

## **Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema**

Autoria: Paulo Gitirana Gomes Ferreira, Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos

**Resumo:** Este é um estudo das práticas didático-pedagógicas dos cursos de graduação em administração enquanto estratégias de ensino que, na percepção dos alunos empreendedores, podem incentivar ou inibir o empreendedorismo. A pesquisa foi feita em três etapas. A primeira, um levantamento exploratório de práticas em uso. Na segunda, foram aplicados questionários a concluintes de cursos de graduação em administração da Região Metropolitana do Recife, investigando o incentivo ou inibição em relação ao empreendedorismo, de quinze práticas didático-pedagógicas. A terceira etapa, fruto da anterior, constituiu-se de entrevistas semi-estruturadas com alunos que já eram empreendedores, para aprofundar a investigação. Até onde vale a percepção dos alunos empreendedores, o estudo indica claramente que práticas simuladoras de atividades empreendedoras tendem a incentivar o empreendedorismo nos alunos, enquanto as que se restringem à transmissão do conhecimento tendem a não incentivar. Mas indica também limites: embora o curso possa estimular atitudes e desejo de estudantes de se desenvolverem como empreendedores, a experiência pessoal empreendedora é única e insubstituível.

### **1 Introdução**

O fenômeno da expansão vertiginosa dos cursos de graduação em administração não coloca apenas questões relativas ao ajuste demanda-oferta no mercado de trabalho, coisa difícil de equacionar no atual momento de redimensionamento de custos e produtividade da gestão empresarial. Na perspectiva do desenvolvimento rápido a que o país aspira para sua economia, a pergunta é: “Podem os cursos de graduação em administração ser celeiro de novas empresas e empreendedores?”. “O que eles fazem ou até impedem que se faça nesse sentido?”.

Há sérias desconfiças de que bom número de nossos cursos supõe hoje algo falso: que o conhecimento em administração é rico e variado o suficiente para produzir bons efeitos na sociedade, e que tudo que têm a fazer é transmitir aquele conhecimento, mantendo-o atualizado com a produção editorial em língua portuguesa. A fragmentação do currículo nas diversas áreas relacionadas ao funcionamento da empresa, como o marketing, as finanças, a estratégia, a gestão de pessoas, e outras, parece indicar que faltam eixos pedagógicos unificadores. Ou que, paradoxalmente, o aluno não está no centro da pedagogia, porque esta supõe que a função maior do ensino é adaptá-lo aos grandes modelos organizacionais em vigor. Falta um objeto claro para desencadear atitude pró-ativa no aluno.

Por outro lado, a orientação conservadora não seria alterada pelo objetivo formal da maioria dos cursos atuais, a formação de gerentes. Supostamente, “gerentes” chegam a organizações já estruturadas para mantê-las no rumo de seus objetivos iniciais. Isso se reforça quando se vê que o material didático das escolas de administração privilegia a teoria da gerência de grandes organizações, cuja complexidade demanda técnicas que se tornam os conteúdos mais positivos e atraentes para os alunos.

Diferentemente seria por o foco nos estágios iniciais dos ciclos de vida das organizações, inclusive no estágio denominado “empreendedor” (Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1998). Pouco se sabe dessa fase do desenvolvimento organizacional. Muito menos, se contextualizam os cursos para a realidade sócio-econômica brasileira, onde não predominam as grandes empresas estáveis e modernizadas. E aqui se retoma a questão inicialmente posta. A idéia do empreendedorismo é consentânea à multiplicação de empresas e, portanto, de

produto, emprego e renda, dentro de uma estratégia desenvolvimentista. Mas essa idéia não se opõe à formação gerencial, desde que seja introduzido nas disciplinas o conceito de gerente-empREENDEDOR – conceito de *intrapreneurship* – que é do final dos anos 80. Na verdade, por ele já se reconhece que as qualidades do empreendedor não podem ser identificadas com sua aplicação mais comum, aquela feita ao pequeno empreendedor de seu próprio negócio. Este artigo, ao referir-se a tal aplicação, na sondagem de atitudes junto a estudantes, reconhece que o conceito de empreendedorismo é muito mais amplo, muito mais fecundo para o ensino de administração, e que tem como quadro de fundo toda a mudança e inovação organizacional.

O estudo volta sua atenção para a pró-atividade empreendedora nos cursos de graduação em administração, cujas práticas didático-pedagógicas poderiam hoje estar a incentivá-la ou a inibi-la. Esse é o tema de fato discutido, mesmo quando sua face empírica é restrita a amostra de alunos concluintes ou recém graduados, envolvidos em atividades empreendedoras, em seis cursos daqueles cursos na Região Metropolitana do Recife.

O artigo se propõe a contribuir com possíveis reformulações de planos pedagógicos nessa área da educação. Os planos pedagógicos precisarão definir suas diretrizes, de forma mais ampla, em função da teoria científica acumulada sobre o assunto, e de outros estudos sobre os resultados objetivos das próprias práticas pedagógicas, já então junto a ex-estudantes. A contribuição, no que diz respeito à parte conceitual está nas seções 2 a 5, e o confronto empírico, inclusive descrição de sua metodologia, nas seções 6 a 8. A seção 9 sugere conclusões como resposta às duas perguntas orientadoras, feitas no início desta Introdução.

## **2 O conceito de empreendedorismo**

Segundo Schumpeter (1934) o conceito de empreendedorismo está associado à inovação. Reduzindo essa definição, os comportamentalistas o associam a criatividade.

Fruto de exaustivo levantamento bibliográfico, os professores Jim e Joann Carland (1998) chegam à conclusão que o empreendedorismo é primordialmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica. Souza (2001) completa que o empreendedorismo é a busca de novas direções, novas conquistas.

Para Gimenez et al. (in: Souza 2001, p.22), o empreendedorismo, nas diversas abordagens, é visto como a busca por “resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, habilidades e capacidades individuais e que no seu exercício está inerente à variável risco, tanto em sua vida como em sua carreira”.

Na concepção de Churchill e Muzyka (1996), há uma idéia geral de que os empreendedores desempenham a função social de identificar oportunidades e convertê-las em valores econômicos; o empreendedorismo é concebido como processo presente a diferentes cenários, causando mudanças nos sistemas econômicos mediante inovações trazidas pelos indivíduos que geram ou respondem a oportunidades econômicas criadoras de valor.

Pelas observações dos parágrafos acima, pode-se perceber que a literatura sobre empreendedorismo ainda não dispõe de conceito consolidado sobre o tema. Pode-se, sim, falar de primeiras tentativas de definir o conceito pela descrição de atividades (ou características) da área.

## **3 Ensino e aprendizagem empreendedora**

Alguns estudos e sugestões já vão hoje tornando disponível um corpo de conhecimento sobre o ensino do empreendedorismo, com o qual deseja esta pesquisa colaborar.

Segundo Filion (1999a), a necessidade e cultura empreendedoras inseridas em determinado contexto são os dois grandes fatores que levam o empreendedor potencial a desenvolver sua criatividade. O potencial criativo já existia, mas as circunstâncias estimulam o seu surgimento, o que frequentemente ocorre quando a pessoa ainda é jovem.

Na concepção de Drucker (1987), os empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática. Uma disciplina de inovação, base, segundo esse autor, do conhecimento do empreendedor, seria uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras.

Na mesma linha, dizem Gimenez et al. (in: Souza, 2001) que os traços de comportamento empreendedor podem ser conseguidos pela prática e experiências vividas, como também pela assimilação de conhecimentos estruturados e codificados em sala de aula.

Contudo, na concepção de Filion (1999a), não se pode ensinar empreendedorismo como se ensinam outras matérias. É possível conceber programas e cursos como sistemas de aprendizado adaptados à lógica desse campo de estudo. A abordagem deve levar o aluno a definir, estruturar contextos e compreender várias etapas de sua evolução. Um programa de empreendedorismo deve concentrar-se mais no desenvolvimento do “conceito de si” (auto-conhecimento) e na aquisição de *know-how* do que na simples transmissão de conhecimento. Para esse autor, não se deve esperar que, ao final dos cursos de empreendedorismo, os alunos estejam prontos para montar seu próprio negócio e sim que possuam o instrumental para se auto-desenvolver como futuros empreendedores.

Segundo Carland et al (1984), o empreendedorismo está ligado ao conceito de competência, pois na formação do empreendedor deve-se procurar a aquisição de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidade criativa e inovadora.

Para Souza (2001), “desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida,...”. Um dos principais obstáculos que o ensino de empreendedorismo enfrenta é a concepção ordinária de que as características empreendedoras são inatas ao ser humano e, portanto uma minoria privilegiada estaria destinada a ser empreendedora. Defende Souza que “a formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do auto-conhecimento com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação”. O importante é como se aprende e não só o conteúdo.

Noutra ocasião, escrevera Filion (1993) que os elementos essenciais parecem ser o desenvolvimento da imaginação e dos objetivos que o empreendedor quer atingir. O treinamento empresarial para a atividade empreendedora deve capacitar o empreendedor para imaginar e identificar visões. Isto significa que há uma diferença em relação ao treinamento gerencial, enfatizando-se, no caso do empreendedor, as habilidades para criatividade, bem como a de canalizar energia para os objetivos dos sonhos realistas, mais do que as habilidades analíticas. O empreendedor necessita, ainda, de habilidades para se comunicar e estabelecer relações interpessoais. A educação para o empreendedor deve auxiliar o indivíduo, no seu desenvolvimento, pelo reforço de suas características diferenciadas. Deve ser pró-ativa e não estar centrada em um único método. Deve, ainda, incluir acompanhamento pessoal dos objetivos de aprendizagem de cada participante.

Percebe-se, portanto, nesse autor, a necessidade de certa distinção entre a formação gerencial e a empreendedora, que será tratada no tópico seguinte. Deve-se alertar, no entanto, para o fato de que “gerente” e “formação gerencial”, de um lado, e “empreendedor” e “formação empreendedora”, de outro, não devem ser entendidos de forma prescritiva, como se o autor advogasse dois papéis separados e duas práticas institucionais alternativas. Sua linguagem é descritiva e analítica. Nela se apregoam distinções hauridas de pesquisa empírica, dando origem a categorias ou padrões de habilidades, desempenho e formação.

Cabe à educação, na realidade, definir nos currículos, conforme os objetivos e a clientela dos cursos, o perfil de práticas de ensino-aprendizagem a prevalecer.

#### **4 Formação gerencial e empreendedora**

Mitzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) e Hill (1992), relacionados por Filion (2000), estudaram o trabalho dos gerentes e empreendedores, revelando consideráveis diferenças nos métodos operacionais dos dois. Os gerentes trabalham na eficiência e no uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos; a chave é adaptar-se às mudanças; o padrão de trabalho implica análise racional; operam dentro da estrutura de trabalho existente. Já os empreendedores estabelecem uma visão e identificam os recursos para torná-los realidade; a chave é iniciar as mudanças; o padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.

As discrepâncias entre gerentes e empreendedores requerem diferentes métodos educacionais e de treinamento. Na educação gerencial, enfatiza-se a aquisição de *know-how*, e na empreendedora, a aquisição do auto-conhecimento. A formação gerencial é baseada em cultura de afiliação; é centrada em trabalho e comunicação de grupo; dá ênfase à adaptabilidade e se volta para aquisição de *know-how* em gerenciamento de recursos. Por outro lado, a formação empreendedora deve ser baseada em cultura de liderança; estar centrada na progressão individual; ser baseada no desenvolvimento do auto-conhecimento (conceito de si), com ênfase na perseverança, e incluir aquisição de *know-how* direcionado para a definição de contextos. (Gasse, 1992, apud Filion, 2000).

Em termos de *know-how*, o ponto de vista de Filion (2000) é que os gerentes devem usar abordagens racionais, com uma estrutura de trabalho pré-definido. Empreendedores, por outro lado, deve ter uma abordagem imaginativa e definir sua própria estrutura de trabalho. O trabalho do empreendedor consiste, principalmente, em definir contextos e estruturas de trabalho. Com base nisso, vê-se claramente que o empreendedor é um construtor da mudança.

Dessa literatura, entende-se que os fatores incentivadores do empreendedorismo constituem-se em abordagem de aprendizado diferente da formação gerencial e se pode avaliar que geralmente o ensino das ciências gerenciais nos cursos de graduação em administração se restringe ao enfoque puramente gerencial (formação de executivos).

Steveson (1997, in: Birley e Muzyka, 2001) critica muitas pessoas que tentaram distinguir o empreendedor e o administrador, sugerindo que ser um bom empreendedor implica não ser um bom administrador. O empreendedor é concebido de forma estereotipada como egocêntrico e possuindo reações muito pessoais à ação dos agentes externos, sendo, portanto, incapaz de administrar. No entanto, apesar de a tarefa gerencial ser substancialmente diferente da do empreendedor, a capacidade administrativa é de qualquer forma essencial a ambas.

#### **5 Perfil empreendedor**

Autores clássicos e outros mais recentes se detiveram sobre o perfil do empreendedor, aspecto que se torna de interesse para o trabalho empírico adiante apresentado neste estudo.

Max Weber (1930) concebia os empreendedores como pessoas inovadoras e independentes, cujo papel de liderança nos negócios se tornava fonte de autoridade formal. Para Schumpeter (1934), o empreendedor é o agente do processo de “destruição criativa”, é o impulso fundamental que aciona e mantém permanentemente em marcha o motor capitalista, criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes. Ele “destrói” a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais.

McClelland (1961) destaca a necessidade de realização como característica do empreendedor, que o leva a nunca parar de trabalhar, sempre motivado pela vontade de fazer aquilo de que gosta. Essa necessidade de realização dirige a atenção do indivíduo, para que execute, da melhor maneira possível, suas tarefas, de forma a poder atingir os seus objetivos e a ser eficaz naquilo a que se propõe fazer. Este autor enfatiza os aspectos de atitudes como criatividade e intuição.

Para Drucker (1987), os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. O empreendedor vê a mudança como norma; ele sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. A inovação sistemática, característica específica do espírito empreendedor, é a busca das mudanças e oportunidades que podem resultar na inovação para a sociedade. O desenvolvimento tecnológico gera mudanças fornecendo o estímulo para a criação do espírito empreendedor e a inovação na sociedade.

Outra descrição para os empreendedores é de Kets De Vries (1997), in Birley e Muzyka, 2001: parecem ser orientados para a realização; gostam de assumir a responsabilidade por suas decisões; não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro; possuem altos níveis de energia, alto grau de perseverança e imaginação, e disposição para correr riscos moderados e calculados. Eles têm a necessidade de controle, um senso de desconfiança e necessidade de aplauso. Os empreendedores, de um modo geral, consideram sufocantes os relacionamentos com a autoridade e com estruturas a eles associadas. O autor chega a afirmar que muitos empreendedores se desajustam, e precisam criar seu próprio ambiente.

Na concepção de Gimenez et al (in: Souza, 2001), o empreendedor é alguém que constrói uma visão, desenvolvendo um negócio com o objetivo de lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador, adotando uma postura estratégica. E complementam oportunamente os autores sua percepção da questão “perfil empreendedor: “não se trata de ser ou não ser empreendedor, mas de se situar dentro de um espectro de pessoas menos ou mais empreendedoras”.

Filion (1999b), resume da seguinte forma o perfil do empreendedor, segundo pesquisas realizadas por ele em todo o mundo: o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em ambiente empreendedor vê isso como algo positivo e tem motivação para criar o seu próprio negócio – ao que Degen (1989) chama de capital social. Pode-se afirmar que quanto mais empreendedores uma sociedade tem e quanto maior for o valor dado aos modelos empresariais, maior será o número de jovens que procurarão, imitar modelos empreendedores como opção de carreira. Consoante com as idéias de McClelland (1961) de que o ser humano é um produto social, pode-se ver o empreendedorismo como um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores dos grupos sociais.

Quanto aos riscos destacados por muitos autores como características dos empreendedores, Degen (1989) diz que nem todas as pessoas têm disposição para assumir riscos. O empreendedor tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na capacidade de conviver e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso aprender a administrá-los.

Gartner, Mitchell e Vesper (1989) tentaram identificar as diferentes características entre empreendedores, desenvolvendo para isso uma classificação. Entretanto, assinalam que nenhuma classificação poderia incluir todas as variáveis importantes. As diferentes classificações de empreendedores nos dão a possibilidade de combinar diferentes teorias numa abordagem multidimensional do fenômeno do empreendedorismo.

Pelas considerações deste tópico, é possível concluir que ainda não se estabeleceu um perfil científico que permita identificar, com suficiente evidência, empreendedores em potencial. Segundo Machado e Gimenez (2000), “embora a literatura de empreendedorismo

seja rica no fornecimento de perfis empreendedores, esta não tem sido uma tarefa frutífera”. Segundo Fillion (1999b), ainda não se chegou ao ponto de poder avaliar uma pessoa e decidir se ela vai ser bem-sucedida ou não enquanto empreendedora. Entretanto, pode-se dizer que determinada pessoa não tem certas características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores. Por outro lado, sabe-se o suficiente sobre características empreendedoras para capacitação básica de futuros empreendedores e seu aperfeiçoamento.

## 6 Metodologia

### 6.1 Etapas da pesquisa empírica

A pesquisa empírica foi desenvolvida em **três etapas**, cada uma provendo elementos para a seguinte.

A **primeira** foi um estudo preliminar exploratório com dez coordenadores (professores) de cursos de graduação em administração, a fim de melhor identificar as práticas didático-pedagógicas que estão presentes nos cursos de graduação em administração. Para isso, foi-lhes perguntado se observavam ou não, nas instituições que coordenavam ou em que ensinavam, certas práticas previamente relacionadas, ou se ocorria alguma outra.

Numa **segunda etapa**, foi realizado um levantamento (*survey*), com aplicação de questionários estruturados a “alunos empreendedores” (conceito a seguir explicado), concluintes de cursos de graduação em administração. Os participantes foram chamados a opinar sobre as práticas didático-pedagógicas, informando o quanto elas estimulavam ou inibiam a sua formação empreendedora. Destinava-se este levantamento a uma análise de regularidades, aspecto a que melhor se presta a estatística.

A **terceira etapa** foi de entrevistas individuais semi-estruturadas, para complementar a etapa anterior com uma análise de complexidade. Partindo dos dados da análise dos questionários, foram focalizados tópicos de interesse, que precisariam tornar-se objeto de esclarecimentos, aspectos que não ficaram claros ou se apresentaram contraditórios, ou seja, o “outro lado” da análise de regularidades. Com eles se fez a elaboração das perguntas de dez entrevistas.

Detalhes dessas etapas são apresentados adiante (6.3 e 6.4).

### 6.2 Conceitos operacionais

#### 6.2.1 O conceito “aluno empreendedor”

Conforme Fillion (1999a), a análise minuciosa das atividades dos atores empreendedores e sua classificação em categorias revelam inter-relações em três níveis distintos: **primário** – aquele do círculo de pessoas próximas: é o da influência exercida por eles sobre as pessoas; **secundário** – o da rede dos negócios: a rede trabalha para que coisas se realizem, e **terciário** – o do aprendizado por antecipação, isto é, os empreendedores procuram aprender o que necessitam saber, em função do que prevêm que farão. Assim, o sistema de atividades do empreendedor não consiste apenas em definir contextos e encontrar meios para o que deseja realizar, mas em adquirir conhecimentos que lhe permitam trabalhar melhor.

O conceito “aluno empreendedor”, sujeito da presente pesquisa, se baseia na distinção de inter-relações acima, e alcança três situações: o empreendedor individual, aquele que já exerce a atividade empresarial; o que está inserido em um ambiente empreendedor familiar, dele participando como sócio ou membro da família, e o que possui a intenção empreendedora, aquele que tem a intenção de, em algum momento de suas vidas, tornar-se empreendedor. Alunos deste último tipo já têm, de alguma forma, o empreendedorismo

presente em suas vidas e estão buscando uma formação que os ajude em seus projetos. Supõe-se que cada um destes tipos tenha suficientes condições de analisar como a Escola de Administração estaria contribuindo para sua formação empreendedora.

A inclusão de “empreendedores familiares” é consequência da influência que a família exerce na opção empreendedora de seus filhos, como acentua Filion, ao falar sobre o nível de influência primário. De alguma forma, a convivência com este meio “contamina” a pessoa com o espírito empreendedor. A razão para a escolha das pessoas que possuem apenas a intenção empreendedora está justificada na definição do nível de relacionamento terciário, de Filion. Ou seja, supõe-se que os alunos possuidores da intenção de algum dia vir a ser empreendedor “externo” estão buscando na Escola conhecimentos que os ajudem neste objetivo, e sua percepção sobre as atividades didático-pedagógicas face às habilidades ou conhecimentos que imaginam necessitar no futuro passa a constituir-se elemento válido.

### **6.2.2 Práticas didático-pedagógicas**

Como resultado do levantamento feito na etapa 1, foram definidas e utilizadas na etapa 2 as seguintes práticas didático-pedagógicas: Aplicação de provas dissertativas; Aulas expositivas; Trabalhos em grupo; Requisição para os alunos ministrarem seminários; Visitas a empresas; Trabalho extra-classe que exige visita a instituições; Adoção de um livro-texto para a disciplina; Exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula; Estudo de casos; Seminários com executivos e empresários; Solicitação para desenvolvimento de um produto fictício; Solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia; Oferta de disciplina sobre empreendedorismo; Ensino sobre como elaborar um plano de negócio; Atendimento individualizado aos alunos.

Em detalhes, observou-se no levantamento que as práticas Visitas a empresas e Atendimento individualizado aos alunos foram externadas pela maioria dos entrevistados como de difícil realização por problemas de conciliação de horários de alunos, professores e empresas. A Exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula foi a menos observada pelos entrevistados, apenas metade deles afirmou que a usa. Veio em seguida da Adoção de um livro texto para a disciplina, indicada por seis. Com relação a esta última, pareceu haver certa rejeição, por passar imagem de prática de ensino “atrasada”.

### **6.2.3 Qualidades de empreendedores**

Diretamente em decorrência da teoria exposta na seção 5, Perfil do Empreendedor, foram tomadas seis qualidades de empreendedores e utilizadas nas etapas 2 e 3 da pesquisa: Auto-conhecimento; Criatividade; Proatividade; Autonomia na tomada de decisão; Aceitação ao risco e Construção da mudança.

As qualidades dos empreendedores foram tratadas como um todo e não como qualidades isoladas umas das outras. Assim, na fase da análise estatística, elas foram supostas como um bloco, ou seja, as práticas didático-pedagógicas deviam ser consideradas incentivadoras, inibidoras, ou nem incentivadoras nem inibidoras, sobre o conjunto daquelas qualidades, que representam o perfil empreendedor.

### **6.3 A amostra de alunos-empreendedores**

O campo de coleta de dados foi o conjunto das turmas dos dois últimos anos de seis cursos de graduação em administração da Região Metropolitana do Recife, valorizando a diversidade de natureza institucional, refletindo as diversas características dos grupos sociais que a elas

comparecem (uma universidade pública estadual, duas instituições ligadas a entidades religiosas e três faculdades particulares).

Buscou-se alcançar o total de cada uma das turmas, inclusive para chegar a um número significativo de respondentes, alunos atualmente empreendedores que se dispusessem a fazer parte da terceira etapa da pesquisa. Mas o preenchimento do questionário foi livre e se chegou à maioria absoluta das turmas (468 questionários). O perfil da amostra obtida no levantamento está descrito na seção 7.1.1.

## **6.4 Detalhes das etapas 2 e 3 da pesquisa empírica**

Como se disse, o questionário da etapa 2 foi aplicado, por turmas, aos alunos que estavam cursando os dois últimos anos dos cursos de graduação em administração, pois estes já possuíam bom período de vivência com as práticas didático-pedagógicas utilizadas nesses cursos. Esse instrumento de coleta de dados foi dividido em duas partes: na primeira, foi averiguado como os alunos empreendedores associavam as práticas didático-pedagógicas às qualidades dos empreendedores, podendo variar, em sete pontos, de “fortemente inibidora” a “fortemente incentivadora”; e, na segunda, um levantamento do perfil dos respondentes.

A análise estatística do questionário foi realizada em quatro passos. O primeiro, uma análise descritiva, verificou como se comportavam as médias (as práticas mais incentivadoras ou inibidoras ao empreendedorismo) e os coeficientes de variação das quinze práticas didático-pedagógicas, a fim de saber se haveria uniformidade nas percepções médias. Também foi feita a estatística descritiva do perfil dos respondentes, inclusive discriminando os que vivenciaram as práticas dos que não as vivenciaram. No segundo passo, foi realizada uma análise das correlações pelo coeficiente de Pearson entre as quinze práticas, com objetivo de averiguar se existia alguma associação entre elas. No terceiro passo, o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach verificou a consistência das qualidades empreendedoras e, portanto, se os respondentes realmente as associavam, como um conjunto, às práticas didático-pedagógicas. O quarto e último passo mostrou, por uma análise fatorial, quais práticas estavam mais fortemente associadas entre si, constituindo-se em fatores.

A escolha da amostra para a terceira fase da pesquisa empírica, as entrevistas, foi realizada dentre os que indicaram nome e telefone no questionário com o interesse de participar dela. Dentro desse grupo, foram considerados apenas os alunos que vivenciaram as práticas e que eram empreendedores individuais e/ou empreendedores familiares, julgados mais capacitados a fazer análises sobre o assunto. Antes do início de cada entrevista foi solicitado ao aluno que revisse o seu questionário, como forma de reavivar o assunto em sua memória e lembrar seu posicionamento à época da resposta.

## **7 Análise das regularidades**

### **7.1 Análise descritiva**

#### **7.1.1 Perfil geral da amostra**

Dos 486 questionários aplicados, 54 (11%) foram descartados por não pertencerem ao grupo definido na pesquisa como “aluno empreendedor”, e, dos 432 questionários válidos, 301 (62%) foram de respondentes que apenas possuíam intenção empreendedora e 131 (27%) de alunos efetivamente empreendedores e empreendedores familiares.

Ressalte-se o elevado percentual de alunos com intenção empreendedora (62%). Isso fornece indícios de um forte potencial empreendedor a ser desenvolvido pelos cursos de graduação em administração. Outro número relativamente importante é o grupo de alunos já



envolvidos com atividades empreendedoras (27%), os que já exercem atividades profissionais como empreendedor e/ou estão inseridos em ambiente empreendedor familiar. Isso leva a crer que o curso de graduação em administração possivelmente é procurado pelos alunos como meio para se desenvolver profissionalmente como empreendedor, não apenas administrador.

### **7.1.2 Experiência das práticas pesquisadas**

As práticas Aplicação de provas dissertativas, Aulas expositivas, Trabalhos em grupo, Adoção de um livro-texto para a disciplina e Estudo de casos foram as mais vivenciadas, variando de 82% a 96,5%; enquanto as práticas Requisição para os alunos ministrarem seminários, Exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula e Atendimento individualizado aos alunos variaram de 44% a 58%, e foram as menos experimentadas, destacando-se apenas a última, com mais de 50%; isto já havia sido revelado como de difícil execução, quando do levantamento junto a coordenadores (professores) dos cursos.

### **7.2 Análise das médias**

Analisando as médias das práticas, deve-se destacar um aspecto: todas as quinze práticas são, de alguma forma, positivamente incentivadoras (entre o 0 e o 3 da escala, a qual variava de -3 a +3), porém havendo um claro distanciamento entre as mais incentivadoras que, na média, ultrapassam o ponto 2,0 da escala, e as menos incentivadoras, próximas de 0,5.

As duas práticas que se revelaram mais incentivadoras foram: Solicitação para desenvolvimento de um produto fictício e Solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia; revelaram-se menos incentivadoras: Adoção de um livro texto para a disciplina e Exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula.

Percebe-se também por esta análise, que as práticas Ensino sobre como elaborar um plano de negócio, Estudo de caso, Oferta de disciplina sobre empreendedorismo e Trabalhos em grupos apresentam uma forte tendência a incentivo das qualidades empreendedoras. Como a literatura descreve a atividade empreendedora como, sobretudo, individual e as práticas Estudo de casos e Trabalhos em grupos geralmente são desenvolvidas em equipes na sala de aula, o fato foi investigado durante as entrevistas individuais (adiante, 8.4).

Outro aspecto a ser destacado é que o Atendimento individualizado, apesar de ser descrito por Fillion (1993) como importante no desenvolvimento de empreendedores – pois diferentes tipos de empreendimentos exigem diferentes tipos de orientação para pesquisa – os respondentes a perceberam como uma das menos incentivadoras. Esse fato também foi investigado nas entrevistas posteriores.

Analisando os coeficientes de variação das práticas, observa-se que variaram de 0,44 a 2,11, o que mostra um alto índice de dispersão, levando à conclusão de que os respondentes não perceberam as práticas como incentivadoras ou inibidoras de maneira uniforme. Um aspecto a notar é que, de uma forma geral, os coeficientes das práticas mais incentivadoras foram menores, ou seja, estas seriam percebidas de maneira mais nítida que as outras.

### **7.3 Análise das correlações entre as práticas**

Analisando as correlações entre as práticas, observa-se que quase não houve a presença de correlações negativas (elas seriam conflitantes). Das correlações positivas, destacam-se duas fortes: 0,704 entre as práticas Solicitação para desenvolvimento de um produto fictício e Solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia, e 0,672 entre as práticas Solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia e Ensino sobre como elaborar um plano de negócio. Esses dados revelam que tais práticas admitem permutabilidade entre si.

As correlações mostram algo talvez sobre a própria definição das práticas: elas caminham em geral no mesmo sentido, embora guardem relativa distinção entre si, pois que apenas duas têm valores altos. Mas atestam também a seriedade e consistência das respostas.

#### 7.4 Análise do coeficiente Alpha de Cronbach

Os resultados dos coeficientes Alpha de Cronbach das quinze práticas mostram resultados próximos da unidade, variando de 0,8532 a 0,9587, o que significa alto grau de consistência interna na avaliação dos respondentes do questionário, que percebem as **qualidades empreendedoras** como um todo (conjunto), ao relacioná-las com as **práticas didáticas**. Isso revela o acerto na definição metodológica desta pesquisa, que levou em consideração as qualidades dos empreendedores como um todo e não de forma isolada, uma vez que na literatura sobre perfil do empreendedor não existe um consenso sobre quais seriam suas qualidades.

#### 7.5 Análise fatorial

A análise fatorial evidenciou quatro fatores relevantes. O primeiro fator apresentou quatro cargas (correlações) positivamente associadas: Solicitação para desenvolvimento de um produto fictício, com carga de 0,777; Solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia (0,831); Oferta de disciplina sobre empreendedorismo (0,721) e Ensino sobre como elaborar um plano de negócio, (0,785). Entendendo essas quatro práticas como um conjunto, pode-se denominar o fator “simulação de práticas empreendedoras”. A percepção revelada nesse primeiro fator é consoante à idéia de Filion (1999a), de que o ensino de empreendedorismo deve ter, sobretudo, um conteúdo prático.

O segundo fator mais significativo apresentou três práticas fortemente associadas entre si: Trabalho extra-classe que exige visita a instituições, com carga de 0,731; Estudos de casos (0,718), e Seminários com executivos e empresários (0,756). Concebendo essas três práticas como um conjunto, o fator foi denominado “contato com práticas empresariais”.

O terceiro fator apresentou duas práticas positivamente associadas: a Adoção de um livro texto para disciplina, com carga de 0,783, e Exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula (0,755). Este fator foi denominado “práticas didático-literárias”.

O quarto e último fator mostrou duas práticas associadas entre si: Trabalhos em grupo, com carga de 0,861, e Requisição para os alunos ministrarem seminários (0,566). Denominou-se este fator “práticas realizadas em grupo”.

O primeiro fator, a simulação de práticas empreendedoras, quando comparado com a análise das médias, pode ser considerado como o mais incentivador do empreendedorismo, pois seus elementos (práticas) apresentam as médias mais altas, excetuando-se o Estudo de caso (no fator contato com práticas empresariais), que se mostrou mais incentivador do que a própria Oferta de disciplina sobre empreendedorismo. Assim, as três outras práticas agrupadas neste fator (Solicitação para desenvolvimento de um produto fictício, Solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia e Ensino sobre como elaborar um plano de negócio) convergiram para um ponto que as faz serem consideradas como as mais incentivadoras.

O terceiro fator, quando comparado com a análise das médias, apresenta-se como o menos incentivador. Assim, as práticas de Adoção de um livro-texto para a disciplina e Exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula formam um grupo percebido pelos alunos empreendedores como as práticas menos incentivadoras do empreendedorismo.

Os resultados dos quatro fatores se coadunam com as idéias de Filion (1999a), pois, segundo o autor, o empreendedorismo é um campo de ensino que envolve mais do que

simples transmissão do saber, integra o “saber ser” e o “saber fazer”, numa atitude pró-ativa diante do aprendizado.

Os quatro fatores têm um poder de explicação de 61,66% da variância total das quinze práticas investigadas. Tomando-se por base a posição de Hair et al em seu livro *Multivariate Data Analysis* (1995, p. 171), pode-se afirmar que o poder de explicação acumulado dos quatro fatores é significativo.

## **8 Análise da complexidade**

### **8.1 Finalidade**

Fruto de alguns questionamentos que surgiram na análise dos questionários, esta fase procura entender melhor certas percepções do efeito das práticas didáticas, algumas aparentes contradições e, ainda, investigar eventual indução de respostas pelo questionário. Também teve por objetivo abrir espaço para que os alunos pensassem em quaisquer outras práticas que incentivassem o empreendedorismo e dissessem se percebiam o curso, em seu conjunto, como incentivador ou inibidor do empreendedorismo.

### **8.2 Importância do atendimento individualizado**

O intuito foi averiguar quais os efeitos de tal prática, já que a literatura fala sobre a sua importância, mas não menciona quais os efeitos desta na atividade empreendedora; além disso, segundo a análise estatística, ela não se revelara importante.

Em geral, os entrevistados não demonstraram muita convicção em suas reflexões.

### **8.3 Validação do fator “simulação de práticas empreendedoras” como altamente incentivador do empreendedorismo**

Esse tópico averiguou se as práticas Solicitação para desenvolvimento de um produto fictício, Solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia, Oferta de disciplina sobre empreendedorismo e Ensino sobre como elaborar um plano de negócios não teriam sido induzidas, como incentivadoras, dentro do contexto lógico da organização do questionário. Os dados quantitativos da pesquisa indicavam ser importante verificar, agora sob outra forma, se os respondentes realmente as tinham como mais incentivadoras do empreendedorismo.

Os entrevistados foram unânimes. As práticas mencionadas no parágrafo anterior realmente são percebidas como as mais incentivadoras ao empreendedorismo, confirmando a análise estatística e descartando a possibilidade de ter havido uma indução do questionário para tal percepção. Um entrevistado, mais maduro, afirmou: “a disciplina Empreendedorismo fez acender a chama que estava um pouco apagada; com vinte e um anos de experiência que eu tenho hoje, sinto-me motivado a não só fazer uma empresa fictícia, mas a dar continuidade a uma empresa que estava parada e colocar o empreendedorismo em prática”.

### **8.4 Atividades em grupos. Aparente contradição entre resultados e literatura**

Investigou-se o porquê da existência de aparente contradição de os alunos perceberem as atividades de grupos como incentivadoras ao empreendedorismo, quando a literatura descreve a atividade empreendedora principalmente como individual.

Dois depoimentos, a seguir transcritos, servem para demonstrar a concepção predominante: “o empreendedorismo é individual, mas também não podemos deixar de lado a obtenção de informações do trabalho em equipe; é através deste trabalho que podemos

absorver vários dados de informações que serão importantes para a tomada de decisão e a formação dos objetivos que serão realizados no nosso projeto de empreendedorismo”; “acho que esta contradição não é sempre verdadeira, mesmo sendo uma prática de grupo; você tem indivíduos que estão interagindo e a partir daí podem aflorar grandes idéias; você não precisa estar pensando sozinho para ter uma idéia empreendedora; você pode ter um grupo que vai te levar, te provocar a ter uma idéia empreendedora”. Assim, a atividade grupal, pelo menos enquanto simulada na escola, parece incentivadora e não conflita com o caráter individual do empreendedorismo. Talvez este se dê em outro nível, não deva ser confundido com individualismo.

### **8.5 Consideração das práticas de livros-texto e ficha/resumo como menos incentivadoras**

As respostas confirmaram que as práticas Adoção de um livro-texto para a disciplina e Exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula tendem a não incentivar o empreendedorismo, agindo como limitantes do potencial de desenvolvimento de algumas características dos empreendedores, como a criatividade. O depoimento a seguir é representativo: “Acho que quando você tem uma disciplina muito voltada para um livro, ela torna-se às vezes muito ‘teórica’; faz você se voltar muito ao que tem ali no livro e não buscar a criatividade, inovar, criar novas oportunidades. [...] Os alunos vão acabar seguindo o que está escrito no livro, eles não vão contestar o que está escrito no livro”.

### **8.6 Outras práticas vivenciadas que contribuiriam para o desenvolvimento profissional como empreendedor**

A idéia era deixar os respondentes livres da lista de práticas didático-pedagógicas utilizadas no questionário para poderem discorrer sobre outras possíveis práticas didáticas que os tivessem incentivado a serem empreendedores, e que agora pudessem ser incorporadas pelos cursos de graduação em administração.

Mesmo relativas ao ambiente extra-escolar, as duas práticas mais citadas adicionalmente como incentivadoras do empreendedorismo foram a vivência em um empreendimento familiar e a própria vivência como empreendedor, o que confirma a presença desses fatores na literatura. Foram também citados contatos com outros alunos ou ex-alunos empreendedores durante o curso de graduação em administração, congressos e seminários, leitura para o auto-desenvolvimento e estágios em empresas.

### **8.7 Cursos de graduação em administração: incentivadores ou inibidores ao empreendedorismo?**

O sexto e último ponto tinha como objetivo investigar a percepção geral sobre os cursos: incentivariam ou inibiriam o empreendedorismo? A pergunta carregava um pouco a influência da anterior, que abria a possibilidade de uma reflexão fora dos limites dos cursos de graduação em administração.

As respostas foram as mais diversas, porém a maioria considerando que o curso de graduação em administração não incentiva nem inibe o empreendedorismo. A concepção freqüente é a de que o curso cria algumas oportunidades para o desenvolvimento dos alunos que desejam ser empreendedores, mas há descrença que o curso consiga formar o aluno para ser empreendedor.

### **8.8 Observação complementar sobre os contextos sociais presentes às respostas dos**

## entrevistados

A análise dos depoimentos mostra que, para se entender a formação empreendedora, tão importante quanto as próprias práticas da escola, é o contexto histórico-social em que está inserido o jovem e a cultura que o cerca, em nível familiar, ou de outros grupos sociais mais próximos. Uma mesma prática didática pode ter uma influência mais incentivadora em um indivíduo do que em outro, dependendo desse fator-contexto. Isso se ilustra com o depoimento de um dos entrevistados que teve sua formação no interior do Estado e contou o que lhe ocorrera aos quatorze anos de idade: “A prática que mais me influenciou, foi quando eu tinha uns treze ou quatorze anos. Eu falei com meu pai que queria uma bicicleta. – ‘Se quer, então vá trabalhar, disse ele’. Peguei as confecções com que meu pai trabalhava, coloquei debaixo do braço e fui vender na feira; levei prejuízo, depois recuperei o prejuízo e consegui tirar o dinheiro da minha bicicleta. Acho que foi o que mais me incentivou. Eu vi que tinha condições de ganhar, condições de me virar sozinho”.

## 9 Conclusões

Ao final da análise dos aspectos de regularidades e de complexidade dos dados obtidos, pode-se afirmar que, segundo os alunos empreendedores, as práticas didático-pedagógicas que têm o caráter de simulação de empreendimento (Solicitação para desenvolvimento de um produto fictício, Solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia, Oferta da disciplina sobre empreendedorismo e Ensino sobre como elaborar um plano de negócio) tendem a ser as que mais incentivam o empreendedorismo, sobretudo as duas primeiras.

As que se limitam a simples transmissão do conhecimento (Adoção de um livro texto para a disciplina e Exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula) tendem a não incentivar uma postura empreendedora no aluno, ou até restringir seu potencial de auto-desenvolvimento e criatividade. Talvez aqui resida o principal elemento inibidor de uma postura empreendedora nos alunos. O foco destes cursos está em transmitir os conhecimentos das ciências gerenciais como técnicas, dando pouca atenção ao desenvolvimento de atitudes. Certamente torna mais difícil o estímulo à atitude empreendedora no aluno a relação de passividade que se desenvolve em muitas escolas ao longo do primeiro e segundo graus, onde o aluno parece estar “para aprender” e o professor é aquele de quem depende o resultado. Quebrar esta lógica assimilada ao longo de anos não é uma tarefa fácil. Um modelo pedagógico de curso em que o aluno fosse o construtor ativo da sua competência e o professor elemento de apoio, teria algum paralelo com a situação de um jovem empreendedor começando suas atividades na sociedade, tendo um “consultor” para apoiar seu desenvolvimento.

Estas são conclusões mais gerais do estudo. Cabe destacar alguns achados para além do que se disse das práticas didáticas.

Os dados revelaram significativo número de alunos que possuem a intenção de um dia virem a ser empreendedores (62%) e de alunos que já estão envolvidos com a atividade empresarial (27%), em nível pessoal ou familiar. Esses percentuais indicam um potencial empreendedor a ser fomentado pelos cursos de graduação em administração.

Constatou-se junto aos alunos que as atividades de grupo servem como fomentadoras de idéias e são necessárias para se desenvolver a habilidade de trabalhar em conjunto, pois a atividade empresarial está associada a grupos interessados no negócio.

Os alunos lembraram espontaneamente que a vida em empreendimento familiar e a experiência empreendedora pessoal são “práticas” não escolares que estimulam decisivamente o empreendedorismo.

Mais que isso, durante as entrevistas pôde-se observar a importância do contexto histórico-social dos alunos, demonstrando que as crenças e valores sociais têm forte influência na forma como eles percebem o empreendedorismo. E aqui se encontra, inicialmente, o poder limitado dos cursos de graduação em administração, a influência da escola. É difícil para esta determinar se alguém que ali se apresenta virá a se tornar empreendedor. A restrição dos resultados de cada prática didática, a dificuldade de implementá-las, a identificação básica do ambiente escolar pelo aluno, tudo põe os limites do papel do curso. Não para reduzir sua importância, mas para caracterizá-lo.

Pois há também um outro lado da pesquisa que mostra ter a escola de administração condições de despertar, influenciar e induzir o aluno a adotar uma postura empreendedora, mostrar-lhe a possibilidade de desenvolver uma carreira como empreendedor. Ela tem a seu dispor as práticas pedagógicas apontadas nesse estudo e outras que a situação sugerir.

Como o empreendedorismo não é uma técnica, mas uma experiência total de vida, a formação de uma pessoa empreendedora é o resultado de ações econômico-culturais e da escola. Poder-se-ia pensar, além disso, num esforço conjunto, de cursos de graduação em administração, incubadoras de empresas, políticas públicas de criação de facilidades legais e ações articuladoras de outras organizações sociais com o objetivo de estimular a criação de novos empreendimentos.

Enfim, este estudo falou apenas do ponto de vista do aluno. É importante ressaltar que ele só permite conclusões restritas. O aprofundamento do assunto recomendaria observação dos resultados objetivos daquelas práticas, certo tempo depois, sobre o comportamento de ex-estudantes, empreendedores ou não. E permanecerão sempre, como referência para o tema, pontos de vista mais amplos, totalizantes: a teoria pedagógica e a teoria social do empreendedorismo.

## 10 Referências bibliográficas

AYRES, Kátia Virginia; CAVALCANTI, Guilherme Alburquerque; BRASILEIRO, Maria do Carmo Eulálio. Stress organizacional: o caso das empresas de base tecnológicas incubadas da Região Nordeste. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

CARLAND, J. W., HOY, F., BOULTON, W. R. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p. 354-349, 1984.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. Who is na Entrepreneur? Is a question worth asking? New York: **American Journal of Small Business**, p.33-39, spring 1998.

CHURCHIL, N.; MUZYKA, D. Defining and conceptualizing entrepreneurship: a process approach. In: **Marketing/Entrepreneurship Interface**. Chicago, 1996.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERREIRA, Fábio Vizeu. Liderança visionária: instrumento de ajuste grupal nas organizações que buscam a inovação. **Anais do I EGEPE**. Maringá, 2000.

FILION, Louis J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. São Paulo: **Revista de Administração de Empresa da Fundação Getúlio Vargas**, v.33, p.50-61, Nov./Dez.1993.

\_\_\_\_\_. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Brasília: Seminário: A universidade formando empreendedores, 1999a.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, v.34, n.2, Abril/Jun. 1999b.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, Jul./Set. 2000.

GARTNER, W. B.; MITCHELL, T. R.; VESPER, K. H. A taxonomy of new business ventures. New York: **Journal of Business Venturing**, v.4, p.169-186 1989.

GIMENEZ, Fernando A. P.; JUNIOR, Edmundo Inácio; SUNSIN, Luzia A. de S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

HAIR, JOSEPH F. et al. **Multivariate data analysis: with readings**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

KETS DE VRIES, Manfred F. R.. Rebeldes criativos com causa. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor: seu guia para se tornar um empreendedor**. São Paulo: Makron, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DALLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. Salvador: **Organização e Sociedade**, v.5, p.77-104,1998.

MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. **Anais do I EGEPE**. Maringá, 2000.

McCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. NewYork: D.Van Nostrand, 1961.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade empresa. In: Souza, Eda Castro Lucas de. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

STEVENSON, Howard H. As seis dimensões da capacidade empreendedora. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios de empreendedor: o seu guia para se tornar um empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WEBER, Max. **The protestant ethic and spirit of capitalism**. New York: Saibner, 1930.