



Análise da Formação Empreendedora de Uma Pós-graduação *Lato Sensu*: Teoria x Prática

Autoria: Daniel Christian Henrique

Resumo: Atualmente, um dos maiores problemas das Instituições de Ensino Superior – IES, está no grande percentual de bacharéis que formam e lançam no mercado a cada ano, que se mostra em dissonância com a realidade nos quais sobressaem altos índices de desemprego. As IES tem buscado prover suas grades curriculares, com o ensino de empreendedorismo em conjunto com as disciplinas e práticas didático-pedagógicas mais recomendadas. Este artigo tem por objetivo analisar a formação do comportamento empreendedor dos discentes e egressos de pós-graduação *lato sensu* em Planejamento e Gestão de Negócios do Unicenp e a contribuição desse curso no seu estímulo ou desenvolvimento. Para atender a esse objetivo, são apontados alguns posicionamentos teóricos sobre as práticas didático-pedagógicas para o ensino de empreendedorismo, e os resultados da análise destas práticas em um curso de pós-graduação *lato sensu*. Entre as práticas didático-pedagógicas adotadas no curso, o desenvolvimento do Plano de Negócios foi o de maior destaque. A maior divergência em relação às pesquisas anteriores sobre práticas educacionais empreendedoras foi com a “solicitação para elaboração de empresa fictícia” e “jogos”, que obteve baixa aceitação dos discentes e é considerada como uma das mais indicadas pela literatura

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos maiores problemas das IES (Instituições de Ensino Superior) está no grande percentual de bacharéis que formam e lançam no mercado a cada ano, que se mostra em dissonância com a realidade dos dias atuais nos quais sobressaem altos índices de desemprego. Dessa forma, da década de 90 até os dias atuais, a história brasileira tem presenciado a crescente busca pelo auto-emprego, caracterizado pelo surgimento de empreendedores involuntários, representados principalmente por recém-formados e por trabalhadores demitidos de suas empresas.

Diante de todo este cenário, um dos caminhos que poderiam ser e vêm sendo trilhados na busca de inserção das IES e universidades na sociedade atual seria prover suas grades curriculares da graduação e, mais recentemente ainda, da pós-graduação (*lato e strictu sensu*) com o ensino de empreendedorismo em conjunto com as disciplinas e práticas didático-pedagógicas mais recomendadas para essa abordagem. Essa mudança acarretaria em lançar no mercado não mais simples administradores prontos para gerenciar grandes corporações e sim pessoas arquitetadas de conhecimentos para vir a abrir um negócio, um empreendimento, assim como buscar inovações dentro das empresas em que trabalham, atuando como empreendedores corporativos, e contribuindo para a contínua inserção e sobrevivência das organizações dentro de ambientes cada dia mais complexos.

Dentro do cenário de ensino das graduações e pós graduações brasileiras atuais, tanto universidades quanto entidades e escolas já têm iniciado uma educação específica voltada para o empreendedorismo no que diz respeito à compreensão do perfil empreendedor; quem é esse indivíduo e como ele se comporta. Quanto ao acesso ao empreendedorismo, defende-se que qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso; o que já vem sendo realizado em muitas universidades que possuem cursos de extensão, pós-graduação e MBA's (DORNELAS, 2001).

Souza et al (2005, p.205-206) cita os princípios das características da formação empreendedora como sendo os seguintes:



(...) aprender a compreender o mundo, comunicação e colaboração em contexto competitivo, raciocínio criativo e resolução de problemas encarando a vida em uma perspectiva criativa, domínio pessoal, processo no qual são desenvolvidos o auto conhecimento e o auto desenvolvimento, pensamento sistêmico, possibilitando clareza na percepção do todo e das relações entre as partes, e liderança. Assim, essa formação baseia-se no desenvolvimento do auto conhecimento com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação, passando a ser importante não só o conteúdo do que se aprende, mas, sobretudo, como é aprendido.

Uma formação que abrace todas essas características necessita, segundo grande parte dos pesquisadores da área, de uma adequação dos conteúdos e práticas didático-pedagógicas mais apropriadas para atingir seus objetivos, não utilizando apenas métodos comuns de transmissão de conhecimentos do ensino tradicional. A literatura sobre essa concepção é diversa, com posicionamentos confluentes e divergentes, no qual defendem práticas pedagógicas que variam desde conferências, aulas expositivas, discussões de grupo e em sala de aula, plano de negócios, dinâmicas de grupo, até o foco em teoria, dentre outros.

Este artigo, desta forma, tem por objetivo analisar a contribuição do curso de pós-graduação *lato sensu* em Planejamento e Gestão de Negócios de uma universidade particular de Curitiba no estímulo ou desenvolvimento da formação do comportamento empreendedor em seus discentes e egressos. Para atender a esse objetivo, primeiramente será discorrido alguns posicionamentos teóricos sobre as práticas didático-pedagógicas para o ensino de empreendedorismo e, em seguida, os resultados advindos da análise destas práticas no curso em questão. Esta pós-graduação é amplamente reconhecida no mercado de Curitiba por desenvolver o “espírito empreendedor” em seus discentes, formando empreendedores independentes (aqueles que abrem seu próprio negócio) e empreendedores corporativos (aqueles que empreendem dentro de corporações).

2 - METODOLOGIAS, PRÁTICAS DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS E APOIOS PARA O ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

Gibb e Davies (1991 apud HENRY, FRANCÊS e LEITH, 2005) são críticos da educação tradicional, centrada em uma didática e métodos que focalizam principalmente teorias - “impróprios” para o ensino de empreendedorismo. Coloca em dúvida a possibilidade de aulas teóricas terem o efeito esperado em um assunto que se trata quase que exclusivamente de atividades e atitudes, sugerindo que experiência pessoal e habilidades práticas usadas por empreendedores não são adquiridas via métodos e técnicas convencionais. Em sentido contrário, Fiet (2001a) defende que é possível estudantes adquirirem competências através de aulas que requisitem atividades baseadas em teoria, nas quais praticam habilidades específicas. No entanto, ele ressalta que cursos de empreendedorismo apenas teóricos podem ser áridos, apenas beneficiando alunos com curiosidades intelectuais, aos que não se inclinam por esse caminho devem buscar cursos que desenvolvem atividades não muito vinculadas à teoria. Nesse contexto, o papel essencial do professor é conseguir uma aprovação dos alunos do contrato de aprendizado e identificar competências a serem dominadas.

Em sinergia às concepções acima, Ronstadt (1983) e Wyckham (1989) (apud GUIMARÃES, 2002) também se posicionam defendendo a importância de conteúdos programáticos, que devem ser implementados junto às demais técnicas pedagógicas. Consideram que, na fase anterior de criação de uma empresa, são essenciais no

desenvolvimento de valores, atitudes e comportamentos empreendedores, assim como a capacidade de identificar oportunidades.

Um posicionamento interessante, que alia métodos didáticos teóricos e práticos, é colocado por Hynes (1996). Segundo sua concepção, a educação empreendedora incorpora métodos formais e informais. Os aspectos formais têm a função de prover aos alunos teorias e conceitos que darão suporte ao campo do empreendedorismo. Estas teorias são ministradas por meio de métodos didáticos como palestras e sugestões de leituras, no qual o professor age como um perito, facilitando o processo de aprendizagem. Posteriormente, os alunos são avaliados por exames formais que testam seus conhecimentos. Os aspectos informais, então, têm a função de combinar e integrar-se com os aspectos formais, com foco em construção de habilidades, desenvolvimento de atributos (qualidades) e mudança de comportamento. Para se alcançar esse objetivo, os métodos didáticos mais apropriados, indicados pelo autor, são: estudo de casos, visita a empresas, *brainstorming*, projetos desenvolvido em grupos, simulações, etc. Desta forma, os alunos têm a possibilidade de aplicar as teorias aprendidas em sala de aula na prática, ou ao menos, visualizá-las nesta prática – com o professor atuando como um guia nos meandros deste processo.

Dolabela (1999) também concorda com mudanças no papel do professor, porém sem muita ênfase no ensino de teorias. Em seu livro *Oficina do Empreendedor*, sinaliza que o professor deve abandonar suas antigas funções de mediador do conhecimento. Ele deve, agora, criar um ambiente favorável para que o aluno venha a se tornar um futuro empreendedor. Os papéis de professor e aluno invertem-se em muitas ocasiões, onde os alunos são os agentes de geração de conhecimento individualizado, transmitindo à sala de aula os conhecimentos que eles próprios geraram e o professor tem a tarefa induzir o processo de auto-aprendizado. O autor ainda enfatiza que “(...) O professor deve estabelecer um *network* com o ambiente empresarial e levá-lo para a sala de aula”. Essa metodologia inspira-se em um processo de aprendizagem utilizado pelo empreendedor na vida real, onde deve existir um contexto que estimule o aprendizado como decorrente da ação no qual o aluno deve ser colocado em situações semelhantes às encontradas na vida real, incitando-o a sair dos limites da sala de aula para entender o funcionamento do mercado, para então voltar a ela e desenvolver processos de trabalho semelhantes aos dos empreendedores.

Essa noção de que o professor deve transformar-se em um facilitador do processo de aprendizagem já foi desenvolvida na década de 1980 (VESPER, 1987; SEXTON e UPTON-BOWMAN, 1987; ULRICH e COLE, 1987). Este fato é facilmente explicado pelo maior tempo em que o ensino de empreendedorismo já está em desenvolvimento na Europa e Estados Unidos, como mostrado no histórico do tópico anterior. Um dos autores que mais claramente expôs essa idéia foi Ulrich e Cole (1987, p.37), ao afirmar:

Uma aproximação mais empreendedora como alternativa para o ensino tradicional é aquela no qual requer-se que o instrutor (professor) transforme-se em um facilitador do processo de aprendizagem. Tal aproximação exige o uso de exercícios de aprendizagem como jogos em papéis, simulações de gerenciamento, exercícios estruturados ou focados em situações de *feed-back* no qual o estudante deve tomar um papel ativo. O tradicional papel do estudante de “escutar e tomar nota” é minimizado.

Desta forma, as características mais importantes no processo de ensino do empreendedorismo, no qual o empreendedor aprende são (VESPER, 1987; HENDERSON e ROBERTSON, 1999; FILION, 1999; DOLABELA, 1999): solucionando problemas = agir como experiência didática; fazendo sob pressão; interagindo com os pares e outras pessoas; por meio de trocas com o ambiente = aquisição de *know-how*; decidindo sob pressão; aproveitando oportunidades; copiando outros empreendedores = incentivar contato com

outros empreendedores; pelos próprios erros: é uma área em que se podem cometer erros (pequenos), porque há liberdade; situações de aprendizagem flexíveis = não limitar as experiências ao calendário escolar; através do feedback dos clientes.

Porém, para adquirir esse auto-conhecimento e *know-how*, as habilidades, atributos e comportamentos empresariais dos discentes precisam ser desenvolvidas. Para Kirby (2004) isso significa, especificamente, introduzir módulos e cursos projetados para desenvolver nos estudantes a consciência e característica do empreendedor. Somado a isto, ressalta-se que diferentemente das grandes organizações, pequenos negócios têm recursos limitados e o empreendedor tem que ter as habilidades de administração para executar várias funções, assumindo o papel de gerentes funcionais que são achados em grandes organizações – desenvolvendo habilidades em áreas críticas como estratégia, fluxo monetário, marketing, RH, dentre outros (IBRAHIM e SOUFANI, 2002).

De acordo com a literatura (DORNELAS, 2005; KIRBY, 2004; JONES e ENGLISH, 2004; GUIMARÃES, 2002; HENRY, FRANCES e LEITCH, 2005; IBRAHIM e SOUFANI, 2002) os cursos que pretendem ensinar seus discentes a empreender, seja abrindo um negócio e dentro de uma organização, precisam incluir em suas ementas as seguintes habilidades e características a serem desenvolvidas nos seus futuros empreendedores: habilidades de comunicação, especialmente persuasão; habilidades de criatividade; habilidades para reconhecer oportunidades empreendedoras; pensamento crítico e habilidades de avaliação; habilidades de liderança; habilidades e competências gerenciais: incluindo planejamento, comercialização, finanças, contabilidade, estratégia, marketing, RH e *networking*; habilidades de negociação; habilidades para tomar decisões; habilidades de resolver problemas; habilidades de *networking*; habilidades de administração do tempo; conhecimentos das características pessoais de um empreendedor: disciplina, persistência, capacidade de assumir riscos, ser inovador, ser um líder visionário, estar atento às mudanças, dentre outros.

Sexton e Bowman-Upton (1987) e Ulrich e Cole (1987), por sua vez, utilizam a concepção de que a escolha entre as diversas opções técnicas pedagógicas deve ser feita baseada no pressuposto de que a educação empreendedora deve manter-se focada no desenvolvimento de habilidades que facilitem a tomada de decisões, dentre as quais se destacaria a capacidade de inovar, assumir riscos e resolver problemas. Ferreira e Mattos (2003) completam esse cenário, ao concluírem que a educação empreendedora, na escolha de suas técnicas e métodos, deve ter por objetivo auxiliar o estudante no seu desenvolvimento, através do reforço de suas características diferenciadas, sendo pró-ativa e não estar focada apenas em um único método e, ainda, adotar um acompanhamento pessoal dos objetivos de aprendizagem de cada aluno.

Nesse contexto, Gibb (1993, apud RAMOS, FERREIRA e GIMENEZ, 2005) critica o ensino do empreendedorismo por estudos de caso, em razão da sua impossibilidade do aluno vivenciar reais condições de incerteza. Mas, em pesquisa realizada por Ramos, Ferreira e Gimenez (2005) sobre o estudo de caso como ferramenta para o ensino de empreendedorismo, os autores concluem que atividades de simulação de empreendimento são de difícil implantação no formato das graduações brasileiras (as pós-graduações brasileiras possuem um formato semelhante) e que o estudo de caso, como prática pedagógica, torna-se um contato válido com a realidade brasileira e como um bom meio de apresentar os conceitos teóricos do campo.

Outra técnica muito sugerida pela literatura é a realização de um plano de negócios. Tomio e Hoeltgebaum (2001) sugerem essa prática durante o período de ensino argumentando que a principal forma de ensinar a fazer um empreendedor ter sucesso é obrigando o mesmo a fazer um detalhado plano de negócio da sua idéia antes de pô-la em prática. Henry, Francês e Leitch (2005) discutem que existem posicionamentos irredutíveis na defesa de que existe um limite ao que se pode ser ensinado em cursos de empreendedorismo, e que o melhor caminho



para se aprender é pela própria experiência pessoal. Por esta razão, o plano de negócios acaba sendo alçado como elemento fundamental de efetiva experiência de aprendizagem, e ainda atua como um dos únicos critérios que os empreendedores têm disponíveis para apresentar às instituições financeiras a fim de captarem recursos ou financiamentos para consolidar seu futuro novo negócio.

Por estas razões, uma metodologia que abarque todos estes problemas e integre possíveis soluções são imprescindíveis para que as universidades não lancem seus alunos em ambientes inóspitos – os quais não estão habituados, ou mesmo para que não se sintam intimidados em ultrapassar os limites das salas de aula em virtude destas adversidades

3 - METODOLOGIA

Para esta investigação foi utilizada a técnica de entrevistas, seguida por uma análise interpretativa das respostas colhidas. Foram entrevistados dezessete alunos do curso de pós-graduação em Planejamento e Gestão de Negócios de uma universidade particular de Curitiba, sendo dez empreendedores independentes e sete empreendedores corporativos (gerentes), visto que o curso forma ambas vertentes empreendedoras. A escolha de discentes deste curso ocorreu devido a uma de suas características na formação: o propósito de estimular e/ou desenvolver o “espírito empreendedor” em seus discentes, seja para atuarem como empreendedores corporativos ou independentes.

A amostra dos alunos entrevistados foi por conveniência, no qual selecionou-se apenas os alunos que têm um empreendimento em franco andamento no mercado (empreendedores independentes) e gerentes de multinacionais, que desenvolvem novos projetos empreendedores dentro de suas empresas ou que possuem amplas possibilidades de virem a desenvolver. Vem a ser importante ressaltar que todos gerentes entrevistados detinham o perfil de empreendedor corporativo, tanto na visão do coordenador do curso quanto nas suas próprias percepções. Qualquer referência ao termo gerentes, portanto, deverá ser tomada como sinônimo de empreendedor corporativo.

4 - CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS DO CURSO NO ESTÍMULO OU DESENVOLVIMENTO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DE SEUS DISCENTES

Neste momento, será avaliado de que maneira as práticas didático-pedagógicas do curso de pós-graduação em Planejamento e Gestão de Negócios contribuíram ou estão contribuindo no estímulo ou desenvolvimento dos comportamentos empreendedores dos seus alunos, sejam empreendedores independentes ou corporativos. Será elaborada uma análise desta contribuição, em muitos momentos, de forma global – ou seja, envolvendo tanto a opinião dos empreendedores independentes quanto corporativos. Apenas de forma isolada, quando se fizer interessante a comparação, serão abordadas as diferenças desta contribuição para ambos os perfis. O curso agrupa diversas práticas pedagógicas que têm por objetivo estimular e desenvolver o “espírito empreendedor” de seus discentes, sem um foco em apenas uma metodologia – que é muito comum em alguns cursos de graduação e pós-graduação em administração, que em diversas ocasiões deixam sob a responsabilidade da disciplina “Empreendedorismo” o encargo de fazer algo em prol desta área para seus alunos.

Primeiramente, serão contempladas para análise as práticas que foram mais lembradas pelos alunos e as que receberam maiores ressaltos nas respostas. Em seguida, receberão destaque as práticas que também contribuíram, mas de maneira diferente dentre os diversos perfis das turmas avaliadas. Como última análise, ainda tentou-se averiguar o por quê que

determinadas práticas consideradas tradicionais e outras inovadoras, não conseguiram atingir seus objetivos na formação empreendedora dos alunos.

Dentre o total de alunos entrevistados, 14 alunos consideraram às práticas “Elaboração de um Plano de Negócio” e “Estudos de Caso” como contribuintes no desenvolvimento de seu perfil empreendedor. Apesar da equivalência de alunos que as apontaram, pode-se afirmar assertivamente que a prática “Plano de Negócios” foi a de maior importância dada a empolgação e vontade de mostrar os resultados que estes planos trouxeram para suas vidas, tanto na empresa quanto no seu negócio próprio. Assim, esta é a primeira forma que o curso pôde estar efetivamente auxiliando seus discentes, devendo ser analisada com um pouco mais de minuciosidade.

4.1 - Plano de Negócio, Elaboração de Trabalho em Grupo e Pesquisa de Mercado

O Plano de Negócios que os alunos desenvolvem é realizado no decorrer do curso, desde a primeira disciplina até a última. O interessante desta técnica, é que os alunos vão incorporando os conhecimentos adquiridos nas disciplinas no seu próprio plano de negócios, não deixando para elaborá-lo nos últimos dois meses do curso, período em que teriam maiores dificuldades para agregar todo o conhecimento adquirido durante o ano ou mesmo para conseguir amarrá-los corretamente. Isso auxilia na visão dos erros ou melhoras a serem efetivadas naqueles que já possuem um negócio em andamento: “a gente montou a empresa a ‘Deus dará’, então a elaboração do Plano de Negócios foi bem interessante... A empresa só tomou rumo depois do plano e do curso... Conforme íamos desenvolvendo os setores da empresa no plano de negócios, íamos implantando na realidade aqui do nosso negócio”, afirmou um empreendedor do ramo de *design*, que abriu seu negócio sem nenhum tipo de conhecimentos sobre planejamento ou administração de empresas, e que hoje está em franco desenvolvimento no seu setor.

Interessantemente, até mesmo os empreendedores classificados pelo GEM (2004) como “de oportunidades”, ou seja, aqueles que já detêm certa experiência em um ramo de negócios e que conseguem visualizar um nicho de mercado ainda não explorado e que pode prosperar, também se beneficiaram com a elaboração de um plano, visto que apesar da experiência que possuíam no ramo, não detinham todo o conhecimento necessário, principalmente administrativo, para gerar adequadamente seu negócio e explorá-lo no limite de sua capacidade. O plano, desta forma, pôde abrir novos horizontes nos negócios, auxiliando na visualização de problemas que poderiam comprometer o futuro do mesmo ou ainda no desenvolvimento de setores ou departamentos que até o momento não haviam sido implementados. Uma empreendedora que já há alguns anos está inserida em um inovador e competitivo segmento do comércio – as *drugstores*, salienta bem a contribuição desta prática pedagógica do curso:

Foi durante o curso que eu fiz o meu plano de negócios pra criar uma farmácia já em estilo de *drugstore*, essa aqui. A outra já estava pronta e funcionando, só que eu não conseguia ver que tinha falhas. (...) Foi aí então que eu comecei a ver onde eu precisava mexer pra poder chegar onde eu queria, (...) eu vi que tinha que implantar recebimentos, cartões telefônicos, associativismo com farmácias de manipulação. E no meu plano de negócios fui colocando tudo isso, e analisando... aí você enxerga que se fizesse assim saia por ali ou pode mexer e fazer aquilo ali... O plano segue a seqüência do curso, (...) aí você vai encaixando as análises adequadas àquelas disciplinas. Pra mim, fazer o plano de negócios foi muito bom.

Estes achados acompanham a literatura de Tomio e Hoeltgebaum (2001) que asseguram que esta prática é a principal forma de ensinar a fazer um empreendedor ter sucesso. Também estão em convergência com as proposições de Vesper (1987) que sugere o agir como experiência didática, e a obtenção de resultados acadêmicos ligados ao desenvolvimento de projetos que resultem em novos negócios; e ainda, estão de acordo com Filion que defende que o ensino de empreendedorismo não pode ser feito como nas demais disciplinas, deve-se levar o aluno a definir, estruturar contextos e compreender as várias etapas de sua evolução.

No contexto da base teórica desta pesquisa, foi enfatizado que o conceito de empreendedor aqui utilizado compreende o empreendedor corporativo, que assim como independente, está imerso dentro de um *continuum*, no qual algumas pessoas são mais empreendedoras que outras. E este é o mesmo conceito de empreendedor utilizado pelo curso, o qual procura-se também formar indivíduos aptos a empreenderem dentro de suas empresas. Em vias deste propósito, procurou-se verificar se o desenvolvimento de um plano de negócios contribuiu de maneira efetiva na carreira dos empreendedores corporativos, auxiliando-os no desenvolvimento de novos negócios, projetos, inovações, busca de novas oportunidades, dentre outros, assim como aconteceu com os donos de negócios. Como resultado, verificou-se um aproveitamento intenso destes planos no trabalho dos gerentes, contribuindo até mesmo para promoções de cargos e maior prestígio dentre a cúpula da empresa: “(...) a elaboração desse plano contribuiu para a minha promoção internamente, pois antes eu gerenciava uma empresa e hoje eu gerencio duas empresas. O diretor da empresa leu o meu plano, (...), e ficou muito satisfeito com o trabalho que foi feito”, ressaltou com entusiasmo a gerente de uma concessionária de grande porte instalada em Curitiba, a CCV Veículos da Chevrolet.

Interessantemente, três dos sete gerentes entrevistados mostraram interesse no aprendizado da elaboração do plano não apenas para concretização de algum novo projeto dentro de sua empresa, mas também para assimilação dos conhecimentos necessários para a geração de um negócio próprio, colocando este aprendizado como algo necessário para um futuro imprevisto ou como uma oportunidade de trabalhar em algo que lhe satisfaça após a aposentadoria – como resalta uma gerente que pensa na possibilidade de deixar o cargo para abrir o seu negócio: “eu aprendi que para abrir um negócio, esse plano ajuda a ver que não é só juntar dinheiro em um banco, economizar, e abrir a empresa... Depende de planejamento também, assim como aqui na empresa... E era uma noção que eu não tinha e acabei desenvolvendo no curso e que hoje eu passo para as pessoas que trabalham comigo”.

Outro ponto fundamental de contribuição do plano de negócios está na possibilidade de o desenvolverem com a formação de grupos de alunos. A técnica pedagógica de “Elaboração de trabalhos em grupo” foi outra prática muito evidenciada pelos alunos como merecedora de créditos por parte do curso, que está imersa tanto na técnica de confecção de Plano de Negócios, como dentro de algumas disciplinas que a solicitam. Desta forma, a argumentação que se segue, torna-se já válida também para estes demais trabalhos desenvolvidos.

Como as turmas são constituídas por alunos dos mais variados segmentos empresariais e comerciais, os grupos acabam sendo integrados por alunos com experiências profissionais muito distintas, que por sua vez, acarretam em visões de negócios diferentes. Isto é visto como algo positivo pelos cursistas, pois se os grupos fossem formados por alunos do mesmo ramo, todos teriam a mesma opinião e não conseguiriam enxergar oportunidades a serem inseridas no plano que somente quem tem uma visão de fora da sua empresa consegue observar, em algumas ocasiões.

A possibilidade de constante troca de informações, de idéias, de argumentos, foi o ponto mais enfatizado pelos discentes como contribuinte neste processo, assim como para outras técnicas pedagógicas, como os “estudos de caso” e os “debates em sala de aula”,

sempre contribuindo de alguma forma no próprio dia-a-dia de trabalho de cada um. Isso ocorre porque alguns problemas que argumentaram surgir durante a confecção do plano são muito semelhantes aos que se confrontam no seu ambiente de trabalho e que nem sempre conseguem a solução adequada. Mas quando o colega de plano, atuante em outra empresa, acha uma viabilidade melhor que a sua, o primeiro tenta implementá-la também no seu cotidiano, auxiliando-o nas soluções de problemas e tomadas de decisões. Semelhante argumentação também foi verificada para os demais trabalhos confeccionados em grupo dentro das diversas disciplinas.

Outro ponto de evidente destaque na elaboração do plano, diz respeito a sua gama de práticas pedagógicas que estão inseridas dentro dela, dentre as quais já se destacou as atividades de trabalho em grupos, quando não desejado sua criação individualmente. Por se tratar de um trabalho que percorre todo o ano letivo dos discentes, que requisita a implementação dos conhecimentos adquiridos nas disciplinas dentro dos setores criados pelos mesmos para seus negócios, percebe-se que esta é uma prática mais elaborada e complexa que as demais. Por esta razão, incorporam-se a ela, ainda, as metodologias de exercícios de *brainstorming*, realização de pesquisas de mercado, leituras de livros e artigos de jornais e revistas, realização de entrevistas com empreendedores, dentre outras práticas que se pode somar ou subtrair em cada plano elaborado. Merece destaque, dentre estas, a metodologia de “realização de pesquisas de mercado”, evidenciada por seis entrevistados e considerada de bom auxílio na elaboração de seus planos. As demais serão analisadas mais adiante.

A principal constatação é que cada pesquisa de mercado tinha peculiaridades específicas, desenvolvidas de acordo com as necessidades do segmento no qual o plano de negócios seria implantado. Eram constituídas desde simples pesquisas secundárias em jornais e revistas até a realização de entrevistas com profissionais do setor em questão, mas que independente da forma que fossem efetivadas, contribuía na ampliação dos horizontes do plano, mudando até mesmo seu foco após a pesquisa – principalmente para ramos mais inovadores, na criação de um cenário das perspectivas que o setor oferece no mercado que pretendiam ingressar ou mesmo para analisarem e refletirem sobre erros e acertos de outros projetos semelhantes implementados em outras empresas, conforme relato:

A gente fez uma pesquisa de mercado para fazer o plano de negócios, que estava voltado para a área comportamental, para implantar aqui na empresa. Então a gente fez questionários, avaliou os departamentos... e pesquisamos fora também, com algumas empresas de serviços para ver como que era, e foi bem útil para a empresa, uma coisa bem voltada para a nossa prática.

Estas constatações comportam que o desenvolvimento de um “Plano de Negócios”, que abrange a “Elaboração de Trabalho em Grupo” e “Pesquisa de Mercado” estão imersos dentro da concepção de Sexton e Bowman-Upton (1987) e Ulrich e Cole (1987), que asseguram que as técnicas pedagógicas do ensino de empreendedorismo devem manter-se focadas no desenvolvimento de habilidades que facilitem a tomada de decisões, dentre as quais destaca a capacidade de inovar, resolver problemas e assumir riscos. A tomada de riscos fica evidente quando empreendedores implementam novos negócios em seus empreendimentos ou na empresa a partir do momento que averiguam que os conhecimentos que adquiriram no curso, dos colegas durante a realização de trabalhos e debates, com a elaboração do plano e pesquisa de mercado tornam esses riscos mais amenos ou calculados, permitindo um investimento com possibilidades de lucros maiores que as de perdas.

4.2 - Estudos de Caso

Os estudos de caso tomam uma forma diferente dos métodos tradicionais em algumas ocasiões do curso de planejamento e gestão de negócios, no qual determinados professores

solicitam que os alunos exponham para a turma os seus estudos de caso, da suas próprias empresas. Desta forma, os alunos novatos no mundo do empreendedorismo podem mostrar seus problemas, soluções alcançadas, visões de negócios pretendidas para o futuro, etc. A partir deste momento, geram debates com os demais colegas sobre a situação do caso, com o objetivo de discutirem alternativas, aprender com o próprio empreendedor, ou mesmo apontando erros e acertos. Um empreendedor que ingressou no mercado recentemente, faz sua argumentação sobre a contribuição desta prática em sala de aula:

Isso me deu contato com outros empreendedores, víamos os casos de outros alunos, víamos as dificuldades que tinham os outros alunos empreendedores também, (...) por isso os estudos de caso eram bons. Pegávamos o negócio do outro e dizíamos: ‘olha, aqui está com problema de estoque... e se fizer assim, ou fizer daquele outro jeito pode dar certo’. Era bem bacana.

Notoriamente, esta metodologia de estudo de caso foi muito benéfica para os empreendedores independentes, contribuindo de maneira mais simbólica para a realidade dos empreendedores corporativos. A explicação encontrada nas entrevistas para este fato aponta para a disparidade da realidade dos empreendedores independentes e corporativos. Enquanto os independentes, em muitas ocasiões, estão tentando debater problemas de logística com o fornecedor, ou de *softwares* de venda dos seus produtos, por exemplo, os empreendedores corporativos estão submersos dentro de problemas de seus departamentos – que muitas vezes dizem respeito a particularidades muito específicas e não tão genéricas quanto aos problemas dos independentes. Situações de imbróglis burocráticos, entrega e recebimento de mercadorias, fechamento de caixa, dentre outros, são relativamente comuns para a maioria dos empreendimentos, possibilitando uma troca de informações e idéias muito interessantes apenas dentre os que estão inseridos neste campo.

Porém, vem a ser importante ressaltar, que os empreendedores corporativos destacaram a questão do aprendizado neste estilo de estudo de caso. Mesmo não sendo possível adaptar algo do caso de um empreendedor em questão à sua realidade, assimilam a história e as maneiras que aquelas pessoas conseguiram chegar àquela situação e resolvê-la: “se a gente vê que o cara é bom nisso (trabalhar no negócio próprio), é porque ele faz bem isso, então isso ajuda e contribui muito para nós também”, reflete um dos gerentes ao ser questionado sobre os benefícios destes *cases* reais em sala de aula.

Em outras disciplinas, o estudo de caso seguia o método tradicional, ou seja, *cases* de empresas e de empreendedores são entregues aos alunos em papel, contendo alguma situação que necessite elaboração de soluções ou que gere-se um debate acerca da situação da empresa, como chegou a determinado ponto, o que fazer para melhorar, como alavancar os negócios, etc. Dentro deste contexto, houve uma melhor aceitação desta técnica pedagógica pelos empreendedores corporativos, justificado por estar mais próximo de sua realidade empresarial e passível de adaptação e/ou implementação em sua empresa. Porém, o inverso não ocorreu agora – os empreendedores independentes também consideraram muito relevantes as contribuições trazidas pelos estudos de caso em papel, possibilitando analisar e refletir sobre problemas reais que podem ser evitados na sua empresa, mesmo que seja num período futuro, o qual agora estará apto a enfrentá-lo de forma mais consciente, conforme relato de um empreendedor:

Os estudos de caso servem para te mostrar o que você deve fazer e o que você não deve fazer. Tem estudos de caso que são fantásticos, que te estimulam a chegar no dia seguinte e mudar tudo, e tem estudos de caso que mostram exatamente aquilo que você não deve fazer, então são muito interessantes, vale a pena.

Estas conclusões estão de acordo com as de Ramos, Ferreira e Gimenez (2005) que mostram a técnica do estudo de caso (em papel) como contato válido com a realidade brasileira. Os estudos de casos reais em sala de aula também possibilitam descartar o posicionamento de Gibb (1993 apud RAMOS, FERREIRA e GIMENEZ, 2005) que inviabiliza esta prática pedagógica devido à impossibilidade do aluno vivenciar reais condições de incerteza - visto que as opiniões geradas nos debates em sala de aula contribuem na solução de problemas do dia-a-dia dos empreendedores entrevistados.

4.3 - Resolução de Exercícios

Semelhante argumentação conferida aos estudos de caso em papel pode ser orientada à prática “resolução de exercícios”, porém com amplitude menor, pois apenas quatro entrevistados argumentaram sobre a contribuição desta prática. Da mesma forma que a metodologia anterior, esta prática também mostrou-se mais viável de aplicação no cotidiano dos gerentes visto que as quatro respostas foram conferidas a eles, sem nenhuma argumentação a favor por parte dos empreendedores independentes. Em síntese, concluíram que a resolução de exercícios em sala de aula os torna aptos a implementá-los às suas áreas de atuação através de adaptações dos problemas solucionados para sua realidade, conforme argumentação:

A falta de argumentação dos empreendedores independentes em prol dos exercícios em sala de aula pode ser compreendida frente às maiores especificidades dos mesmos, dependendo da disciplina em questão. Como salientado acima, enquanto os estudos de caso em papel, geralmente, tratam de problemas mais amplos que requerem às vezes uma série de medidas para sua solução, acabam contribuindo de alguma forma para os que estão no ramo do negócio próprio. No entanto, a resolução de um exercício de um capítulo específico de uma determinada disciplina durante a aula nem sempre é adaptável a um problema real que ele possa enfrentar em seu negócio, ou mesmo que venha a ter futuramente. Essa foi a única explicação conferida a esta questão quando perguntado o por quê da não contribuição desta prática pedagógica aos mesmos. Os empreendedores independentes entrevistados pertenciam aos mais diferenciados segmentos, o que pode levar-se à clara conclusão, também, que exercícios de determinadas disciplinas são mais relevantes para alguns do que a outros, mas como esta não é uma metodologia pedagógica aplicada por todos os professores do curso, pode-se ter ocorrido um pequeno viés nesta questão.

4.4 - Debates / Discussões em Sala de Aula, Aulas Expositivas e Seminários

Estas duas práticas serão analisadas conjuntamente a seguir devido à necessidade de comparação dos resultados dos dois métodos, tanto isoladamente quanto em conjunto. Inicialmente, uma argumentação semelhante à deferida para o “Plano de Negócios”, “Elaboração de Trabalho em Grupo” e “Estudos de Caso” pode ser designada para a prática pedagógica “Debates e Discussões em Sala de Aula”, visto que esta metodologia está incorporada nas outras três. Para se elaborar um plano com outros alunos ou mesmo para se debater um estudo de caso em algumas ocasiões, formam-se grupos para efetivação da atividade e torna-se mais do que comum o aluno ou o grupo cair em debates e discussões, muitas vezes acaloradas, em prol da resolução de um problema específico.

Mesmo quando não efetivadas em grupos, as discussões (que às vezes tomam a forma de dinâmicas) são estimuladas pela maioria dos professores, criando um clima mais envolvente e participativo nas aulas, não tornando-as maçantes, cansativas ou sonolentas – sendo este um dos principais pontos positivos do curso apontados pelos cursistas, pois fogem apenas dos métodos tradicionais de transmissão de conhecimentos professor-aluno. Como se

verá adiante, esta prática foi vista como válida para o ensino do empreendedorismo, porém os alunos consideraram primordial a sua mescla com outras técnicas mais participativas.

O ponto de maior envergadura está na amplitude que se pode gerar nestes debates, visto que eram efetivamente implantados na maioria das disciplinas, não ficando apenas focados nas experiências profissionais dos professores e alunos, mas também nas experiências acadêmicas. Assim, os mais variados e específicos temas são debatidos em salas de aula, de acordo com o assunto abordado pela disciplina em questão. Essa constatação entra em contradição com a literatura de Ulrich e Cole (1987), que estipulam as práticas “Diálogos”, “Discussões Limitadas” e “Estudos de Caso” como pouco adequadas para o aprendizado do empreendedorismo, em virtude do empreendedor indicar preferências por ações. Os empreendedores aqui analisados também destacam eminentemente a contribuição de práticas que solicitem ações, mas não foi confirmado aqui a não predisposição por todas as práticas indicadas pelos autores que impugnam mais reflexão e troca de diálogos – as que confirmaram-se serão evidenciadas adiante. Ainda, as práticas pedagógicas do curso estão em sinergia com as observadas em quatro países europeus (Áustria, Finlândia, Irlanda e Inglaterra) na pesquisa de Hytti e O’gorman (2004) nos quais há uma mescla de métodos de ensino “tradicionais” com outros mais indicados pela literatura para a educação empreendedora.

Apesar de haver esta mescla no curso, a prática pedagógica “Aulas Expositivas” foi apenas lembrada por quatro dos dezessete entrevistados e sempre com a ressalva de que não foi o quesito principal. Como explicar essa falta de perspectivas com uma aula tradicional (de transmissão de conhecimento professor-aluno) no curso sendo que esta é uma prática efetivada em todas as disciplinas e os alunos consideram receber uma excelente formação no mesmo? A resposta surge desta mesma característica citada, a necessidade de mesclar com as técnicas mais indicadas para a formação empreendedora. O relato abaixo é extremamente esclarecedor quanto a posição da maior parte dos discentes:

Todas as aulas que tinham dinâmica, que tinham debates, eram muito, mas muito mais construtivas. Porque se você faz uma pós a noite, ou um MBA, ou uma faculdade, você já tá cansado porque trabalhou o dia inteiro... e se o professor chega na aula e fica escrevendo, escrevendo, escrevendo e falando, falando, falando (aula expositiva), todo mundo dorme, não se houve nada ou ficam batendo papo. (...) E em uma aula dinâmica, é impressionante como todo mundo absorve... é bom, inclusive para você conhecer as pessoas, pra você discutir esses assuntos depois na hora do cafezinho, você acaba se aproximando mais do pessoal, é muito legal. Por exemplo... durante as dinâmicas ou debates em sala de aula... eu trabalho numa concessionária, e qualquer coisa que eu vou dizer, eu estou dizendo relacionado a carro... o professor fala da empresa dele e se o outro aluno trabalha na Kraft Foods, vai me dizer coisas sobre a fabricação de chocolates, e o outro trabalha em outro lugar fala daquele lugar... então isso é legal, são ramos e rotinas completamente diferentes, as experiências são diferentes, isso é positivo.

Outra crítica acrescentada às aulas apenas expositivas, diz respeito à exposição de *slides* em *power point*, por se tornarem algo repetitivo, pouco chamativo e conseqüentemente cansativo. Argumentaram não ser possível manterem-se concentrados em uma exposição de *power point* por um período de três horas, com um intervalo de quinze minutos entre a mesma, voltando-se a questão de terem trabalho durante todo o dia e não ser esta a forma mais indicada para concentrá-los.

Importante ressaltar neste momento, que ficou nítido que os alunos não tiveram a intenção de indicar algo que lhes foi mais fácil ou mesmo divertido de realizar durante as

aulas, e sim algo que agregou mais conhecimentos e habilidades à condução de sua profissão. E, como a questão das aulas expositivas é foco de grande debate na base teórica apresentada, o presente pesquisador interrogou os entrevistados que não a assinalaram como contribuinte no seu processo de aprendizado empreendedor sobre o porquê do não ressaltar da mesma. A resposta mais comumente encontrada foi exatamente o fato de que as aulas expositivas que se integravam a outras técnicas pedagógicas como dinâmicas e debates acrescentavam muito, porém isoladamente proporcionavam cansaço após um determinado período de exposição em razão dos motivos já apresentados, conforme desabafa um dos gerentes:

Se o professor faz uma aula “pesada” e sem participação de nenhum aluno, só o professor e o quadro, é complicado. Tem que ter uma participação, informações diferentes, tem que mesclar algumas coisas para se tornar mais atrativo... porque não se consegue agradar sessenta pessoas numa sala de aula com apenas uma forma de ensinar. Porque ali dentro da sala você tem várias empresas, pessoas de vários ramos... e uma empresa trabalha diferente da outra, isso pode agregar muito a todos.

Desta forma, o fato de terem que escolher se apenas “Aulas Expositivas” contribuíram ou não para sua formação empreendedora não foi a forma mais indicada para o objetivo proposto, e sim outro item logo abaixo como, por exemplo: “Aulas expositivas mescladas com outras práticas pedagógicas”, talvez gerasse um resultado mais factível. Com relação à realização de “Seminários”, algo semelhante a isto foi percebido. Aqueles que destacaram esta prática como eficaz, justificaram que os seminários realizados pelos alunos sempre tinham o propósito de expor suas experiências profissionais, seja dentro de uma empresa ou no empreendimento, e era considerado uma continuação ou agregação ao estudo de caso real. O interessante, é que esta exposição sempre ocorria com a interação dos demais alunos, com o objetivo de trocar informações ou apontar necessidades de aperfeiçoamentos. Desta forma, não ficou constatado uma aversão à exposição do aluno, apesar de não ter sido expressamente lembrado durante a pesquisa.

A literatura de Hynes (1996), por sua vez, mostra-se em plena conformidade com as práticas didático-pedagógicas adotadas pelos professores do curso. Nesta, segundo sua concepção, a educação empreendedora incorpora métodos formais e informais. Os aspectos formais têm a função de prover aos alunos teorias e conceitos que darão suporte ao campo do empreendedorismo. Essas teorias são ministradas por meio de métodos didáticos como aulas, palestras e sugestões de leituras. Os aspectos informais, então, integram-se aos formais, com foco no desenvolvimento de habilidades, atributos e mudança de comportamento, utilizando-se para isso os métodos didáticos de estudos de caso, projetos ou planos de negócios, desenvolvimento de produtos fictícios, dentre outros, sempre sob a supervisão do professor. Abaixo, segue a análise de mais uma técnica pedagógica que aborda o aspecto formal utilizado no curso, o da indicação de leitura de artigos, jornais e revistas especializados.

4.5 - Leitura de Artigos, Jornais e Revistas Especializados e Leitura de Livros-Texto

Um pouco mais da metade dos alunos entrevistados consideraram relevante a indicação de leitura de artigos, jornais e revistas especializados que os professores fazem durante o percorrer do curso. O motivo central de considerarem esta prática como eficaz está ligada a capacidade de gerarem um estreitamento da teoria aprendida com o que ocorre de mais recente no mercado sobre determinado assunto que está em pauta na aula, principalmente em disciplinas que não tem um vínculo direto com seu trabalho cotidiano, como economia ou finanças – as mais lembradas. A disciplina de economia foi a mais citada neste caso, no qual o professor solicitava que os discentes levassem em todas as aulas alguma matéria de jornal ou revista sobre o assunto que seria abordado no dia em questão, juntamente a uma resenha sobre

a mesma com o propósito de gerarem debates durante as aulas. Essa técnica desenvolveu o costume da leitura rotineira do caderno de economia e finanças dos jornais, o que antes raramente ou nunca acontecia. Em consequência, passaram a estar atualizados com acontecimentos macro e microeconômicos do país, essenciais para todos os setores empresariais nos dias de hoje.

O método pedagógico de “Leitura de Livros-Textos”, por sua vez, praticamente não foi lembrada, apenas dois alunos a assinalaram e pouco argumentaram. Mais uma vez, como já ocorreu, o ideal seria um tópico adicional que associaria a leitura dos livros com outras técnicas, como a própria leitura de artigos em jornais e revistas, ou ainda ligadas às discussões em sala de aula. A leitura em si, isoladamente, principalmente quando desenvolvidas nos seus lares, parece que pouco acrescentou ao seu desenvolvimento como empreendedor. Isso não significa que não entenderam ou não estudaram os livros, apenas que conseguiram assimilar de forma mais proveitosa as teorias ou conteúdos programáticos através das outras práticas pedagógicas do curso, ficando muito mais vinculada à exposição dos mesmos pelo professor durante as aulas juntamente com as outras técnicas utilizadas no curso, mas não de forma apenas expositiva, com já argumentado. Essa constatação pode ser comprovada pelo fato de nove alunos afirmarem terem aprendido as teorias de forma mais precisa quando utilizaram leituras de jornais e *cases* após a leitura e explanação da teoria do livro pelo professor. Tal achado está em sinergia às concepções de Ronstadt (1983) e Wyckham (1989) (apud GUIMARÃES, 2002) que se posicionam defendendo que os conteúdos programáticos devem ser implantados junto às demais técnicas pedagógicas.

4.6. - *Solicitação para Elaboração de Empresa Fictícia e Jogos*

Estas duas práticas pedagógicas são algumas das mais citadas pela literatura como contribuintes no processo de ensino do empreendedorismo, por se tratarem de metodologias que incitam a ação, consideradas as mais adequadas por diversos autores (ULRICH e COLE, 1987; SOUZA ET AL, 2004), mas que não se confirmaram nesta pesquisa. Todas agregaram muito pouco das respostas oriundas das contribuições das práticas pedagógicas do curso. Novamente, então, buscou-se entender o motivo da pouca aceitação destas metodologias, visto que foram confirmadas como positivas em outras pesquisas vinculadas à educação empreendedora.

Pode-se estabelecer a mesma explicação para as duas metodologias, no qual sobressaem duas razões básicas para sua pouca aderência no curso. Primeira: o fato dos alunos desenvolverem durante todo o ano um plano de negócios real, onde há interesse da maior parte dos alunos de efetivamente implantarem em seus trabalhos aquilo que estão desenvolvendo durante o curso, desestimula-os a desenvolverem algo virtual - seja em um jogo de negócios ou como uma atividade isolada de alguma disciplina. Isto em razão do seu resultado gerar como fruto algo virtual, não factível de ser implantado em suas vidas dentro da empresa ou no seu empreendimento. Nas demais pesquisas brasileiras analisadas, onde esta técnica mostrou-se adequada, não verificou-se a utilização da elaboração do plano de negócios - sendo a primeira o único contato com algo mais próximo à prática que os alunos tiveram acesso. Assim, os mesmos consideraram-na mais adequada por não possuírem um parâmetro de comparação melhor.

Em síntese, pode-se concluir que as técnicas de “elaboração de empresa fictícia” e “jogos” não foram bem aceitas nesta pesquisa principalmente em virtude do curso analisado possuir outra técnica que incita a ação de forma muito mais concreta e real: a elaboração do “plano de negócios”, que coloca a primeira como algo secundário no seu aprendizado empreendedor ou mesmo como pouco condizente com seu cotidiano, afastando sua atenção e disposição em aprofundar-se no seu contexto. Portanto, o realce que a literatura oferta quanto às práticas pedagógicas voltadas para tomadas de atitudes mais ativas por parte dos discentes,

entram em compasso com a presente pesquisa, com o único acréscimo de que as práticas que estimulam ações reais são muito mais passíveis de aquisição de habilidades e conhecimentos empreendedores do que práticas que desenvolvem ações virtuais.

Pode-se argumentar, ainda, que dependendo do ramo da empresa fictícia a ser desenvolvida, pouca ou nenhuma experiência podem ter os participantes do grupo quanto à mesma, acarretando na busca de informações que lhes são pouco ou nada condizentes com o segmento, como analisa um dos empreendedores: “desenvolver uma empresa fictícia até que contribui, mas é uma coisa que na realidade acaba se mostrando diferente, (...) fica muito no ‘achismo’”.

Uma melhor condução e orientação do professor responsável por acompanhar o desenvolvimento dos jogos ou da elaboração da empresa fictícia pelos alunos foi a segunda razão apontada pelos discentes para sua pouca contribuição do seu aprendizado durante o curso. Neste quesito, isenta-se a questão da prática pedagógica ser eficaz ou não para o ensino do empreendedorismo. Trata-se, agora, de questões pedagógicas oriundas do docente, que se não estiver em sinergia com a técnica, pode inutilizá-la, conforme o próprio coordenador do curso argumenta:

(...) nem sempre é a técnica em si que vai determinar o aprendizado, na realidade acho que é a qualidade com que ela é aplicada. Um jogo... um jogo pode estimular o comportamento empreendedor? Sim e não, vai depender da qualidade. A minha inclinação não é que a prática estimule, mas o conteúdo, aquilo que é veiculado por meio daquela prática que faz a diferença.

5 – CONCLUSÕES

Para uma clara e fácil forma de sintetizar os principais resultados da pesquisa quanto a contribuição do curso de pós-graduação em Planejamento e Gestão de Negócios no desenvolvimento ou estímulo do comportamento empreendedor dos discentes, foram confeccionados quadros comparativos, visando demonstrar o posicionamento da literatura e os resultados da pesquisa. A que segue abaixo demonstra com um sinal ++ as práticas pedagógicas que contribuíram fortemente no estímulo ou desenvolvimento do comportamento empreendedor, e com um + as que contribuíram neste processo, mas não de maneira tão acentuada quanto as primeiras. O sinal de – foi empregado para apontar aquelas que desestimularam esse comportamento ou em nada contribuíram. Em algumas ocasiões foi necessário alocar um sinal positivo e negativo, devido a variações de posicionamentos da literatura ou quanto às perspectivas de utilização da prática pedagógica (melhor explicadas logo abaixo do quadro). As visões dos empreendedores corporativas e independentes permaneceram juntas, nesta variável, visto serem muito equivalentes.

Quadro 1: Contribuição das Práticas Didático-Pedagógicas

Práticas Didático-Pedagógicas	Desenvolvimento ou Estímulo	Visão da Literatura
Solicitação pra elaboração de um Plano de Negócio	++	++
Aulas expositivas	+ e – (**)	–
Debates / discussões em sala de aula	++	–
Estudos de casos	++	++ ou – (*)

Solicitação para elaboração de uma empresa fictícia	–	++
Elaboração de um trabalho em grupo	++	+
Realização de pesquisa de mercado	+	+
Realização de seminários	+	–
Resolução de exercícios	+	+
Leitura de artigos, jornais e revistas especializadas	+	+
Leitura de Livro-texto	–	+ ou –
Jogos	–	++

Fonte: elaborado pelo autor.

(*) Nos casos em que dois sinais forem colocados na coluna ‘visões da literatura’, significa que parte dela considera a prática pedagógica com incentivadora e outra parte como desmotivadora do comportamento empreendedor.

(**) As aulas expositivas tiveram sua avaliação dependendo do contexto em que eram inseridas na aula. Quando foi utilizada sozinha, consideraram como negativa, e quando associadas a outras práticas pedagógicas, visualizaram-na como positiva.

O desenvolvimento de um Plano de Negócios no percorrer do curso foi o ponto de maior destaque dentre as práticas didático-pedagógicas adotadas, tornando-se uma ferramenta extremamente útil tanto para os empreendedores independentes e corporativos, além de receber uma boa contemplação por parte da literatura. A razão principal desta visão positiva conseguida frente aos discentes está relacionada a uma série de fatores englobados por esta prática. Como o plano começa a ser desenvolvido no início do curso e termina apenas na última disciplina, os alunos incorporam os conhecimentos adquiridos nas disciplinas no seu desenvolvimento. Ainda, esta prática agrega outros recursos pedagógicos, como leitura de artigos e revistas, realização de entrevistas com empreendedores, trabalho em grupo, pesquisa de mercado e outras que variam para cada plano. Estas duas últimas práticas mencionadas também receberam uma boa contemplação por parte dos alunos, além de serem consideradas benéficas pela literatura.

O Estudo de Caso, por sua vez, veio a ser um recurso que oferece a oportunidade de integrar os casos (reais ou em papel) ao dia-a-dia dos alunos, seja no âmbito de resolução de problemas rotineiros ou para evitar os erros cometidos pelos protagonistas do caso. Porém a disparidade da realidade entre empreendedores independentes e corporativos possibilitou um aproveitamento melhor dos estudos de casos reais (dos próprios alunos) pelos independentes, que possuem problemas mais amplos e semelhantes entre si, enquanto que os corporativos estão mais segmentados aos seus departamentos. O mesmo não ocorreu com os estudos de caso em papel, com uma boa absorção de seus propósitos em ambos os perfis. Semelhante argumentação conferida aos estudos de caso em papel pode ser orientada à prática “resolução de exercícios”, porém com amplitude menor, pois apenas quatro entrevistados (todos gerentes) argumentaram sobre a contribuição desta prática. Concluíram que praticarem resoluções de exercícios os tornam aptos a implementá-las às suas áreas profissionais através de adaptações dos problemas solucionados para sua realidade.

A maior divergência encontrada com relação às pesquisas anteriores sobre práticas educacionais empreendedoras foi com a “solicitação para elaboração de empresa fictícia” e “jogos”, que obteve baixa aceitação dos discentes e é considerada como uma das mais indicadas pela literatura. A explicação está associada ao fato do curso disponibilizar a ferramenta de elaboração de planos de negócios durante todo o percorrer do curso, que possibilita a implantação de um negócio real dentro da empresa ou no empreendimento, trazendo retornos concretos para a vida dos discentes. Enquanto isto, o desenvolvimento de



uma empresa virtual gera resultados virtuais que não lhes trarão benefícios, além de ser desenvolvido por um período considerado muito pequeno pelos alunos, acarretando na busca de dados não condizentes com a realidade e tomada de decisões imprecisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios, 2ª edição, Editora Campus, 2001.
- FIET, J. O. The pedagogical side of entrepreneurship theory. **Journal of Business Venturing**, v.16, n.2, p.101-117, 2001a.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAE, v.34, n.2, abril/junho 1999.
- GUIMARÃES, L. O. Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e pós-graduação em administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas de negócios norte-americanas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: 2002.
- HENDERSON, R.; ROBERTSON, M. Who wants to be an entrepreneur? Young adult attitudes to entrepreneurship as a career. **Education + Training**, v.41, n.5, p.236-245, 1999.
- HENRY, C.; FRANCES, H.; LEITH, C. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? part 1. **Education + Training**, v.47, n.2, p.98-111, 2005.
- HYNES, B. Entrepreneurship education and training – introducing entrepreneurship into non-business disciplines. **Journal of European Industrial Training**, v.20, n.8, p.10-17, 1996.
- IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K. Entrepreneurial education and training in Canadá: a critical assessment. **Education + Training**, v.44, n.8/9, p.421-430, 2002.
- KIRBY, D. A. Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? **Education + Training**, v.46, n.8/9, p.510-519, 2004.
- RAMOS, S. M.; FERREIRA, J. M. GIMENEZ, F. A. P. O estudo de caso como ferramenta para o ensino de empreendedorismo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, p. 281-290, 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 2005.
- SEXTON, D. L.; BOWMAN-UPTON, N. Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v.25, n.1, p.35-43, 1987.
- SOUZA, E. C. L. ET AL. Métodos, técnicas e recursos didáticos de ensino de empreendedorismo em IES brasileiras. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. Editora Atlas, São Paulo, 2005.
- TOMIO, D.; HOELTGEBAUM, M. A problemática da formação dos administradores: o empreendedorismo como alternativa de adaptação no ensino do curso de administração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, p. 92-105, 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: 2001.
- ULRICH, T. A.; COLE, G. S. Toward more effective training of future entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v.25, n.4, p.32-9, 1987.
- VESPER, K. H.; Entrepreneurial academics – how can we tell when the field is getting somewhere? **Journal of Small Business Management**, v.25, n.2, p.1-7, 1987.