergias de duplo sentido que uma aproximação traria: (a) as incubadoras e empresa júnior ganhariam, com a aproximação dos docentes, mais embasamento teórico e (b) o docente, por seu turno, com sua aproximação, seria obrigado a aprender sobre um desafio novo – o do mundo real.
2. Para os docentes “clássicos”, a aprendizagem consistiria, como apurou DiPietro (2003), em aprender que a inovação e a introdução de novas tecnologias envolvem mudanças nas práticas correntes e, para colocá-lo de maneira suave, esse processo é extremamente destrutivo e provavelmente muito arriscado. É ainda ameaçador, criando resistências para que seja aceito. Dessa maneira, os docentes “clássicos” aprenderiam que a inovação só ocorre nas mãos de certos indivíduos que possuem, entre suas características marcantes, a ousadia. O empreendedorismo requer indivíduos que estejam propensos a correr riscos na expectativa de retornos futuros não garantidos, contrariar o *status quo* corrente e mergulhar dentro do desconhecido, para reinventar.
3. Com a abordagem exposta, coordenadores e parte dos docentes “clássicos” perceberiam que estavam diante de um ambiente para o qual não possuem competências. Essa constatação forçaria a oportunidade de se recompensar diferenciadamente os docentes de empreendedorismo, atraindo, dessa maneira, os talentos necessários para o desafio.
4. Na categoria “Obstáculos a vencer”, do “quadro 4 – Categorias e informações despertadas pela pergunta 10”, novamente afloram as barreiras culturais: “há

muita distância entre a academia e as organizações” (escola “A”); “terminado o projeto, nossos alunos ficam numa situação letárgica” (escola “B”) e “nossos alunos não se interessam pela incubadora” (escola “C”). Essas alegações dos coordenadores confirmam os resultados da pesquisa encomendada pelo Global Entrepreneurship Monitor, feita junto a 40 especialistas brasileiros, que “apontou que o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil é dificultado (...) pelas barreiras culturais e atitudinais peculiares de nossa sociedade” (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2003, p. 65). As seguintes percepções são informadas, ainda, pelos respondentes:

“O empreendedor não é bem visto pela sociedade. Quando alguém prospera em uma atividade empresarial, é porque há algo errado por trás”[...];

“A cultura brasileira vê o empreendedor [...] como um coitadinho, um falido que não deu certo em uma grande empresa; ou como um mau caráter, ladrão, aproveitador e oportunista” [...];

“A cultura brasileira encara o trabalho como um mal necessário, há falta de profissionalismo, [...] é uma questão de postura. Considera-se normal esperar o patrão mandar, é normal enrolar o trabalho, é normal atrasar o trabalho. Nas conversas com amigos, considera-se esta postura como uma vantagem, uma esperteza” [...] (p.61).

A barreira cultural aparece em outros pontos desta pesquisa, como ocorreu com o coordenador da escola “E”, ao responder à pergunta 7: *“nosso sistema escolar direciona o indivíduo para ser funcionário e não para ser dono de um negócio. É assim porque é menos arriscado”*.

Duas das sugestões formuladas pelos coordenadores nesta pergunta aberta entram na classificação do pensamento mágico (*wishful thinking*), tais como:

- “O primeiro passo seria valorizar a profissão do administrador, tal como ocorre com os engenheiros, médicos etc” (escola “A”);
- “Nossos alunos deveriam ter reconhecimento da sociedade” (escola “B”).

Essas acima são receitas de bom-mocismo. São objetivos muito nobres, que certamente despertariam os aplausos das classes envolvidas: os administradores e os alunos; seu logro está, porém, tão longínquo, que teremos morrido todos antes que as tarefas heróicas propostas sejam alcançadas. Seus formuladores sabem disso, mas acreditam que as propostas postergarão o enfrentamento dos problemas. As duas sugestões se encaixariam no nível 3 de Kohlberg (*apud* LICHT, 1997), também chamado de “concordância interpessoal. Conforme citado por Licht (1997), Kohlberg desenvolveu uma escala de seis níveis, para avaliar o desenvolvimento do ego. Diante da situação complicada, o indivíduo prefere agradar e não resolver os problemas, conforme, conceitua Licht:

“[No nível 3] o comportamento do indivíduo é dominado pelo desejo de aprovação por parte dos outros; conforma-se para agradar os outros. O bom comportamento é aquele que agrada ou ajuda os outros e é por eles aprovado. O comportamento é freqüentemente julgado pela intenção. Adquire-se aprovação quando se é ‘agradável’, conforme as imagens estereotipadas do que é maioria ou comportamento ‘natural’. (p. 2).

As outras quatro sugestões conseguidas com esta pergunta aberta foram:

- “Gostaria que a escola tivesse uma incubadora” (escola “B”).
- “Temos que estimular a atitude empreendedora” (escola “D”).
- “Deveria haver um “Encontro do Empreendedorismo do ABC” (escola “E”)
- “É necessário que essa geração [aprenda] a assumir riscos (...) já no segundo grau (escola “E”).

Em relação a essas quatro sugestões, as seguintes análises são feitas:

1. Desejar ter uma incubadora é uma idéia objetiva, porém não prioritária para a escola “B”, que ainda não descobriu a importância do treinamento motivacional, preconizado por McClelland (1987) – segundo resposta que deu à pergunta nº 3; que ainda não explorou a técnica ACO – Aprendizagem Centrada em Oportunidade, desenvolvida por Rae, (2003), conforme resposta dada à pergunta nº 5; que não consegue contratar “um professor substituto”, segundo resposta dada à pergunta nº 6; e que não conhece o programa

“Jovens Empreendedores”, conforme resposta dada à pergunta nº 9. Há muito que fazer, antes de partir para pôr em funcionamento uma incubadora;

2. Promover um “Encontro do Empreendedorismo do ABC” é uma sugestão objetiva, que possui méritos e que deve ser planejada e patrocinada pelos líderes regionais. Para isso, uma liderança rotativa deveria ser constituída, com objetivos claros e mandatos e orçamento bem definidos, para não se transformar em mais um componente da propaganda política de poucos resultados práticos;
3. As outras duas sugestões [*“temos que estimular a atitude empreendedora” e “é necessário que essa geração [aprenda] a assumir riscos (...) já no segundo grau”*] são lugares-comuns, incapazes de captar a atenção e as emoções de governantes e líderes em geral. As duas, por serem tão amplas e estarem tão longe do alcance da maioria das pessoas, são inúteis.

#### **4.3 Técnicas pedagógicas que ficaram em “stand by”**

Como foi mencionado na sub-seção 3.1 – *Tipo da pesquisa* (p. 57), algumas técnicas pedagógicas identificadas no referencial bibliográfico ficaram em “stand by”; não foram incluídas no roteiro, mas “coladas” no verso do formulário para uso eventual, caso o entrevistador percebesse que o coordenador da escola que estava sendo entrevistado fosse enérgico e atuante no ensino-aprendizagem do empreendedorismo.

O Quadro 5 lista essas técnicas pedagógicas que ficaram em “stand by”, com uma breve descrição para ilustrar o seu grau de sofisticação e indicando a referência bibliográfica da qual foi extraída.

Durante as entrevistas, não foi necessário recorrer à lista das técnicas pedagógicas que estavam em “stand by”, pelos motivos indicados anteriormente nesta seção.

Chave	Conceito	Referência Bibliográfica
	<b>Legenda: TP = Técnica Pedagógica</b>	
TP2	Despertar a cultura empreendedora. Os aspectos informais da educação empreendedora devem focalizar a construção de habilidades, desenvolvimento de atributos e mudança comportamental, através de treinamento motivacional (TMR).	McClelland, 1961 Hynes, 1996
TP4	Pôr ênfase na pesquisa de mercado. O GEP – Graduate Enterprise Program, do governo britânico, exige que os alunos façam uma exaustiva pesquisa de mercado, de 11 semanas.	Brown, 1990.
TP5	Promover feira com compradores potenciais dos projetos. Esta feira é o fechamento do GEP (ver TP4), na qual os projetos são apresentados a um painel de banqueiros, com os objetivos de validar a idéia e fornecer um mecanismo de atrair financiamento para o projeto.	Brown, 1990.
TP6	Promover “clínica” com especialistas, para refinamento dos projetos. No GEP (ver TP4) advogados, corretores, tributaristas etc. refinam os projetos. Ex-participantes do programa atuam de maneira intensiva, para motivar os alunos.	Brown, 1990.
TP7	Fornecer treinamento em vendas, com “role-playing”. No GEP (ver TP4) descobriu-se que os participantes necessitavam de forte treinamento em vendas.	Brown, 1990.
TP8	Pôr ênfase em análise de ponto de equilíbrio e fluxo de caixa. De maneira similar, no GEP, mudou-se a ênfase do treinamento financeiro, em detrimento do ensino de contabilidade e análise de retorno sobre investimento.	Brown, 1990.
TP9	Fazer visitas a empresas e desenvolver contatos para construir relacionamentos. Métodos indutivos e de descoberta devem ser usados. Os estudantes devem também ganhar experiência <i>hands-on</i> , trabalhando como consultores para pequenas empresas.	Hynes, 1996.
TP11	Modelo contingencial de Honig – treinamento em áreas especializadas de empresas da comunidade, no qual os alunos trabalhariam sob a orientação do professor, como se fossem residentes de medicina que se especializam em determinadas áreas de conhecimento.	Honig, 2004.

Quadro 5 – Técnicas pedagógicas que ficaram em “stand by”  
Fonte: Referencial conceitual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os coordenadores das escolas de graduação em Administração da Região do ABC entrevistados declararam unanimemente, conforme respostas à pergunta nº1, que o ensino do empreendedorismo é uma das saídas para os problemas socioeconômicos da Região. Porém, suas declarações não são traduzidas, na prática, em ações programáticas que possam produzir resultados minimamente aceitáveis.

Nesta seção são analisados os resultados obtidos nas entrevistas com os coordenadores das escolas pesquisadas, frente a cada um dos quatro pontos da síntese da pedagogia empreendedora exposta na sub-seção 2.3.10 (p.52), que são:

- 1) a factibilidade da mudança **atitudinal e comportamental** do empreendedor;
- 2) o uso de métodos didáticos de **cunho atitudinal e comportamental**, tais como estudos de casos, jogos e exercícios, discussões em grupo e *brainstorming*, entre outros, que levem à construção de habilidades empreendedoras;
- 3) o ponto de partida do treinamento: a oportunidade e a sintonia com as **metas pessoais** do empreendedor; e
- 4) os docentes de empreendedorismo agem de modo arcaico, porque sua formação pessoal e as técnicas pedagógicas que empregam no “ensino” do empreendedorismo não levam em conta **as dimensões atitudinais e comportamentais** do empreendedor.

Cada sub-seção se inicia com a transcrição de um excerto da seção 2 *Referencial conceitual* (p. 19) que sintetiza o ponto, para, em seguida, proceder-se a comparação desse excerto com as declarações dos coordenadores entrevistados.

Após expor as quatro comparações, o autor termina esta sub-seção apresentando:

- comportamentos observados nas entrevistas;
- sugestões para estudos complementares;
- síntese geral; e
- contribuição deste estudo.

### 5.1 Do alheamento dos coordenadores das escolas de Administração da Região do ABC, quanto ao fato de que o desenvolvimento das dimensões atitudinal e comportamental é factível

*Excerto (vem da p. 52):* McClelland (1987) aferiu, nas pesquisas que fez na Índia, que **a mudança atitudinal/comportamental do empreendedor é factível** e pode produzir resultados positivos. Chegou a essa constatação, comparando o aumento das atividades de negócios entre grupos de empresários que passaram e grupos de empresários que não passaram pelo treinamento TMR – Treinamento de Motivação para Realização, que *trabalha* o desenvolvimento das características do comportamento empreendedor (CCEs). Mais expressivo ainda, quanto à eficácia da mudança comportamental, foi o significativo “quantum” de resultado que McClelland obteve, comparando a melhoria que os empresários obtiveram em seus negócios, após passarem pelo treinamento: comparando os resultados dos empresários da cidade indiana de Kakinada – que passaram pelo TMR – com os empresários da cidade de Rajahmundry – que não passaram pelo TMR, a melhoria dos resultados nas empresas dos primeiros chega à marca de 360%, medida em termos de aumento de faturamento e lucros, entre outros indicadores objetivos.

Os coordenadores dos cursos de Administração da Região do ABC entrevistados demonstraram, ao responder a pergunta nº 3, ignorar o assunto. Aliás, todos responderam “não” unanimemente a essa pergunta. Dizia ela: *“Nas ações voltadas ao ensino do empreendedorismo, programadas por sua escola, estão sendo incluídos exercícios ou jogos para sensibilizar o educando sobre as atitudes indispensáveis do empreendedor? Se sim, exemplifique, por favor.”*

Nenhum demonstrou conhecer algo sobre os pensadores mais importantes do ensino do empreendedorismo, como Schumpeter ou McClelland.

Mais grave ainda, ao responderem “não” à pergunta nº 9, os coordenadores informaram não ter ouvido falar do programa “Jovens Empreendedores”, que está disponível no Sebrae. Por apenas R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), a instituição de ensino interessada adquire os direitos de **treinar seus docentes em todos os jogos e exercícios de cunho atitudinal e comportamental** e passar a oferecer ao alunado um curso calcado no TMR – Treinamento de Motivação para Realização, de David C. McClelland, que apresentou resultados positivos em muitos países. O programa “Jovens Empreendedores”, se adotado pela escola, passa, ainda, a fazer parte de sua grade oficial. Rezava a pergunta nº 9: *Já cogitou recorrer ao programa “Jovens Empreendedores” do Sebrae?*

## **5.2 Da visão equivocada e míope dos programas de ensino do empreendedorismo nas escolas de Administração da Região do ABC**

*Excerto (vem da p. 53):* A formação do empreendedor deve mesclar métodos didáticos (a) de cunho teórico, tais como aulas expositivas, leituras, elaboração de projetos e promoção de seminários que forneçam informações que alcancem os objetivos cognitivos do programa; (b) com métodos de construção de habilidades, de **cunho atitudinal/comportamental**, tais como estudos de casos, jogos e exercícios, discussões em grupo e *brainstorming*, entre outros; e (c) métodos de descoberta, de cunho experiencial, que envolvem “aprender fazendo”, tais como resolvendo problemas de situações do mundo real, desenvolvendo contatos com organizações externas, para construir relacionamentos úteis, ganhando experiências *hands-on* e trabalhando como consultores para pequenas empresas, entre outros. Essas constatações são recorrentes em McClelland (1961), Ulrich e Cole (1987), Brown (1990), Hynes (1996), Gibb (2002), Rae (2003), e Honig (2004).

As disciplinas oferecidas pelas escolas de Administração da Região do ABC se limitam, basicamente, a conduzir os alunos a elaborar um projeto (“business plan”), a técnica mais comum e cuja eficácia chega a ser posta em dúvida por Honig (2004). A baixa efetividade dessa técnica pedagógica é reconhecida até mesmo por um dos entrevistados, quando deixou escapar, respondendo à pergunta nº 10, aberta:



“Terminado o projeto, [os alunos] ficam numa situação letárgica. Creio que é reflexo do problema cultural”. Dizia a pergunta nº 10: “*Que outros comentários o sr/a gostaria de fazer?*”

A técnica pedagógica de elaborar um “projeto” se enquadra no item (a) do texto acima, ou seja, trata-se de ação de cunho teórico.

Não foram encontrados vestígios de se usarem nas escolas de Administração do ABC atividades do tipo (b) – de cunho **atitudinal/comportamental**, ou do tipo (c) – métodos de descoberta, fato que revela a visão equivocada e míope dos que desenham o ensino do empreendedorismo na Região.

### **5.3 As metas pessoais do aluno são ignoradas no ensino do empreendedorismo nas escolas de Administração da Região do ABC**

*Excerto (vem da p. 54):* O treinamento do empreendedor deve calcar-se na busca, no estudo e na viabilização de uma *oportunidade* de satisfazer uma necessidade ou desejo de pessoas ou entidades e que **seja consistente com as metas pessoais do empreendedor**. As metas pessoais estão intimamente ligadas à personalidade e podem ser fruto de uma ou mais dimensões do indivíduo, como razão, sentimento, emoção, sensação e valor. LichtT (2005b) esclareceu essas dimensões.

A *oportunidade* leva o programa ao mundo real. A preocupação com a oportunidade está presente em McClelland (1961), Ulrich e Cole (1987), Brown (1990), Gibb (2002), e Rae (2003). A preocupação com a sintonia da oportunidade com **as metas pessoais do empreendedor** está presente em Rae (2003).

A identificação de uma idéia é usada por algumas escolas pesquisadas da Região do ABC para a elaboração de projetos. Todavia, a palavra *idéia* é muito ampla, enquanto a palavra *oportunidade*, sendo menos abrangente, transmite ao educando um escopo mais esclarecedor. Segundo Houaiss (2001):

“**Idéia** é: 1. representação mental de algo concreto, abstrato ou quimérico; 2. conhecimento, informação, noção; 3. maneira de ver, opinião pensada ou formulada; 4. intenção de realizar (algo); plano, propósito, desígnio; 5. solução possível; (...)” (p. 1564);

“**Oportunidade** é: 1. qualidade, caráter do que é oportuno; 2. (...) circunstância oportuna, favorável para a realização de algo; ensejo; 3. circunstância conveniente, útil, benéfica; conveniência, interesse, utilidade; (...)” (p. 2071).

Embora seja didaticamente menos conveniente o uso de *idéia* que o uso de *oportunidade*, esse não é o problema principal. O fato importante é que se ignora, em todas as escolas de Administração do ABC, o valor de haver sintonia entre a oportunidade identificada e as **metas pessoais do empreendedor**. A ACO – Aprendizagem Centrada em Oportunidade – baseia-se no processo natural e social da aprendizagem, que é estimulado pelas motivações humanas, tais como curiosidade, desejo ou intencionalidade de desvendar e cumprir uma tarefa. As pessoas se comportam dessa maneira a maior parte do tempo, sem se dar conta, segundo Rae (2003).

Os cinco coordenadores entrevistados demonstraram não conhecer essa técnica pedagógica, usada com sucesso no Reino Unido, conforme pesquisado por Rae. Todos responderam “não” à pergunta nº 5, que dizia: *Pesquisas de Rae (2003) mostraram que a ACO - Aprendizagem Centrada em Oportunidade é mais efetiva do que outras abordagens e recomenda que seja adotada em grupos de 20 a 30 alunos. É factível o uso dessa abordagem em sua escola?*

O desconhecimento dessa técnica pedagógica, por parte dos coordenadores entrevistados, é mais um indício do elevado grau de obsolescência dos métodos de ensino do empreendedorismo, em voga na Região do ABC, que se restringe, basicamente, à elaboração de um *business plan* teórico.

#### **5.4 A formação do docente de empreendedorismo é questão sequer cogitada nas escolas de Administração pesquisadas no ABC**

*Excerto (vem da p. 55):* A **formação do docente** de empreendedorismo deve entrar na pauta das instituições, com vigor. Hynes (1996) postula que “o

papel do educador é crítico, já que ele deve possuir uma mescla de conhecimentos acadêmicos e experiência prática” (p.3, tradução nossa). Rae (2003) também insiste na questão: o facilitador deve ser criativo e capaz de liderar grupos simultâneos, estruturando o processo e introduzindo técnicas relevantes conforme necessário. Após analisar os desafios que estão impostos ao setor de educação superior em geral e às escolas de negócios em particular, no referente à educação empreendedora, Gibb infere que “existe a necessidade de mudanças nas estruturas institucionais de proporções schumpeterianas” (p. 243, tradução nossa). Gibb encerra seu denso *paper* de 36 páginas afirmando que essa mudança radical seria paradoxalmente o ‘último tranco’ [*last fling*] de Schumpeter, tornando-se esse tranco a peça central para o ensino do empreendedorismo. Sujeito a debates, sem esse desenlace, avanço fundamental não será feito” [p. 259, tradução nossa].

O diagnóstico feito por pesquisadores estrangeiros é que o ensino do empreendedorismo precisa ser repensado, de maneira devastadora do *status quo*, e que possa florescer, em meio aos escombros, um fórmula eficaz. Enquanto no exterior assim se cogita, na Região do ABC a maioria dos coordenadores pensam que não faltam docentes nessa área. Seria ingenuidade? Alheamento? Comodismo? Um pouco de cada um?

São deprimentes as respostas obtidas com a pergunta nº 6: *faltam docentes de empreendedorismo na Europa e nos EUA. O sr/a sente que algo semelhante se passa em nossa Região?* Pois três de cinco, ou seja 60%, responderam que não, comunicando, através de linguagem corporal, como se lembra o pesquisador, grande dose de naturalidade naquele momento. O mais surpreendente é que a pergunta nº 6 generosamente começava com a informação de que *faltam docentes na Europa e nos EUA*. O *gancho*, que não podia ser mais claro, não funcionou.

### **5.5 Comportamento “sou bom moço”**

Esse comportamento é recorrente nos entrevistados, como, por exemplo:

- nas respostas à pergunta nº 1 (*o/a sr/a vê no empreendedorismo uma saída [...] para a Região do ABC?*): “sim, poderá ajudar muito”; “sim, junto com comércio exterior”; “sim, a visão moderna é o executivo empreendedor”; “sim, devemos desenvolver no aluno o espírito empreendedor” e “sim, é uma saída, de modo geral”. São expressões de bom-mocismo, porque as respostas à segunda parte da pergunta (por quê?) são evasivas, sem fundamento objetivo. As respostas à segunda parte da pergunta não suportam as respostas à primeira parte;
- na resposta à pergunta nº 7 (*quais outras restrições o/a sr/a enfrenta para tornar o empreendedorismo mais incentivado e ensinado em seu curso de empreendedorismo?*) o coordenador da escola “B” diz que “falta enaltecimento da atividade empreendedora”, o que sugere preocupação em agradar;
- nas respostas à pergunta nº 10 (*que outros comentários o/a sr/a gostaria de fazer?*) o coordenador da escola “A” diz que “o primeiro passo [...] seria a valorização da profissão do administrador de empresas”, enquanto que o coordenador da escola “B”, em matéria de querer agradar não deixa por menos, ao afirmar: “gostaria que nossos alunos, ao terminarem o projeto, tivessem o reconhecimento da sociedade”.

Esses objetivos, tão magnânimos, vêm das mesmas pessoas que ignoram as propostas de McClelland, o programa “Jovens Empreendedores” e o TMR.

### **5.6 Comportamento “é para inglês ver”**

Considerando que as escolas de graduação em Administração pesquisadas na Região do ABC oferecem, como técnica pedagógica básica e única, a elaboração de um projeto (*business plan*), fica patente que o que vem sendo feito por elas é apenas para marcar presença, já que não demonstram haver tido contato com as propostas de McClelland, Honig *inter alia*. Em outro pormenor sintomático, a maioria

delas informa que não tem dificuldade para contratar docentes, questão essa que aflige escolas européias e norte-americanas. Nesse contexto, o autor deduz que parte das iniciativas das escolas-objeto deste estudo “é para inglês ver”, como está revelado:

- nas respostas à pergunta nº 2 (*o curso que o/a sr/a coordena abrange atualmente [...] alguma iniciativa para o desenvolvimento do empreendedorismo [...]?*), é a mais notável a do coordenador da escola C, quando ele diz “os alunos desenvolvem um projeto no quarto ano; é o TCC [...]”;
- nas respostas à pergunta nº 3 (*nas ações voltadas ao ensino do empreendedorismo [...], estão sendo incluídos exercícios ou jogos para sensibilizar o educando sobre as atitudes indispensáveis do empreendedor? Se sim, exemplifique, por favor*), embora todos tenham respondido “não”, quatro dos cinco entrevistados elaboraram a segunda metade, que não era necessária. E, ao elaborarem, caíram no “é para inglês ver”: o coordenador da escola “A” informa que “temos uma disciplina intitulada ‘liderança empresarial’, na qual tratamos da liderança”; o da escola “B”, já mais humilde, “cobre-se um pouco da parte teórica”; o da escola “D” avança um pouco mais: “a nível teórico [sic], trabalhamos essas atitudes na disciplina de Psicologia”; e o coordenador da escola “E”: “é um pouco cedo, já que é o primeiro ano que estamos dando a matéria sobre empreendedorismo”. Este coordenador honestamente reconhece que o ensino do empreendedorismo em sua escola está engatinhando;
- na resposta à pergunta nº 7 (*quais outras restrições o/a sr/a enfrenta para tornar o empreendedorismo mais incentivado e ensinado em seu curso de graduação?*) o coordenador da escola da escola “C” oferece: “nenhuma”.

### **5.7 Comportamento “tenham pena de mim”**

A unanimidade que a pergunta nº 8 (*que apoio o/a sr/a recebe do governo federal, estadual ou municipal ou de autarquias [...], para despertar e treinar os alunos de graduação como empreendedores e/ou preparar docentes [...]?*) conquistou revela com clareza essa conduta dos coordenadores. Se por um lado eles alegam que não recebem apoio, por outro lado, ao desconhecerem programas que estão disponíveis (como “Jovens Empreendedores”) revelam que não têm feito sua lição de casa.

### **5.8 Limitação deste estudo**

É importante enfatizar que as conclusões deste estudo são limitadas às cinco escolas pesquisadas.

### **5.9 Sugestões para estudos complementares**

Os seguintes pontos são sugeridos para estudos complementares:

1. O relacionamento entre o Sebrae e os coordenadores das escolas de graduação em Administração da Região do ABC sugere que há espaço para melhoria, tornando-o mais efetivo no ensino do empreendedorismo.
2. Parece ser possível criar sinergias entre as escolas de graduação em Administração da Região do ABC, no referente ao ensino-aprendizagem do empreendedorismo, considerando que elas enfrentam problemas semelhantes – de ordem política, de atribuição de prioridades, necessidade de formar docentes e outros similares.

3. Faltam informações sobre as incubadoras da Região; um estudo estruturado sobre elas – p. ex., quantas são, seus “estatutos”, suas metas, seus *modi operandi* e resultados alcançados – poderia ser interessante.

### 5.10 Síntese

Retomando a pergunta-problema e o objetivo deste estudo e respondendo-os:

*Pergunta-problema:* Quais técnicas pedagógicas são empregadas por cursos de Administração, para desenvolver as dimensões atitudinal e comportamental nos alunos?

**Os resultados apurados nesta pesquisa mostram que, nas escolas de Administração pesquisadas na Região do ABC, nenhuma técnica pedagógica é adotada para desenvolver as dimensões atitudinal e comportamental nos alunos. Pior que isso, os coordenadores demonstraram sequer conhecer a existência delas.**

*Objetivo do estudo:* Identificar as técnicas pedagógicas empregadas por cursos de Administração para desenvolver a dimensão atitudinal e comportamental nos alunos.

Há indícios empíricos que permitem afirmar que as dimensões atitudinal e comportamental são ignoradas no ensino do empreendedorismo na Região.

Por sua indispensabilidade, esses indícios permitem afirmar que, numa avaliação generosa, **o ensino do empreendedorismo nas escolas de administração pesquisadas na Região do ABC é incipiente. Ignorando as dimensões atitudinal e comportamental, o ensino do empreendedorismo na Região do ABC, pelas escolas superiores de Administração pesquisadas, é apenas um rótulo.**

Se a pesquisa mostra que o coordenador não sabe o que é empreendedorismo e em momento algum fez referência ao Projeto Pedagógico, pode-se esperar que o aluno desse curso tenha uma visão realística do que seja ser empreendedor?

### **5.11 Contribuição deste estudo**

O autor pensa, com humildade, que o presente estudo colabora com a comunidade acadêmica, por haver identificado nos bancos de dados Ebsco, Proquest e Google Scholar e em *papers* acadêmicos escritos em inglês, as técnicas pedagógicas mais atualizadas para o ensino do empreendedorismo.

Contribui, ainda, por haver identificado o atraso que caracteriza o ensino do empreendedorismo nas escolas de graduação em Administração pesquisadas na Região do ABC e recomenda - antes que surja uma “maneira brasileira de formar empreendedores“, sob o comando de uma estatal “Empreend-brás” – que os líderes da Região abracem com determinação, humildade e foco a re-concepção desse ensino.

Técnicas voltadas ao desenvolvimento das **dimensões atitudinal e comportamental**, que vêm sendo aplicadas com sucesso em dezenas de países, devem ser adotadas. Argumentos tradicionais – “*cursos de graduação não têm esse objetivo*”... “*isso é coisa de cursinho prático*”... – não valem mais, diante da perplexidade que domina o pensamento *estado da arte* no exterior. Um exemplo dessas técnicas é TMR – Treinamento de Motivação para Realização –, concebido



após exaustivas pesquisas de McClelland (1961, 1987) que demonstraram a melhoria alcançada em pequenas e médias empresas, cujos titulares passaram pelo treinamento. McClelland teve seus postulados confirmados ao aplicar o TMR em crianças de 6ª. e 8ª. séries, cujo rendimento escolar aumentou de forma expressiva.

Uma ferramenta disponível e incompreensivelmente ignorada pelos coordenadores é o programa "Jovens Empreendedores" do Sebrae, que trabalha nos alunos as características do comportamento empreendedor (CCEs), de McClelland, e treina docentes para as escolas - tanto para o ensino fundamental, como médio ou superior. Lançar mão desse recurso que é disponibilizado com recursos públicos permitiria às escolas da Região do ABC ganhar tempo e começar a sair do marasmo em que se encontram no ensino-aprendizagem do empreendedorismo.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEGALI, V.J.; LICHT, R.H.G. Entrepreneurship in Brazil: are college students fond of it and aware of what it takes? *Artigo em elaboração*. 2005.

BROWN, R. Encouraging Enterprise: Britain's Graduate Enterprise Program. *Journal of Small Business Management*, Reino Unido: Academic Research Library, v. 28, n. 4, Out. 1990.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. *Pesquisa de emprego e desemprego*. São Paulo, 2005. Disponível em <http://www.dieese.org.br/ped/sp/pedrmsp0505.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2005.

DIPIETRO, W. Freedom, boldness, and economic creativity. *Knowledge, Technology & Policy*, Nova York, v. 15, n. 4, p. 37-45, winter 2003. Disponível <http://ebsco.com>. Acesso em: 20 dez.2004.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios*. 10ª. Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001.

DRUCKER, P. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 2000.

FILION, L.J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.3, Jul./Set. 1991.

FILION, L.J. Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores. *In: Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI – IEL Nacional, 2001.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. *Centro de Empreendedorismo (CEMPRE)*. São Paulo, 2005. Di [http://www.eaesp.fgvsp.br/eaesp/pesquisa\\_e\\_publicacao/centros\\_de\\_estudo/centro.cfm?id=CED77A74-94BD-142F-F982DDDCBF19E346](http://www.eaesp.fgvsp.br/eaesp/pesquisa_e_publicacao/centros_de_estudo/centro.cfm?id=CED77A74-94BD-142F-F982DDDCBF19E346). Acesso em: 27 jul. 2005.

GIBB, A. In Pursuit of New 'Enterprise' and 'Entrepreneurship': Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge. *International Journal of Management Reviews*, Reino Unido, v. 4, n. 3, p. 233-269. Set. 2002.

GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Empreendedorismo no Brasil - Relatório Nacional*. 2003.

\_\_\_\_\_. *About GEM*. Curitiba 2005. Disponível em:  
<http://www.gemconsortium.org/about.asp>. Acesso em: 25 jul. 2005.

HONIG, B. Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning & Education*. Washington: Set. 2004. v.3, n. 3, p. 258. Disponível em: <http://web26.epnet.com>. Acesso em: 30 set. 2004.

HOUAISS, A. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HYNES, B. Entrepreneurship education and training – introducing entrepreneurship into non-business disciplines. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v. 20, n. 8, 1996. Disponível em:  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid+1&srchmode+1&vinst=PROD&fmt=3>. Acesso em: 12 jan. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ (IBQP). *Avaliação do Programa Empretec no Brasil*. Curitiba, 2002.

LICHT, R.H.G. *A ética e a regra de S. Bento: um estudo introdutório sobre comportamento moral*. Artigo. 1997.

\_\_\_\_\_. *Ética nas organizações*. Apostila para uso de mestrandos. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, IMES. 2005a.

\_\_\_\_\_. *Conceitos importantes em psicologia aplicada à administração*. Notas de classe da disciplina “Personalidade, Inovação e Competitividade Organizacional”. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, IMES, 2005b.

LOEVINGER, J; WESSLER, R. Measuring Ego Development. *Chapter 4: Manifestations of ego level in sentence completion*. São Francisco: Jossey-Bass Inc. 1970.

McCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. New York: The Free Press, 1961.

\_\_\_\_\_. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

MOEN, J.A. et al. *A Study on Entrepreneurial Attitudes Among Youths in Malaysia. Case Study: Institute Kemahiran Belia Negara, Malaysia*. *Journal of American Academy*, vol. 4, março 2004. Disponível em:  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=12&did=526439431&SrchMode=1&sid=1&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1130435091&clientId=28749>. Acesso em: 27 out. 2005.

MONNERAT, H.H.C.; FERRAZ, F.T.F. *Diferentes Abordagens na Formação de Empreendedores: um Estudo de Casos*. Artigo de mestrado. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/habitats/trabalhos/A-08.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2005.

RAE, D. Opportunity centred learning: an innovation in enterprise education? *Education and Training*, Derby (UK), v.45, n,8/9, p. 542-548. 2003. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=8&did>. Acesso em: 19 jul. 2005.

SAY, J.-B. *Tratado de Economia Política*. São Paulo:Abril Cultural, 1983.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter, 1984, 3-16.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Estudo da Mortalidade das Empresas Paulistas . Relatório Final*. São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo>. Acesso em: 2 out. 2004.

\_\_\_\_\_. *Avaliação do Programa Empretec no Brasil*. São Paulo: Editora Sebrae, 2002.

\_\_\_\_\_. *A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/Default.aspx>. Acesso em: 2 out. 2004.

\_\_\_\_\_. *Estatuto da Micro e Pequena Empresa*. São Paulo, 2005a. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/topo/fique%20de%20olho/informações/legislacao//estatuto.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2005.

\_\_\_\_\_. *Identificação e Seleção dos APLs*. São Paulo, 2005b. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/sebrae%20em%20ação/apl/IdentificacaoSelec aoAPL.aspx>. Acesso em: 20 jul. 2005.

\_\_\_\_\_. *O Sebrae*. São Paulo, 2005c. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/osebrae/osebrae.asp>. Acesso em: 20 jul. 2005.

\_\_\_\_\_. *Programa Jovens Empreendedores*. São Paulo, 2005d. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/principal/notícias/arquivos/notícias/200407/20040728\\_notiii.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/notícias/arquivos/notícias/200407/20040728_notiii.aspx). Acesso em: 27 jul. 2005

SCHLEMM, M.M. *Empreendedorismo como alavanca endógena do desenvolvimento social e econômico*. Prefácio ao Relatório GEM 2003. Curitiba: 2003.

SCHUMPETER, J.A. El proceso de la destrucción creadora. *Capitalismo, socialismo y democracia*, Madrid: S.A.de Ediciones, 1952.

\_\_\_\_\_. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

ULRICH, T.A.; COLE, G.S. Toward More Effective Training of Future Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, Reino Unido, out. 1987; v. 25, n. 4. Academic Research Library.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). *Empretec Programme*. Genebra, 2005. Disponível em: <http://www.empretec.net/DITE/EMPRETEC/empretec.nsf/mainunctad!OpenFrameSet>. Acesso em: 22 abr. 2005.

US SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (USSBA). *Strategic Plan FY 2003-2008*. Washington 2004. Disponível em: <http://www.sba.gov/strategic/strategicplan2003.html>. Acesso em: 2 out. 2004.

VOLKMANN, C. *Higher Education in Europe. Entrepreneurial Studies in Higher Education*. 2004. Resumo. Disponível em: <http://web15.epnet.com>. Acesso: 1 out. 2004

## APÊNDICE



PMA – PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
 Mestrando: Valdivo J. Begali      Orientador: Prof. Dr. René H. Götz Licht  
 Form 1 – **ENTREVISTA COM COORDENADORES DE  
 CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

**Coordenador entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Universidade/escola:** \_\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_

**Possui Lato Sensu?** [  ] Sim    [  ] Não

**Informações a(o) entrevistado(a):**

(1) *A presente entrevista pretende colher dados para uma pesquisa acadêmica que versará sobre a formação do empreendedor em escolas de administração do ABC;*

(2) *“Empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma tentativa autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas” [GEM, Relatório Nacional 2003, p. 5];*

(3) *“empreendedor” é o agente do empreendedorismo.*

1. (PR2) (GIBB, 2002; SEBRAE) O empreendedorismo é visto como uma das saídas para os problemas socioeconômicos da Região. O/a sr/a pensa assim também? Por que?

2. O curso que o/a sr/a coordena abrange atualmente – ou abrangerá proximamente – alguma iniciativa para o desenvolvimento do empreendedorismo (p. ex. uma disciplina, uma incubadora, um laboratório, um concurso)? Se positivo, quais são essas iniciativas?

3. (TP3) (MCCLELLAND, 1961) Nessas ações, estão sendo incluídos exercícios ou jogos para sensibilizar o educando sobre as atitudes indispensáveis do empreendedor? Se sim, exemplifique por favor.

4. (TP1) (HONIG, 2004) Muitos pesquisadores sugerem que a formação do empreendedor será mais eficaz se for baseada na aplicação – através de simulação ou prototipação de produtos idealizados - de conhecimentos e técnicas. Sua escola adota essa abordagem?

5. (TP10) (RAE, 2003) Pesquisas de RAE mostraram que a ACO - Aprendizagem Centrada em Oportunidade – é mais efetiva do que outras abordagens e recomenda que seja adotada em grupos de 20 a 30 alunos. É factível o uso dessa abordagem em sua escola?

6. (PR3) (GIBB, 2002) Faltam docentes de empreendedorismo na Europa e nos EUA. O sr/a sente que algo semelhante acontece em nossa região?

6A. Se positivo, quais poderiam ser os motivos para essa escassez?

7. (PR4) Quais (outras?) restrições o sr/a enfrenta para tornar o empreendedorismo mais incentivado e ensinado em seu curso de graduação?

8. (PR1) Que apoio o/a sr/a recebe do governo federal, estadual ou municipal ou de autarquias e ONGs, para despertar e treinar os alunos de graduação como empreendedores e/ou preparar docentes para o empreendedorismo?

9. (TP11) Já cogitou recorrer ao programa Jovens Empreendedores do Sebrae?

10. Outros comentários que gostaria de fazer: (verso se necessário)