

UNIFEI - UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

RAFAELA SOUZA LEMES

**PERFIL EMPREENDEDOR DOS ALUNOS: DESENVOLVIMENTO E
APLICAÇÃO DE METODOLOGIA DE ENSINO PARA PROMOVER
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

ITAJUBÁ-MG

2020

RAFAELA SOUZA LEMES

**PERFIL EMPREENDEDOR DOS ALUNOS: DESENVOLVIMENTO E
APLICAÇÃO DE METODOLOGIA DE ENSINO PARA PROMOVER
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

Dissertação apresentada à UNIFEI –
Universidade Federal de Itajubá – Mestrado
Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Gilberto da Silva.

ITAJUBÁ-MG

2020

**PERFIL EMPREENDEDOR DOS ALUNOS: DESENVOLVIMENTO E
APLICAÇÃO DE METODOLOGIA DE ENSINO PARA PROMOVER
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

RAFAELA SOUZA LEMES

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Gilberto da Silva
Orientador

Antônio Suerlilton Barbosa da Silva
Membro da banca

Eliana de Fátima Souza Salomon
Membro da banca

AGRADECIMENTOS

Com toda a certeza, o primeiro a quem quero agradecer é Deus, meu criador, meu melhor amigo, meu maior ajudador, sem o qual jamais teria feito qualquer coisa.

Agradeço ao meu querido marido, José Rafael Lemes, que me incentivou e acreditou em mim desde o início, e que fez todo o necessário para que eu concluísse o Mestrado.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. José Gilberto da Silva, por ter me instruído com tanta paciência, humildade, bondade e sabedoria, e por ter tornado toda a jornada muito mais leve, tranquila e prazerosa.

Agradeço a todos os meus professores do Mestrado, os quais me transmitiram tanto conhecimento e me tornaram alguém mais capaz.

Agradeço aos professores presentes em minha Banca de Qualificação, Antônio Suerlilton Barbosa da Silva e Eliana de Fátima Souza Salomon, que me deram dicas essenciais para a conclusão eficaz desta dissertação.

Agradeço aos meus colegas do curso, com os quais dividi o fardo, muitas vezes, dos trabalhos acadêmicos e das dificuldades pessoais. Em especial, agradeço à Cíntia Lára Gouveia e ao Kauê dos Santos Tavares, que me deram ajuda extra, em todo esse percurso, e com os quais construí uma grande amizade.

Agradeço à direção e coordenação do Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves” por ter me permitido executar este trabalho e ter me fornecido todas as informações necessárias.

*“Escolha uma ideia. Faça dessa ideia a sua vida.
Pense nela, sonhe com ela, viva pensando nela.
Deixe cérebro, músculos, nervos, todas as partes
do seu corpo serem preenchidas com essa ideia.
Esse é o caminho para o sucesso”.*

Swami Vivekananda

RESUMO

O empreendedorismo é um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico de um país e pela melhoria de condições sociais; ele envolve, ainda, o bom desempenho profissional e a realização pessoal. Por conseguinte, a educação empreendedora apresenta-se como um dos instrumentos mais eficazes para impulsionar o surgimento de empreendedores. Todavia, a maioria das escolas brasileiras não utiliza práticas de ensino que estimulem o perfil empreendedor, como é o caso do Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves”, instituição pública de ensino em que se realizou esta pesquisa. Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho foi desenvolver uma metodologia de ensino que, por meio de sua aplicação, promovesse nos alunos competências empreendedoras. Acredita-se que a expansão dessas competências aumenta as possibilidades de êxito na vida íntima e funcional dos estudantes e uma metodologia de ensino inovadora, com eficácia comprovada, pode beneficiar muitos outros estudantes e instituições, tornando mais atraentes e produtivas as aulas e o processo de formação acadêmica; e que a sociedade, igualmente, é contemplada com o acréscimo de novos empreendedores. Esta pesquisa tem natureza aplicada, com objetivos descritivos, baseada em uma abordagem qualitativa e caracterizada como estudo de caso. Ela efetivou-se com uma turma do curso técnico de Administração do Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves”. Para sua realização, foram concebidas e empregadas nas aulas atividades de ensino estimulantes de competências empreendedoras. Um questionário de verificação do perfil empreendedor foi aplicado antes e depois de os alunos participarem dessas atividades com a finalidade de identificar se elas causaram ou não impactos nesse aspecto. A nova metodologia de ensino agradou muito os alunos participantes da pesquisa, pois possibilitou a eles experiências inéditas as quais os fez progredir pessoal e profissionalmente, além disso, tornou as aulas mais cativantes e proveitosas. A análise dos questionários respondidos pelos alunos revelou que todos ficaram mais próximos de serem considerados verdadeiros empreendedores. Concluiu-se, com a realização desta pesquisa, que os métodos de ensino adotados pelos professores e pelas escolas podem influenciar diretamente no interesse, na participação e no desenvolvimento de competências empreendedoras dos alunos e que as instituições de ensino podem, efetivamente, acrescentar mais empreendedores à sociedade.

Palavras-chave: Metodologia de ensino. Competências empreendedoras. Alunos. Curso técnico de administração.

ABSTRACT

Entrepreneurship is one of the main factors responsible for a country's economic development and the improvement of social conditions; it also involves good professional performance and personal fulfillment. Consequently, entrepreneurial education presents itself as one of the most effective instruments to boost the emergence of entrepreneurs. However, most Brazilian schools do not use teaching practices that stimulate the entrepreneurial profile, as is the case of the Professional Education Center "Tancredo Neves", a public educational institution where this research was conducted. Given this context, the objective of this work was to develop a teaching methodology that, through its application, would promote entrepreneurial skills in students. It is believed that the expansion of these competencies increases the chances of success in the students' intimate and functional life and an innovative teaching methodology, with proven effectiveness, can benefit many other students and institutions, making the classes and the academic learning process more attractive and productive; and that society, likewise, is contemplated with the addition of new entrepreneurs. This research has an applied nature, with descriptive objectives, based on a qualitative approach and characterized as a case study. She completed a class on the technical course of Administration at the Professional Education Center "Tancredo Neves". For its realization, stimulating teaching activities of entrepreneurial skills were designed and used in the classes. A questionnaire to verify the entrepreneurial profile was applied before and after the students participated in these activities in order to identify whether or not they caused impacts in this aspect. The new teaching methodology pleased the students participating in the research, as it made it possible for them to have unprecedented experiences which made them progress personally and professionally, in addition, it made the classes more captivating and profitable. The analysis of the questionnaires answered by the students revealed that everyone was closer to being considered a true entrepreneur. It was concluded, with the accomplishment of this research that the teaching methods adopted by the teachers and by the schools can directly influence in the interest, in the participation and in the development of entrepreneurial competences of the students and that the educational institutions can, effectively, add more entrepreneurs the society.

Key words: Teaching Methodology. Entrepreneurial skills. Students. Technical course of administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questionário para verificação do perfil empreendedor	30
Quadro 2 - Questionário para verificação do perfil empreendedor	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuações obtidas pelos alunos nas aplicações do Questionário de identificação do perfil empreendedor.....	94
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.1 Empreendedorismo.....	16
1.1.1 Empreendedor.....	19
1.1.2 Empreendedorismo e desenvolvimento econômico	21
1.2 Competências	22
1.2.1 Elementos da competência	24
1.2.2 Classificações	24
1.2.3 Competências Profissionais Fundamentais	25
1.2.4 Competências Empreendedoras.....	26
1.2.5 Pedagogia das Competências.....	32
1.3 Educação Empreendedora.....	33
1.3.1 Justificativas para a Educação Empreendedora.....	34
1.3.2 Pedagogia Empreendedora	36
1.3.3 Práticas Pedagógicas para o Desenvolvimento de Competências Empreendedoras	39
2 METODOLOGIA.....	43
2.1 Enquadramento Metodológico Da Pesquisa	43
2.2 O cenário da pesquisa.....	45
2.3 Os participantes da pesquisa	46
2.4 Atividades pedagógicas para promover nos alunos competências empreendedoras .	47
2.5 Coleta de dados	50
2.6 Análise e interpretação dos dados	53
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	55
3.1 Primeira aplicação do questionário para verificação do perfil empreendedor	55
3.2 Atividades para o desenvolvimento de competências empreendedoras realizadas com os alunos.....	56
3.2.1 Primeira Atividade.....	57

3.2.2 Segunda Atividade.....	61
3.2.3 Terceira Atividade	65
3.2.4 Quarta Atividade.....	68
3.2.5 Quinta Atividade.....	70
3.2.6 Sexta Atividade.....	72
3.2.7 Sétima Atividade	76
3.2.8 Oitava Atividade.....	78
3.3 Segunda aplicação do questionário para verificação do perfil empreendedor	79
3.4 Comparação entre os resultados das aplicações dos questionários	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APÊNDICE A	94

INTRODUÇÃO

Para que uma sociedade prospere é essencial que, nela, seja estimulado o empreendedorismo, tendo em vista que ele atua contra a pobreza e a falta de admissões, além de evidenciar a divisão de renda. O empreendedorismo aumenta o recolhimento de receitas para os cofres do Estado, as quais serão convertidas na prestação de serviços para a população (SILVA; OLIVEIRA, 2016).

O desenvolvimento econômico de um país é alcançado, principalmente, pela criação de novos negócios. Esse processo decorre, fundamentalmente, por meio da figura do empreendedor, pessoa capaz de assumir riscos a fim de transformar suas ideias em realidade. Além de atuarem como os principais fomentadores do crescimento da economia, os empreendedores são cooperadores na criação de mais postos de trabalho, contribuindo, assim, para a diminuição da taxa de desemprego (BARROS; PEREIRA, 2008).

As empresas, cada vez mais, estão buscando pessoas que demonstrem ter um perfil empreendedor, afinal, como observam Ferreira e Pinheiro (2018), uma trajetória profissional de sucesso exige comportamento empreendedor. Ao se deparar com adversidades e dúvidas, o desenvolvimento e o sucesso das organizações dependem grandemente de indivíduos empreendedores, que são aqueles com capacidades de superar essas condições, de antecipar cenários, de identificar e aproveitar oportunidades e de obter resultados favoráveis (GOMES *et al.*, 2008).

As competências empreendedoras, além de estimularem a criação de novos negócios, aumentam a possibilidade de sucesso pessoal e profissional para quem as possui, por intermédio do desenvolvimento de comportamentos mais assertivos e de desempenho produtivo e eficaz (MAN; LAU; SNAPE, 2008). São essas competências que possibilitam a promoção de soluções para problemas coletivos e mortalidade empresarial, trazem impactos positivos para a sociedade e economia de um país, e a principal instituição capaz de impulsionar tais competências é a escola (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2014).

A educação para o empreendedorismo é um dos meios mais efetivos de se produzir e transmitir a cultura empreendedora e de se construir novos empreendedores. Ela é responsável por fornecer o preparo necessário para que as pessoas possuam e administrem seus próprios negócios, por possibilitar a conquista de conhecimentos científicos e técnicos essenciais ao mercado de trabalho e por promover desenvolvimento humano e habilidades que provocam melhorias sociais (DOLABELA, 2003). A educação para o empreendedorismo oportuniza aos estudantes diversas competências pessoais e profissionais que serão imprescindíveis no

transcurso do empreender (LAURIKAINEN *et al.*, 2016). Ela forma não apenas profissionais capazes de criar grandes empresas, mas pessoas incutidas de saberes e aptidões primordiais para a geração de novos métodos e para a promoção de ideias inovadoras e transformadoras dentro de organizações já constituídas, mesmo que essas organizações estejam inseridas em cenários complexos e competitivos (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

No entanto, mesmo diante do efeito asseverativo da figura do empreendedor e da potencialidade que as escolas, sejam elas de nível fundamental, médio, técnico ou superior, possuem para desenvolver tal figura, a maioria das escolas brasileiras não está fornecendo preparo aos alunos com esse fim. Para que tal situação mude e elas comecem a, de fato, acrescentar empreendedores para o país, são necessárias algumas mudanças, como a renovação das metodologias de ensino, dos conteúdos ministrados e do relacionamento com os estudantes. O aluno precisa passar a atuar no centro do processo de aprendizagem, tendo o professor como seu apoiador, ou seja, as práticas didático-pedagógicas precisam ter como foco oferecer uma educação empreendedora (SHAEFER; MINELLO, 2016).

Neste sentido, o presente trabalho observou que o Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves”, escola pública estadual, situada na cidade de Brasópolis-MG, não utilizava práticas de ensino baseadas em uma educação empreendedora nos seus cursos técnicos. Pelo contrário, os métodos de ensino utilizados na referida instituição não incluíam, em seus objetivos, preparar os alunos para se tornarem verdadeiros empreendedores. Como consequência, os seus alunos adquiriam conhecimento técnico tanto para produzir quanto para melhorar produtos e serviços, mas não habilidades e qualidades para saber utilizar de modo assertivo tal conhecimento (informação verbal)¹. Diante de tais circunstâncias, surgiu a questão que a pesquisadora buscou responder: Qual metodologia de ensino utilizar para incentivar o desenvolvimento de competências empreendedoras nesses alunos?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho constituiu-se em desenvolver uma metodologia de ensino que, por meio de sua aplicação, estimulasse o desenvolvimento de competências empreendedoras nos alunos do Curso Técnico de Administração do Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves”. Para alcançar o objetivo geral, o trabalho foi organizado em torno dos seguintes objetivos específicos: verificar na literatura as concepções de competências e as principais competências empreendedoras; identificar e compreender os métodos de ensino que estimulem o desenvolvimento de competências empreendedoras; desenvolver e aplicar a

¹ Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

nova metodologia de ensino nos alunos do Curso Técnico de Administração; analisar e interpretar os impactos da aplicação da nova metodologia nas competências empreendedoras dos alunos do Curso Técnico de Administração; apresentar a metodologia desenvolvida num manual com o passo a passo para a reprodução das atividades pedagógicas.

O desenvolvimento de competências empreendedoras torna mais provável que os alunos sejam bem-sucedidos profissionalmente e em suas próprias vidas, pois eles alcançam maior capacidade para solucionar problemas, criar e identificar oportunidades e necessidades e lidar com frustrações. Os alunos que aprimoram ou adquirem tais competências terão um grande diferencial que garantirá espaço no mercado de trabalho. Além disso, por intermédio dessas competências, eles serão capazes de escolher e traçar seus próprios destinos profissionais, criar e administrar empreendimentos rentáveis e contribuir para a diminuição do desemprego (ANTONELLO, 2005).

Uma metodologia de ensino inovadora e com o objetivo de promover o perfil empreendedor tem maior probabilidade de atrair o interesse dos estudantes e obter a participação e satisfação deles em relação às aulas, além do mais, os motiva a colocar em prática seus ensinamentos e consequentemente receber as recompensas disso. A metodologia de ensino, após criada, aplicada e verificada sua eficiência e eficácia, pode ser benéfica para outros professores da mesma e de diferentes instituições, ajudando-os de maneira efetiva a executar seus trabalhos. As escolas também têm ganhos imensuráveis, em decorrência de alunos e professores mais entrosados, trabalhos e projetos mais bem produzidos e grandes melhorias no processo de formação fornecido (DOLABELA, 2003).

Assim, a sociedade é igualmente contemplada com os resultados desta pesquisa, visto que, de acordo com Schumpeter (1982), as pessoas que possuem espírito empreendedor contribuem muito para a economia de mercado, gerando riquezas, empregos e mais oportunidades de escolha para o consumidor.

A educação profissional foi constituída, na metade do século XX, com o principal objetivo de engendrar profissionais com profundo conhecimento técnico e, para isso, limitava-se a transmitir os entendimentos necessários para a execução das tarefas ocupacionais. Com o passar do tempo, entendeu-se que somente isso não seria o suficiente para garantir a formação adequada dos alunos e seu consequente preparo profissional, e que se tornava cada vez mais imprescindível à desenvolvimento de preceitos e competências humanas e empreendedoras. Tal concepção se integrou à educação profissional em muitas instituições que fornecem esse tipo de ensino pelo mundo, mas, no Brasil, é possível identificar grande resistência em muitas escolas (TOMASI, 2004).

Para obter êxito em seus propósitos essenciais e contribuir, verdadeiramente, com a vida trabalhista de seus alvos, a educação profissional, mais do que as de nível fundamental e médio, necessita se distanciar cada vez mais do modelo tradicional de aprendizagem baseado em teoria e memorização, aproximando-se de um modelo expressivo, contextualizado, direcionado para o uso de técnicas e artifícios que possibilitem a constituição de competências humanas dinâmicas, as quais promovam a capacidade de estabelecer relações interpessoais positivas, resolver problemas e concretizar ideias (BARBOSA; MOURA, 2013).

A seguir, será apresentado o desenvolvimento desta pesquisa, que foi dividido em Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões, Considerações Finais e Referências Bibliográficas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos centrais relacionados ao tema da dissertação e está fundamentado no que outros autores escreveram sobre o assunto, servindo, assim, como embasamento para o desenvolvimento do trabalho.

1.1 Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo é originária da palavra inglesa *entrepreneurship* que, por sua vez, adveio do latim *imprehendere* e seu equivalente, empreender, surgiu na língua portuguesa no século XV. Tal conceito é usado para definir os estudos relacionados ao empreendedor, ao seu perfil, aos seus primórdios, a suas tarefas e ao universo de sua função. Também consiste em criar valor, em resolver conflitos, em propor soluções e em promover alterações positivas nas situações de risco. Pressupõe capacidade de idealizar e realizar projetos, produtos, serviços e negócios (DOLABELA, 1999).

O empreendedorismo é considerado, também, como o núcleo da esfera mercadológica atual e por meio dele nascem não apenas novas empresas, mas a impulsão da economia, dos recursos, dos talentos e de ideias (CHIAVENATO, 2004). Embora julgado por muitos apenas como sinônimo de criação de novas empresas, seu real significado está muito além das barreiras do universo dos negócios. Empreendedorismo envolve atuar como protagonista, romper vínculos de dependência, crer na própria habilidade de se desenvolver e de auxiliar na colaboração entre as várias esferas políticas e sociais que denotam a sociedade. De forma resumida, é admitir o domínio pela estruturação do seu próprio destino (FRANCO, 2016).

Schumpeter (1982) simplificadamente defendeu que empreendedorismo significa inovação e abrange criar oportunidades para prosperar. Segundo o autor, consiste em destruir o antigo para criar o novo, sendo que esse novo gera mais valor e é capaz de revolucionar drasticamente a economia de um país.

O empreendedorismo passou a ser objeto de investigação e a atrair a atenção dos estudiosos quando alguns dos grandes economistas da história como Cantillon, Adam Smith e Schumpeter começaram a desenvolver estudos relacionados ao tema. Esses economistas e pesquisadores conseguiram, por meio de seus estudos, identificar e evidenciar a relevância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico de uma sociedade. Realizaram tal feito mensurando os resultados e os impactos desse fenômeno no sistema econômico (FILION, 1999).

Entre os séculos V e XV, o termo “empreendedor” foi usado para se referir a pessoas que administravam vultosos projetos de produção com o gerenciamento de recursos muitas vezes escassos, frequentemente oriundos do governo da região. Não se consideravam, ainda, os riscos envolvidos na atuação de tal figura (DORNELAS, 2015).

No século XVI, a expressão “empreendedor” era empregada principalmente na França, mas também em outros países da Europa, para descrever os militares que coordenavam ações com o intuito de solucionar problemas que ameaçavam a segurança do Estado (JULIEN, 2010).

De acordo com Dornelas (2015), foi no século XVII que se começou a relacionar a assunção de riscos ao empreendedorismo, pois nessa época o empreendedor firmava um acordo contratual com o governo da localização onde pretendia executar um projeto visando oferecer algum serviço ou produto, se comprometendo a entregar o combinado, independentemente de possíveis imprevisibilidades.

Segundo Julien (2010), o termo “empreendedor” era empregado no Ocidente, no século XVIII, para rotular pessoas que estabeleciam relacionamentos com proprietários de terras e com trabalhadores assalariados, na intenção de fazer negócios e obter ganhos econômicos para si e para outros.

Conforme as explicações de Henrique e Cunha (2008), o princípio dos ensinamentos de empreendedorismo ocorreu nos Estados Unidos, a partir do primeiro curso sobre o tema, em 1947, na Escola de Administração de Harvard. A finalidade do curso era auxiliar os militares, após a Segunda Guerra Mundial, a descobrir e aproveitar novas oportunidades de mercado, diante das adversidades consequentes do pós-guerra. No entanto, a evolução aconteceu lentamente e apenas a partir dos anos 70 as universidades do país passaram a dar o devido valor ao assunto.

No Brasil, o empreendedorismo surgiu mais tardiamente nas academias de ensino, devido ao atraso da industrialização no país. Somente em 1990 foi possível perceber um grande aumento dos cursos de Administração e, consequentemente, do ensino e pesquisa sobre a temática, visto que a segunda ainda era totalmente vinculada ao primeiro. Nessa época, o empreendedorismo era considerado apenas uma subárea da administração, não sendo tratado ainda como uma corrente independente. Contudo, a partir do século XX, passou a ser reconhecido como um campo peculiar e autônomo do conhecimento (FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2014).

Entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade Brasileira para a Exportação de *Software* (SOFTEX) fomentaram a consideração e a expansão do assunto empreendedorismo no Brasil; sendo que, antes do

surgimento delas, a temática quase não era abordada e o cenário político e econômico não beneficiava seu desenvolvimento. Além disso, quem queria empreender não encontrava a sua disposição informações e preparo para auxiliar na jornada empreendedora (DORNELAS, 2015).

Algo especial a respeito do empreendedorismo é ele ser considerado produto de diversos segmentos da Administração, sendo que alguns autores o conceituam como o surgimento de um negócio (FILION, 1999) e outros, mais flexivelmente, o julgam como um fenômeno relacionado a habilidade de inovar e de se destacar no mercado (CORDEIRO; PAIVA JR., 2003).

Ao considerar as principais vertentes e autores sobre a temática, percebe-se que Cantillon (1755) relacionou o empreendedorismo ao risco e Schumpeter (1982) à inovação e à destruição criativa. Shane (2000) ressaltou o papel fundamental do empreendedorismo no desenvolvimento econômico de um país. Dornelas (2015) afirmou que o conceito envolve a criação de algo que promova valor. Já Dolabela (1999) e Filion (1999), mais voltados para a abordagem do assunto na esfera da educação, defenderam que o empreendedorismo pode se desenvolver em qualquer atividade praticada por um aluno, no ambiente escolar, e que está diretamente relacionado com a obtenção de conhecimentos, respectivamente.

Em decorrência das definições apresentadas anteriormente para o empreendedorismo é possível entender que seu principal objetivo é possibilitar a melhor utilização dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, sociais, materiais ou cognitivos (FERREIRA; RAMOS; GIMENEZ, 2006). Para Dolabela (1999), seus benefícios são imprescindíveis para que ocorram variações positivas na economia de um país. Essas variações envolvem, por exemplo, o aumento da capacidade de produção e melhorias na qualidade de vida, na saúde e na educação. Entre os benefícios ainda pode-se listar a empregabilidade, mesmo diante de situações em que ocorre declínio de postos de trabalho. O empreendedorismo proporciona ao seu praticante, o empreendedor, ser agente de mudanças na sociedade em que vive, oportuniza a ele ser autoconfiante e independente, e faz florescer habilidades essenciais ao sucesso.

Considerando que o conceito de empreendedorismo não pode ser estudado nem entendido sem considerar o seu agente, o empreendedor, este trabalho, embora o trabalho já tenha se referido a ele neste tópico, trará, na sequência, uma elucidação maior sobre o tema.

1.1.1 Empreendedor

Filardi, Barros e Fischmann (2014) fizeram investigações a respeito dos aspectos correlacionados ao rápido fechamento de micros e pequenos negócios e chegaram à conclusão que foi o comportamento dos empreendedores, ao dirigir tais empresas, que se apresentou como determinante para suas subsistências. Ao se deparar com adversidades e dúvidas, o desenvolvimento e o sucesso das organizações dependem, grandemente, de indivíduos empreendedores, ou seja, aqueles com capacidades de superar essas condições, de antecipar cenários, de identificar e aproveitar oportunidades e de obter resultados favoráveis. Essa averiguação corrobora a progressiva relevância dos estudos sobre a figura do empreendedor e sobre suas competências.

As empresas, cada vez mais, estão buscando pessoas que demonstrem ter um perfil empreendedor, afinal, uma trajetória profissional de sucesso exige comportamento empreendedor. No entanto, é muito comum haver confusão sobre o que é ser, de fato, um empreendedor, visto que a maioria das pessoas acredita que esse termo é utilizado apenas para se referir a quem abre um negócio próprio (FERREIRA; PINHEIRO, 2018).

A seguir, algumas definições de grandes autores de estudos relacionados ao tema esclarecerão os principais aspectos envolvidos no significado desse conceito.

Empreendedores são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas que possuem uma motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, que querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS, 2001, p.19).

De acordo com Schumpeter (1982), o termo empreendedor está intimamente relacionado à ideia de inovação, ou seja, a capacidade de criar algo novo que agregue valor. Também o considera como o agente responsável por estimular o desenvolvimento econômico por intermédio da identificação e gozo de oportunidades de negócios. Descreve o empreendedor como um indivíduo que tem um sonho, que deseja prosperar em todos os sentidos, que almeja vencer. O define como alguém que luta para ter sucesso e que não teme os desafios.

Filion (1999), em consonância com Dornelas (2015), defende que um empreendedor é uma pessoa que, além de ter visões, se esforça para realizá-las. O autor concorda com Schumpeter (1982) quando afirma que empreendedor é aquele que tem como uma de suas características marcantes a criatividade, habilidade evidente quando ele desenvolve diferentes estratégias para atingir seus objetivos. Além disso, é alguém extremamente consciencioso em relação ao ambiente em que vive e que se utiliza disso para detectar ameaças e oportunidades.

Para Dolabela (1999), concordando com a definição dada por Dornelas (2015), empreendedores são pessoas excepcionais, ou seja, que estão acima dos padrões normais e que atuam fora dos limites estabelecidos. Portanto, são considerados seres munidos de uma incrível capacidade de converter sonhos em rentáveis negócios. Assim como Dornelas (2015) e Fillion (1999), Dolabela (1999) também acredita que os empreendedores são capazes de enxergar além do que é claramente visto e que são aptos a encontrar saídas ou soluções diante de qualquer adversidade.

O empreendedor, para Degen (1989), além de competências técnicas sobre os produtos e serviços que pretende ofertar e sobre o mercado em que almeja atuar, desenvolve estratégias e utiliza ferramentas que possibilitam enxergar a viabilidade ou não de uma ideia ou empreendimento. Além do mais, para Degen (1989), assim como pensam Schumpeter (1982) e Fillion (1999), o empreendedor tem carência de fazer algo que ainda não foi feito e não tem medo de se arriscar quando isso é exigido. O empreendedor, para o autor, assim como aponta Dornelas (2015), é aquele que, não importa onde esteja, está sempre tentando enxergar o que a maioria não consegue visando ao que pode ser proveitoso. Ao detectar uma oportunidade, ele levanta o maior número de informações admissíveis sobre o negócio que pretende prosperar.

Muitos autores, após vários estudos e experiências aprofundadas, expuseram as principais justificativas para que alguém pratique o empreendedorismo, e as mais apontadas por eles, de maneira sucinta e direta, serão tratadas nos parágrafos a seguir.

Os motivos que podem fazer com que alguém se torne um empreendedor vão além da percepção e do aproveitamento de oportunidades e necessidades, eles se relacionam também às peculiaridades de cada indivíduo, às condições do mercado de trabalho, ao descontentamento com cargos e funções, à criação familiar e às influências internas e externas em geral (VALE; CORRÊA; REIS, 2014).

Para McClelland (1972), os principais elementos capazes de mover o indivíduo a procurar práticas empreendedoras envolvem motivação e aspectos internos, como necessidade de se realizar e de conquistar. Para o autor, a autorrealização depende não de condecoração social ou reputação, mas de satisfação interior por ter executado algo da melhor forma. As pessoas que buscam autorrealização são mais dispostas a assumir riscos e apresentam desempenho elevado sobre os demais.

Para Kirzner (1979), quando ocorre o desemprego estrutural, é possível observar o surgimento progressivo de uma espécie de empreendedor que se move, não forçosamente pela oportunidade, mas pela necessidade de sobrevivência. Muitas pessoas, inseridas em tal

ambiente, e sem conseguir se introduzir no mercado formal de trabalho têm, na criação de um empreendimento, sua única alternativa de obtenção de renda.

Embora as constatações apresentadas pelos autores citados tragam alguns pontos diferentes, elas não se opõem, mas se complementam, para clarificar a abrangência das concepções relacionadas a figura do empreendedor.

Na sequência, serão discutidas as principais competências relacionadas a essa personalidade, que são de concordância para a maioria dos estudiosos do assunto.

1.1.2 Empreendedorismo e desenvolvimento econômico

Para que uma sociedade prospere é essencial que, nela, seja estimulado o empreendedorismo, tendo em vista que ele atua contra a pobreza e a falta de admissões, além de evidenciar a divisão de renda. O empreendedorismo aumenta o recolhimento de receitas para os cofres do Estado, as quais serão convertidas na prestação de serviços para a população (SILVA; OLIVEIRA, 2016).

O empreendedorismo, cada vez mais, apresenta-se como fator deliberativo para o crescimento da economia. Vários estudos de pesquisadores dessa relação revelaram que ele é capaz de conduzir uma empresa ao sucesso e a sustentabilidade e viabilizar a propagação dos negócios e a inovação (OLIVEIRA; CARDOSO, 2015).

Um desses estudos foi feito por Schumpeter (1982), o qual, em sua teoria sobre o desenvolvimento econômico, afirmou que a escassez de empreendedores faz com que a economia de um país se mova em círculos, ou seja, faz com que ela não se sustente nem se expanda. Conforme o autor, a figura do empreendedor é a única que pode promover a “destruição criativa”, evento que se caracteriza pela batalha constante em busca do que é inovador.

Para Dolabela (2003), entre os principais motivos para se propagar o empreendedorismo, está a impulsão à criação de novos negócios, processo decorrente de tal fenômeno. É por meio da constituição de pequenas, médias e grandes empresas que existe o desenvolvimento da sociedade e da economia. Segundo o autor, os países em geral, mas principalmente os subdesenvolvidos, como é o caso do Brasil, precisam dar forte apoio ao empreendedorismo, tratando-o com preferência nas operações governamentais.

A competitividade entre as empresas também provém do empreendedorismo, e sua importância para o progresso da economia é incontestável, visto que, é mediante ela que surgem as entradas e ameaças de concorrentes no mercado, o que obriga as organizações que já atuam

nele a melhorar sua produtividade, seus custos e a qualidade de seus produtos, além de buscar, com constância, o atendimento e a superação das expectativas dos clientes para sobreviver (AGHION; HOWITT, 2005).

Para essas organizações já existentes, o empreendedorismo possibilita a amplificação das capacidades de produção e melhorias relacionadas à redução de gastos e à performance. Ele promove o alcance de diferentes mercados, bens, serviços, processos, empreendimentos e tipologias organizacionais, e a otimização do uso de recursos, tecnologias e vantagens econômicas (HARPER, 2003).

1.2 Competências

Desde a década de 70, o tópico competência está sendo trabalhado por estudiosos e pesquisadores, e ele ganha cada vez mais espaço nas discussões em meios corporativos e acadêmicos. As análises e propostas desenvolvidas consideram os âmbitos individual, organizacional, profissional e educacional (FLEURY; FLEURY, 2004). Os conceitos relacionados ao tema competência podem se apresentar de forma complexa e com várias faces, devido a pluralidade de compreensões manifestadas (BRANDÃO; ANDRADE, 2007). Os mais relevantes para esta pesquisa serão expostos a seguir.

Para Chiavenato (2003), que se preocupou em apresentar uma definição mais elementar do termo, competência envolve a sabedoria, obtida através da concentração de conhecimentos, habilidades e atitudes, para se executar uma tarefa necessária.

Gramigna (2007) detalhou mais sua explicação a respeito do assunto quando afirmou que a competência consiste em uma agregação de erudições, rotinas, condutas, artimanhas e argumentações, que podem aceder em uma nova aprendizagem. Abrange cognição, atuação, reações ordenadas, que são dispostas perante objetivos e metas, com a finalidade de atingir resultados.

Sacristan *et al.* (2011) afirmou que a competência não consiste somente em uma característica que se possui ou se obtém, mas, igualmente, que se manifesta e se constata. Ela opera com o intuito de atender às diligências que, em um certo instante, são expressas para quem a detém. Atuar como a solução às demandas é o critério fundamental para sua caracterização.

No enquadramento das organizações, a competência pode ser definida como a conexão existente entre os comportamentos de cada membro de seu quadro de pessoal e as estratégias

adotadas pela instituição. Ela abarca um ajustamento entre os recursos disponíveis e os planos e propósitos (FLEURY; FLEURY, 2004).

Perrenoud (1999) considerou a temática competência na esfera da educação e realizou várias pesquisas e trabalhos que estimularam a sua valorização e desenrolamento em tal ambiente. Segundo o autor, competência é a capacidade de mover um agrupamento de faculdades cognitivas para resolver com efetividade os problemas enfrentados. As premissas de tal conteúdo estavam concatenadas com a competitividade oriunda das disputas existentes entre trabalhadores e organizações, por uma posição no mercado.

De acordo com Dutra (2013), há quatro etapas para a aplicação da conceituação de competência, sendo que a primeira é considerada como uma condição para avaliar, recrutar, selecionar e potencializar pessoas. A segunda está atrelada ao grau de complexidade, que faz com que, conforme as instituições introduzem as concepções sobre o tema, também produzam escalas de classificação por níveis de complexidade. A terceira etapa apresenta a competência como um conceito incorporador da administração de recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização. A última etapa retrata a adequação pelas pessoas da noção de competência, afirmando que essa apropriação é essencial para seu constante aperfeiçoamento.

Segundo Perrenoud e Thurler (2002), as características básicas da competência são:

- Tomada de decisão: método cognitivo que tem como consequência a escolha da mais adequada possibilidade entre as diversas possíveis.
- Mobilização de recursos: aptidão para captar e usar da melhor maneira todos os haveres disponíveis e necessários com a finalidade de atingir um propósito.
- Saber agir: envolve construir, articular e coordenar atividades e pensamentos para chegar onde se precisa ou se deseja.

Como resultado dos avanços da globalização e do capitalismo, das inquietações econômicas, das imposições de adequação, inovação e maior entrega de valor, é imprescindível às organizações o contínuo desenvolvimento. A capacitação para progredir não se encontra mais em pesquisas e potencialidade industrial apenas, mas, especialmente, na aplicação em recursos preciosos, intitulados de competências. A administração eficaz do capital humano, mais especificamente das competências, e o aprendizado constante representam os maiores identificadores competitivos para qualquer empresa (DUTRA, 2008).

O modo que as organizações encontraram para estimular a desenvolvimento das competências foi pela qualificação e pelo aprimoramento das aptidões humanas na direção de tarefas. É a reação apresentada diante de dificuldades e desafios que revela a existência ou não de competências. Orientar-se por competências é o primeiro passo que as organizações

precisam dar para alcançar melhores resultados, que advém, em grande parte, da atração, satisfação e fidelização de clientes, os quais são os principais causadores da conservação e progresso dos empreendimentos (LERNER, 2002).

1.2.1 Elementos da competência

De acordo com Robbins (2005), a competência é composta basicamente por três elementos: conhecimento, habilidade e atitude.

O conhecimento envolve o saber teórico, algo que está incutido na mente das pessoas e que ainda não se materializou. É o “saber o que fazer”.

A habilidade consiste em colocar em prática, da melhor forma, o conhecimento. É o “saber como fazer”. Ela pode ser intelectual ou motora e classifica-se em:

- Técnica: habilidade relacionada ao uso eficiente dos recursos disponíveis para realizar as tarefas necessárias. É muito requerida no nível operacional das organizações.
- Humana: é a desenvoltura para lidar com pessoas e liderá-las, sendo essencial em qualquer nível organizacional.
- Conceitual: envolve o entendimento sistemático da organização e de seus processos, além do ambiente externo em que ela está inserida e a capacidade de, com base nesse entendimento, tomar as melhores decisões. É imprescindível para o nível estratégico de uma instituição.

A atitude, por sua vez, compreende o desejo de colocar em execução, com habilidade, os conhecimentos que detêm. É o “querer fazer”.

1.2.2 Classificações

Diversos pesquisadores que estudaram o tema “competências” apresentaram classificações envolvendo suas dimensões. A seguir, serão apresentadas as mais consideráveis para esta pesquisa.

Chiavenato (2006) definiu que as competências podem ser apontadas como:

- De gestão: relacionam-se com a administração de recursos de finanças, de comércio, de produção e outros. Consistem-se na melhor utilização desses recursos de forma a obter os resultados almejados pela organização.

- **Pessoais:** são as competências internas de cada um, aprendidas e desenvolvidas com o passar do tempo. Essas competências trazem, como consequência, a obtenção das competências organizacionais, descritas a seguir.

- **Organizacionais:** referem-se à cultura e ao clima da instituição, bem como a sua estrutura. Associam-se à intimidade e às rotinas da organização.

O autor Ruas (2001), por sua vez, dividiu as competências em três classes:

- **Essenciais, organizacionais ou *core competences*:** indicam os sistemas físicos e de gerência das organizações, os saberes, as capacidades e as tecnologias. São bens imateriais, que se tornam um diferencial entre a empresa e seus concorrentes, e que são responsáveis por atrair e fidelizar cada vez mais clientes. Propiciam o crescimento e a manutenção da organização.

- **Funcionais:** são as competências necessárias para executar cada uma das tarefas particulares dos setores fundamentais de uma organização, como: produção, finanças, vendas e outros. Servem como subsídios para as competências individuais, discriminada a seguir.

- **Individuais:** basicamente consistem em mover e utilizar a cognição e aptidão pessoal para solucionar problemas com recursos limitados ou escassos.

Gramigna (2007) classificou as competências em:

- **Diferenciais:** são as que se relacionam com o planejamento estratégico da organização e que se responsabilizam por promover competitividade para ela. São claramente percebidas na constituição da missão e visão institucional e na definição de metas e objetivos para o alcance de resultados.

- **Essenciais:** envolvem as competências imprescindíveis para o sucesso empresarial. São percebidas por intermédio do impacto que a organização causa no mercado em que atua e da visão que os clientes possuem da sua atuação.

- **Básicas:** são as indispensáveis para o bom funcionamento da instituição e a percepção dessas competências se dá no ambiente interno. Também são as que mais influenciam o clima e a produtividade organizacional.

1.2.3 Competências Profissionais Fundamentais

Chiavenato (2003) definiu as competências essenciais solicitadas pela maioria das organizações, em relação aos seus colaboradores. São elas:

- **Aprender a aprender:** deixar de lado ensinamentos antigos que não sejam mais úteis para a organização e inovar os saberes com o que é novo e imprescindível.

- Comunicação e colaboração: no passado, o desempenho era medido principalmente pela execução de tarefas, agora é cada vez mais mensurado com base na habilidade de trabalhar em equipe, de maneira solidária.
- Raciocínio criativo e resolução de problemas: a administração paternalista se preocupava em tentar resolver os problemas que surgiam, para tornar mais provável a produtividade do trabalhador. Hoje, esse trabalhador é estimulado a encontrar melhores maneiras de executar suas tarefas e lidar com as dificuldades. Isso envolve análises críticas, pensamentos criativos, questionamentos e esclarecimentos, com o intuito de obter melhorias contínuas.
- Conhecimento tecnológico: é imprescindível para qualquer funcionário se desenvolver simultaneamente ao desenvolvimento tecnológico e, além disso, usar a tecnologia para auxiliar a equipe e não apenas a si próprio, algo que era comum quando ela surgiu.
- Conhecimento de negócios globais: se antes era necessário apenas enxergar o ambiente interno de trabalho, agora o ambiente externo, onde está inserida a organização, que envolve aspectos econômicos, mercadológicos, políticos e sociais, precisa ser considerado preponderantemente.
- Desenvolvimento da liderança: a ordem para as organizações é desenvolver pessoas e, para isso, elas estão investindo em sessões particularizadas de aprendizagem que garantam a habilitação dos funcionários para disposições empreendedoras e de liderança.
- Autogerenciamento da carreira: devido às mudanças contínuas que ocorrem em relação às qualificações exigidas para o mercado, as pessoas têm que estar comprometidas a asseverar que detêm as competências necessárias para o momento e para o futuro.

1.2.4 Competências Empreendedoras

Competência é a capacidade de realizar determinadas tarefas ou de solucionar problemas específicos. Envolve inteligência prática circunstancial e baseia-se em conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de transformar e melhorar, mediante situações diversas cada vez mais ocorrentes (ZARIFIAN, 2003). A competência está relacionada com o empenho pessoal em agregar valor, seja para si próprio, para as organizações ou para o meio onde vive (DUTRA, 2002). Existem vários tipos de competências que um ser humano pode desenvolver, mas para o presente trabalho serão consideradas somente as competências empreendedoras.

As competências empreendedoras são aquelas capazes de motivar, direcionar, oferecer estratégias e impulsionar a agir com o intuito de criar valor. Essas competências possibilitam desempenho superior e diferencial para quem as detém e são imprescindíveis para auxiliar a jornada empreendedora com o preparo adequado (ANTONELLO, 2005). Entre as principais competências empreendedoras é possível destacar as seguintes:

- **Criatividade e Inovação:** embora os dois termos não tenham o mesmo significado, para o empreendedor, um estabelece relação de dependência com o outro e não podem, portanto, ser considerados separadamente. Envolvem o oferecimento de novos produtos ou serviços capazes de atender às necessidades e desejos do mercado. Essas competências tornam possível o alcance de criação de valor para a sociedade e a dinamização da economia (DORNELAS, 2001). Consistem em aplicar novas ideias, dispositivos ou métodos que sejam capazes de solucionar problemas e promover melhorias, além de encontrar diferentes formas de vencer os obstáculos que surgem (FERREIRA; PINHEIRO, 2018).
- **Networking:** Compreende a busca e estabelecimento de relacionamentos sólidos com pessoas que podem auxiliar no alcance dos objetivos (SEBRAE, 2008). Essa competência impulsiona a construção de uma rede de contatos que apoie o empreendedor nas suas relações com empresas, clientes, fornecedores e entidades de classe, proporcionando facilidades para alocação de recursos necessários e estratégicos em sua caminhada (DORNELAS, 2001).
- **Liderança:** O processo de liderança ocorre quando a influência exercida em alguém faz com que tal pessoa adote, voluntariamente, os propósitos do influenciador (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). O detentor dessa competência adquire respeito e adoração de seus funcionários, visto que valoriza cada um deles, estimulando-os e recompensando-os, além de reconhecer que depende de uma boa equipe para alcançar os resultados almejados (DORNELAS, 2001).
- **Assumir riscos calculados:** Consiste em identificar e analisar variáveis ou alternativas que podem influenciar os resultados do projeto e tomar a melhor decisão sobre continuar ou não o ele (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). De maneira geral compreende a capacidade de gerenciamento do risco, que está intimamente relacionado com desafios, considerados fatores estimulantes na jornada empreendedora (DORNELAS, 2001).
- **Planejamento:** Planejador é aquele que se prepara para o futuro (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Os empreendedores bem-sucedidos planejam cada passo

que darão, baseando-se na forte visão de negócio que possuem (DORNELAS, 2001). O planejamento torna possível antecipar as necessidades e desafios e se preparar para isso. Essa competência envolve a divisão de tarefas, o estabelecimento de prazos, a busca de informações, os registros e as revisões de planos (SEBRAE, 2008).

- **Autonomia:** Constitui em comportar-se de maneira independente, em admitir a responsabilidade das ações (FERREIRA; PINHEIRO, 2018). A autonomia se baseia em querer governar a si próprio, determinar os próprios passos e objetivos (DORNELAS, 2001). Envolve a busca de liberdade em relação a controles e confiança na sua própria capacidade de fazer (SEBRAE, 2008).
- **Persuasão:** Essa competência está presente na habilidade de utilizar estratégias deliberadas para convencer outras pessoas sobre algo (SEBRAE, 2008). Compreende utilizar a comunicação para, por meio de argumentos, induzir alguém a aceitar ou fazer algo (FERREIRA; PINHEIRO, 2018).
- **Persistência:** Consiste em não desistir dos objetivos independentemente das dificuldades encontradas. Pode compreender atitude repetitiva ou mudança de estratégia para superar um obstáculo (SEBRAE, 2008). Envolve privações e sacrifícios pessoais e sociais e trabalho intensivo para atingir determinadas metas (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).
- **Proatividade:** É a capacidade de se antecipar aos problemas, antes mesmo que eles ocorram, e ao que precisa ser feito (FERREIRA; PINHEIRO, 2018). A pessoa que é proativa não espera que lhe peçam para executar uma atividade ou tomar uma atitude, ela tem a iniciativa e ousadia de fazer o que precisa ser feito (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).
- **Disciplina:** Essa competência faz com que o empreendedor cumpra com suas responsabilidades, sendo capaz de obedecer a regras, normas e procedimentos necessários e se comportar de maneira ordeira. A disciplina também está presente na capacidade de fazer algo que não traz prazer ou satisfação momentâneos, mas que será benéfico no futuro (DORNELAS, 2001).
- **Visão de mercado:** Um profissional que tem visão de mercado é capaz de entender quem são os clientes da empresa em que ele atua, onde estão esses clientes e como atingi-los. Também consiste em estar ciente dos impactos que concorrentes, fornecedores, sociedade, governo e demais fatores externos em geral são capazes de causar nessa empresa (SEBRAE, 2008).

- Autorrealização: Inclui o aproveitamento de todo o potencial próprio e o desejo de crescer e se desenvolver cada vez mais. Essa competência é perceptível quando alguém faz o que gosta e se sente satisfeito com isso (DORNELAS, 2001).
- Autoconfiança: As pessoas que possuem autoconfiança são convictas de sua capacidade de fazer algo. São pessoas decididas, que não apresentam dificuldades em expressar suas opiniões, tomar decisões e enfrentar novos desafios (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).
- Autoconhecimento: É o entendimento que alguém tem sobre si mesmo, suas qualidades, defeitos, seus sentimentos e inclinações. O autoconhecimento possibilita maior controle sobre emoções, o que evita sentimentos e atitudes negativas (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).
- Paciência: Uma das maiores virtudes de um ser humano, o empreendedor precisa ser paciente pois só assim será capaz de suportar as dificuldades que encontrará em seu caminho, sem perder o controle emocional (FERREIRA; PINHEIRO, 2018). A paciência permite que os erros e fatos indesejados sejam tolerados mais facilmente e que a esperança do sucesso se mantenha, independente de tudo (DORNELAS, 2001).

No livro “Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa”, o autor, Dornelas (2003), apresentou as principais características de um empreendedor, distribuídas em cinco grupos. Com base nesses atributos, ele criou um questionário para medir o perfil empreendedor de um indivíduo, por meio de uma autoavaliação. Esse questionário foi o mesmo utilizado nesta pesquisa para identificar o efeito da aplicação da nova metodologia de ensino nas competências empreendedoras dos alunos participantes. A seguir, serão elencados os conjuntos de características empreendedoras apresentados pelo autor:

- Comprometimento e determinação: aqui se concentram as habilidades de se ter proatividade ao se decidir algo; tenacidade e obstinação; disciplina e dedicação; persistência ao solucionar problemas; de se sacrificar para atingir metas e de se ter total envolvimento no que se faz.
- Obsessão pelas oportunidades: esse grupo trata das capacidades de se apresentar entendimento aprofundado sobre pessoas que podem trazer benefícios profissionais e as quais se intenciona agradar; de se acompanhar as tendências mercadológicas e de se nortear por meio delas e de promover valor e satisfação para pessoas e sociedade.

- Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas: nessa classificação estão as técnicas relacionadas com a assunção de riscos mensurados; com a procura pela diminuição de tais riscos; com a condescendência a incertezas, a pressão, a dificuldades e a desacordos e com a facilidade em solucionar problemas.
- Criatividade, autoconfiança e adaptação: esse quesito trata das capacitações para se aceitar e propor novas ideias e mudanças; para não se conformar com a posição em que se ocupa; para se harmonizar com novas circunstâncias; para não temer o erro e o insucesso e para estabelecer concepções e especificar convicções.
- Motivação e superação: o último grupo consiste em apresentar maestria ao lidar com metas e resultados; propor a alcançar condições melhores; não se priorizar status e poder; ter que confiar em seus próprios instintos, conhecimentos e feitos; reconhecer e enfrentar fraquezas e forças; manter bom humor e ânimo independente das dificuldades; dar o primeiro passo; controlar; demonstrar honestidade e confiabilidade; ser paciente e escutar; e formar e trabalhar com equipes.

O questionário desenvolvido pelo autor é o seguinte:

Quadro 1 - Questionário para verificação do perfil empreendedor

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente	Nota
	5	4	3	2	1	
1. Proatividade na tomada de decisão.						
2. Tenacidade, obstinação.						
3. Disciplina, dedicação.						
4. Persistência em resolver problemas.						
5. Disposição ao sacrifício para atingir metas.						
6. Imersão total nas atividades que desenvolve.						
7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes.						
8. É dirigido pelo mercado.						
9. Obsessão em criar valor e satisfazer aos clientes.						
10. Toma riscos calculados (analisa tudo antes de agir).						

11. Procura minimizar os riscos.						
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura.						
13. Tolerância ao estresse e conflitos.						
14. Hável em resolver problemas e integrar soluções.						
15. Não-convencional, cabeça aberta, pensador.						
16. Não se conforma com o <i>status quo</i> .						
17. Hável em se adaptar a novas situações.						
18. Não tem medo de falhar.						
19. Hável em definir conceitos e detalhar ideias.						
20. Orientação a metas e resultados.						
21. Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados.						
22. Não se preocupa com <i>status</i> e poder.						
23. Autoconfiança.						
24. Ciente de suas fraquezas e forças.						
25. Tem senso de humor e procura estar animado.						
26. Tem iniciativa.						
27. Poder de autocontrole.						
28. Transmite integridade e confiabilidade.						
29. É paciente e sabe ouvir.						
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe.						
TOTAL						

Fonte: Dornelas, 2003

O indivíduo detentor de competências empreendedoras está mais apto a inovar e a ter sucesso na prestação de serviços e na criação de novos produtos; além disso, ele desenvolverá comportamentos mais assertivos, o que o levará a alcançar maior produtividade e eficácia (MAN; LAU; SNAPE, 2008). O desenvolvimento dessas competências proporcionará aos futuros empreendedores promover soluções para problemas sociais e mortalidade empresarial, trazendo impactos positivos para a sociedade e economia do país e a principal instituição com capacidade e responsabilidade para impulsionar tais competências é a escola (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2014).

1.2.5 Pedagogia das Competências

A Pedagogia das Competências apresenta como pontos centrais o abandono de um método de ensino focalizado em disciplinas e a adoção de uma nova metodologia que consiste em desenvolver capacidades mensuráveis. Nesse tipo de ensino, situações problemáticas e desafiadoras são retratadas e soluções são solicitadas, estimulando, assim, o alcance de novos conhecimentos, novas habilidades e novas atitudes, imprescindíveis para lograr êxito na existência real de cada aluno (PERRENOUD, 1999).

Para Gramigna (2007), ao se aderir a uma proposta de Pedagogia das competências, alguns padrões de ensino necessitam ser atingidos, sendo eles:

- Cognição: saberes, instrução, linguagem, discernimento, memoração, compreensão, senso e visão.
- Afetivo: autoestima, comprometimento, inserção e motivação.
- Social: autodireção e estabelecimento de associação com o propósito de adquirir conhecimento.
- Cultural: estruturação da cultura circunstancial.
- Praxeológico: elemento material das competências, passível de julgamento social.

De acordo com Sousa e Pestana (2009), no âmbito da educação, a constituição de competências se afirma em três categorias, sendo que a primeira envolve os serviços ou funções, a segunda as características individuais e a terceira, uma categoria abrangente e integralizada, representa vivências, saberes, valores e atitudes.

Zabala e Arnau (2010), confirmando os conceitos de Sousa e Pestana (2009), de maneira mais sintetizada, defendem que há três esferas envolvidas no conceito de competências educacionais. A primeira delas está relacionada com os conhecimentos, a segunda com as habilidades e a terceira com as atitudes. Para os autores, o termo competências abrange memorização, compreensão e prática. O desenvolvimento da competência se dá, basicamente, com a reflexão sobre seu uso e com o apoio em teorias.

A conquista das competências é permitida por intermédio técnicas particulares e das que compreendem associação com outros indivíduos, na intenção de possibilitar mecanismos acordados com o progresso humano e com as rotinas educacionais. Essa busca é caracterizada pela concepção de novos representativos aptos a aspirar realidades de formação que estimulem a efetiva capacitação para o mister e o sucesso na formação geral do estudante (ARAÚJO, 2004).

A mensuração dessas competências é feita com base em conhecimentos e principalmente ações, com critérios pré-estabelecidos, de maneira rigorosamente pormenorizada. Bolivar (2009) afirma que artifícios essenciais para esse tipo de pedagogia envolvem base expositiva, autonomia e autorregulação do aprendizado, trabalho em equipe, além de investigações e criação de projetos.

Sua idealização proporciona a majoração de competências humanas dos estudantes na vida ocupacional e na pública. É baseada em fundamentos de um sistema de ensino concebido por convicções de associação entre educação e desenvolvimento social e econômico e de viabilidade de recapacitação da mão de obra (ARAÚJO, 2004).

Segundo Tanguy (2003), a Pedagogia das Competências oportuniza a criação de pessoas com habilidade de fazer críticas e reflexões bem fundamentadas e construtivas, em relação à sociedade e ao mercado de trabalho, permitindo, assim, mais possibilidades de sucesso pessoal e profissional.

1.3 Educação Empreendedora

Para Dolabela (2003), ninguém nasce empreendedor e qualquer pessoa pode desenvolver competências empreendedoras, mas, para isso, são essenciais circunstâncias que tornem possível a concretização da aprendizagem de tais competências e a apresentação de resultados oriundos delas. Segundo o autor, o principal meio de se realizar esse processo é a educação empreendedora, que está diretamente vinculada às ações a favor do empreendedorismo na escola.

Educação Empreendedora é o desenvolvimento de um conjunto de estratégias que conciliam teoria e prática e tem como foco o aprender fazendo e o fazer aprendendo (SILVA; MANCEBO; HOLANDO MARIANO, 2017). É um processo que possibilita ao aluno participar ativamente em atividades que lhe proporcionem conhecimentos e experiências profissionais além de provar suas habilidades (LAURIKAINEN *et al.*, 2016).

Educação empreendedora consiste no processo de desenvolvimento do ser humano na esfera da identificação e aproveitamento de oportunidades e sua posterior transformação em realidade, contribuindo assim para a geração de valores financeiros, sociais e culturais para a sociedade na qual o ser humano está inserido (ANDRADE; TORKOMIAN, 2001, p.3).

Seu processo de desenvolvimento acontece por meio de algumas etapas, que se resumem em: práticas apartadas, envolvendo tarefas informais procuradas pelos alunos ou cometidas por professores; programas característicos, facultativos ou prescritos, com a finalidade de inserir o

empreendedorismo na formação; estímulo da cultura empreendedora na instrução de maneira geral, direcionando todos os conteúdos e tarefas executadas para a propagação do empreendedorismo, etapa a qual exige muito envolvimento da escola, que pode ser concretizado com a constituição de incubadoras de empresas e empresas Júnior, o estabelecimento de vínculos entre a instituição e as empresas e outras dinâmicas capazes de permitir sensações e experimentações engrandecedoras para os alunos (ANDRADE; TORKOMIAN, 2001).

A educação empreendedora é considerada uma das maneiras mais eficazes de se produzir e transmitir a cultura empreendedora e de se construir novos empreendedores (SCHAEFER; MINELLO, 2016). Ela envolve o ordenamento, em ciclo, de variadas atividades, com o propósito de suscitar o espírito empreendedor nos integrantes dessas atividades (ANDRADE; TORKOMIAN, 2001). É crucial para a promoção de crenças, valores e comportamentos empreendedores em uma sociedade, e por isso, é imprescindível descobrir os métodos de ensino mais indicados à compreensão desse fenômeno e à dinâmica de formação dos empreendedores (SILVA; PENA, 2017).

A educação empreendedora tem como um de seus maiores focos preparar o aluno para criar e administrar um empreendimento próprio. No entanto, ela não se restringe a isso, pois também está em sua essência o intuito de atingir resultados e melhorias que beneficiem o desempenho pessoal, a sociedade, a cultura e a economia (OLIVEIRA; MELO; MUYLDER, 2016). São muitas as vantagens de se promover e fazer prosperar esse tipo de educação, e tais serventias serão tratadas, de maneira pormenorizada, no tópico a seguir.

1.3.1 Justificativas para a Educação Empreendedora

Segundo Frazini, Sela e Sela (2006) pesquisas e experiências realizadas em diversos países corroboraram a preponderância de hábitos empreendedores no desenvolvimento econômico de um povo. Esses estudos evidenciaram que à medida que aumenta o número de pessoas com competências empreendedoras, aumenta também a probabilidade de geração de riquezas. Assim, os autores sugerem que tanto a sociedade quanto os educadores devem se questionar se as instituições de ensino estão, de fato, formando empreendedores ou meramente profissionais que executarão razoavelmente bem o papel de empregados.

O movimento de amparo das transformações utilitaristas e mercadológicas no ensino, que tem como um dos âmbitos a educação para o empreendedorismo, concorda com a Teoria do Capital Humano, a qual foi desenvolvida em 1960, nos Estados Unidos, por grandes economistas, sendo o principal Theodore W. Schultz. Essa tese surgiu da necessidade de se

esclarecer a influência do fator humano na produtividade econômica e através dela foi possível constatar que o trabalho humano, quando recebia devida qualificação da educação, impactava grandemente na eficácia econômica e ampliava as margens de ganhos. Foi verificado também que o investimento numa educação assertiva produzia retornos para o próprio indivíduo, possibilitando a ele melhores cargos e remunerações (SCHULTZ, 1973).

Henrique e Cunha (2008) afirmam que a educação empreendedora forma não apenas profissionais capazes de administrar grandes empresas, mas pessoas incutidas de saberes e habilidades essenciais para a criação de novos empreendimentos, para a promoção de ideias inovadoras e transformadoras dentro de organizações já constituídas, mesmo que essas organizações estejam inseridas em cenários complexos e competitivos.

A educação empreendedora permite ao aluno obter muito mais que conhecimentos científicos ou técnicos, ela envolve desenvolvimento humano e capacidade de promover melhorias sociais (DOLABELA, 2003). De acordo com Laurikainen *et al.* (2016), a educação empreendedora proporciona ao estudante diversas competências pessoais e profissionais que serão fundamentais no transcurso do empreender. Contudo, para que funcione, de fato, é necessário que o processo de aprendizagem não tenha mais o professor como figura central, e sim o aluno, pois só então haverá possibilidades de otimização na formação. Sendo assim, nesse tipo de educação, o professor também aprende continuamente.

Por intermédio da educação empreendedora, as pessoas se conscientizam de quais são seus pontos fortes e fracos e quais capacidades possuem ou precisam desenvolver para superar as dificuldades que terão de enfrentar em suas vidas. Garante, dessa forma, maior possibilidade de sobrevivência (STOCKMANN, 2016).

Para Silva e Pena (2017), juntamente com a finalidade de desenvolver competências empreendedoras, a educação empreendedora intenciona alinhar alunos para enfrentar os desafios da geração, gestão e ampliação de negócios. Destarte, seu objetivo não é apenas ensinar a criar um negócio, mas administrá-lo, mantê-lo e fazê-lo progredir no mercado. De acordo com Nogami, Medeiros e Faia (2013), quando há criação de novos negócios sem o preparo proveniente de uma educação empreendedora, isso acarreta altos índices de mortalidade empresarial, portanto, aprender a empreender possibilita estabilidade e durabilidade para as empresas, no mercado.

De acordo com Souza *et al.* (2006), ao se desenvolver no estudante um perfil empreendedor, possibilita que ele receba capacidades de criar, de conduzir e de se efetivar o sistema de criatividade. Através disso, ele poderá executar novos planejamentos pessoais e

profissionais. Dessa forma, o aluno se tornará o agente incumbido de seu crescimento e, conseqüentemente, do desenvolvimento da organização em que irá atuar.

No Brasil, a educação para o empreendedorismo está se manifestando aos poucos e enfrenta muitos desafios. Para a sua concretização serão necessárias muitas mudanças, como, por exemplo, nos métodos de aprendizagem e na postura de professores, alunos e todos os demais envolvidos (LAURIKAINEN *et al.*, 2016). É possível afirmar que para o desenvolvimento da educação empreendedora é necessário que, primeiramente, a pedagogia utilizada nas escolas seja repensada e, posteriormente, renovada.

1.3.2 Pedagogia Empreendedora

Os profissionais da área de ensino necessitam, constantemente, revisar sua maneira de trabalhar e apurar os resultados obtidos. É importante que os professores e as escolas verifiquem quais melhorias podem ser realizadas no processo de formação do aluno e quais conceitos e valores precisam ser acrescentados para que esse processo atenda a demanda da sociedade na qual o aluno está inserido. Após a realização desse processo analítico, torna-se possível ao professor apresentar uma metodologia de ensino eficaz (LOPES, 2010). Quando falhas nesse procedimento de formação ou em seus efeitos são identificadas, torna-se fundamental a realização de mudanças, pois, de acordo com Saviani (2006), a educação influencia diretamente na harmonia do sistema social que o sujeito participa.

Diante desse contexto, que expõe claramente o papel crucial da escola para uma sociedade mais bem estruturada e próspera, bem como da igual relevância da figura do empreendedor já citada neste trabalho, surgiu a proposta da “Pedagogia Empreendedora”, uma metodologia inovadora de ensino do empreendedorismo nas escolas.

Antes de tratar do tópico Pedagogia Empreendedora, vale a pena considerar o conceito de pedagogia, que segundo Saviani (2011), consiste em uma técnica que transforma o homem, o fazendo ser inteiramente humano. Segundo o autor, a pedagogia, de maneira genérica, abrange a consciência de cultura total, qualquer artefato construído pelo homem. A pedagogia escolar, por sua vez, está interligada ao conhecimento estruturado através de metodologias específicas e com o intuito de disseminar conceitos pré-determinados. O tema pedagogia remete a uma posição teórica que se consolida nas tarefas desenvolvidas em rotinas educacionais. Seus principais objetivos envolvem amenizar dificuldades presentes na relação entre quem ensina e quem aprende, no caso da escola, entre professores e alunos. Isso realiza-se por meio de prescrições para tornar mais produtivos ensino e aprendizado (SAVIANI, 2001).

A Pedagogia Empreendedora, assunto relativamente novo nas instituições educacionais do país, pode ser bem explicada da seguinte forma: “Pedagogia Empreendedora é um dos instrumentos de que a comunidade pode dispor para aprender a formular o ‘sonho coletivo’, estabelecer uma proposta de ensino feita pela própria comunidade” (DOLABELA, 2003, p.32).

Os primórdios dessa realidade pedagógica estão fundamentados no enaltecimento dos recursos humanos e, essencialmente, no desenvolvimento completo do aluno, nos âmbitos profissional e pessoal, como também no estímulo à reflexão e à melhor condição social e econômica (MINERVINO; GREGÓRIO, 2014).

Para Dolabela (2003), a Pedagogia Empreendedora tem como foco não somente o indivíduo, mas também a comunidade. Ela trata o empreendedorismo como uma forma de ser e não somente de fazer e engloba não apenas as atividades da empresa, mas de todas as áreas humanas. Sua proposta é sinalizar positivamente para os valores empreendedores a fim de fazer aflorar no aluno o espírito empreendedor. Seus principais propósitos envolvem aprontar os alunos para criarem e manterem empreendimentos rentáveis e/ou se tornarem empregados eficientes e capazes de atingirem resultados satisfatórios.

De acordo com Oliveira (2010), o enfoque da Pedagogia Empreendedora, diferentemente do que era tão comum na educação tradicional baseada em verdades absolutas, está nas especulações. Por conta disso e pela ânsia em percorrer novos caminhos e conhecer novas realidades, o aluno tem sua autoestima promovida e é incentivado a persistir diante das adversidades.

Segundo Andrade (2005) a Pedagogia Empreendedora é uma ferramenta capaz de mobilizar e estimular aptidões e forças que por inúmeros e muitas vezes desconhecidos motivos estão reprimidas nos estudantes. Dessa forma, é apta a transformar a maneira de pensar e atuar para que seja possível alcançar realização e progresso.

A Pedagogia Empreendedora pode, em um instante inicial, utilizar como base um sonho que o aluno tem ou um futuro que pretende atingir. Posteriormente, ao tentar alcançar o sonho, o aluno ficará entusiasmado a adquirir conhecimento e preparo necessário para isso. Assim, a Pedagogia Empreendedora irá preparar o aluno para perseguir seu sonho, e promover vínculo entre sonho e realização. O aluno, nessa perseguição pelo sonho, necessitará assumir certos comportamentos além de adquirir determinados conhecimentos que o levarão a desenvolver competências empreendedoras, e só assim conseguirá de fato chegar aonde deseja (DOLABELA, 2003).

Na Pedagogia Empreendedora não mais ocorre apenas transmissão de saberes, mas abre-se espaço para colocar em prática os conhecimentos obtidos, bem como também para

compreensão de novos ambientes externos à escola e para formulação de estratégias com o intuito de atingir resultados. O estudante é constantemente encorajado a construir sua própria aprendizagem, sendo que o educador atuará apenas como seu apoiador (SELA; SELA; FRANZINI, 2006).

Os seus objetivos, para serem atingidos, necessitam de muita dedicação e trabalho por parte dos envolvidos, o que inclui, em primeiro plano, aluno e professor e, de uma forma também relevante, todos os demais participantes da escola e agentes da comunidade. Haverá uma mudança no papel do professor, a sua atuação será diferente da normalmente adotada. Sua relevância torna-se ainda maior, posto que ele será o responsável por amplificar as sugestões e procedências de aprendizagem e redirecionar seus próprios conhecimentos. O que fica evidente é o fato de o professor não ser mais dono do saber e as novas estratégias para adquirir competências empreendedoras (DOLABELA, 2003). Somando a isso boas ideias e tecnologia, o processo empreendedor inevitavelmente ocorrerá (DORNELAS, 2001).

Para ser florescente a Pedagogia Empreendedora precisa ter como foco de ensino o incremento nos estudantes de diversas habilidades e capacidades, que os torne melhor como pessoas e como profissionais, e que possibilite a eles, além de autodesenvolvimento, contribuir de maneira positiva para a sociedade em que vivem, direta ou indiretamente (LOPES, 2010).

Para executar a Pedagogia Empreendedora é necessário que a cultura seja modificada, essencialmente no quesito das relações humanas e da escola com o aluno. São esses vínculos que incentivam ou coíbem as competências empreendedoras, pois quando são baseados em hierarquias e autoridades costumam eliminá-las, ao passo que quando estão apoiados em liberdade, diálogo e independência usualmente as desenvolvem (STOCKMANN, 2016).

Um dos maiores desafios da Pedagogia Empreendedora é desenvolver convicções efetivas diante de uma coletividade matizada e com enorme discrepância na cultura. Outra contrariedade gira em torno das desigualdades sociais e financeiras, das relações políticas e da disponibilidade de conhecimento técnico. Diante desse contexto, destaca-se mais uma vez a importância do papel do professor, que é quem vai se propor a estimular crescimento e potencialidade humanos em seres singulares e com diferentes perspectivas de vida (SAVIANI, 1994).

Portanto, a partir das afirmações apresentadas pelos autores citados nesta pesquisa, é possível constatar que a Pedagogia Empreendedora pode criar verdadeiros empreendedores, desde que professores e escola, principalmente, esforcem-se para realizá-la. Os métodos que constituem uma pedagogia empreendedora serão tratados de maneira mais detalhada no próximo tópico.

1.3.3 Práticas Pedagógicas para o Desenvolvimento de Competências Empreendedoras

Práticas pedagógicas envolvem desde o planejamento, a preparação e a estruturação da atividade de aprendizagem até a caminhada posterior a aprendizagem, que é quando o conteúdo aprendido passa a ser vivido, e garante os ensinamentos e atividades essenciais para determinado estágio de formação do aluno, seja ele qual for (FRANCO, 2016).

De acordo com Henrique e Cunha (2008), para estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras nos alunos, as práticas pedagógicas convencionais necessitam de revisão e adequação. Não é possível para o alcance desse objetivo utilizar apenas métodos tradicionais de transmissão de conhecimento, que consideram apenas o professor como sujeito ativo no processo de ensino e aprendizagem.

Para Gibb e Davies (1991 apud HENRY; HILL; LEITH, 2005), a educação tradicional, que tem como base didática os métodos focados essencialmente em teorias, é inapropriada para o ensino de empreendedorismo e impossibilita obter o efeito esperado, visto que esse ensino trata-se, quase que puramente, de ação e atitudes. Os autores sugerem, então, que competências empreendedoras não podem ser obtidas através de métodos e técnicas convencionais.

As práticas pedagógicas para o ensino do empreendedorismo exigem grandes mudanças no papel do professor, que não atuará mais como o único mediador do conhecimento e criará um ambiente propício para a preparação de futuros empreendedores. Nesse tipo de prática, muitas vezes o aluno troca de lugar com o professor, gerando e transmitindo conhecimento com a indução do professor ao seu auto aprendizado (DOLABELA, 1999). Uma vez que o professor identificou as competências empreendedoras, poderá desenvolver métodos que levem os alunos a comportamentos e atitudes empreendedoras (SANTOS, 2013).

De acordo com Souza e Lopez (2005), uma metodologia de ensino que promova o perfil empreendedor vai além de adquirir conhecimentos, consiste principalmente em saber desenvolver aprendizagem, em aprender a viver, a exercer e a coexistir. É primordial, previamente a qualquer outra coisa, entender as verdadeiras conveniências para satisfazer necessidades de maneira assertiva.

A maioria dos autores que realizaram pesquisas sobre práticas pedagógicas para o ensino do empreendedorismo concorda e se complementa sobre quais são as mais utilizadas e que apresentam os resultados mais eficazes. A seguir, serão apresentadas as principais constatações de alguns desses autores a respeito do assunto.

Dolabela (2003), criador de um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo no Brasil, afirma que a tática pedagógica para desenvolver o potencial empreendedor deve

exigir primeiramente do aluno a definição de um sonho, pode ser um cultivado na infância ou um do momento, e a perseguição desse sonho. No início do período letivo o aluno deverá ser questionado sobre qual é o seu sonho e o que pretende fazer para realizá-lo e, no final desse mesmo período, o aluno deverá descrever todos os esforços executados por ele com esse intuito. A motivação para atingir esse sonho e tudo o que será feito para alcançá-lo inevitavelmente transformará o aluno, ajudando-o a desenvolver consciente, e muitas vezes quase inconscientemente, as competências empreendedoras. Quando o aluno entende que o exigido dele nas atividades escolares contribui diretamente para a capacitação responsável por aproximá-lo do seu sonho, ele se dedica muito mais. Quando o aluno se conscientiza de sua capacidade detentora de ir em busca de um sonho, ele se torna criativo, perseverante e capaz de assumir riscos.

Para Ferreira e Mattos (2003), desenvolvedores de um estudo sobre os problemas envolvidos nas práticas didáticas de ensino do empreendedorismo nos cursos de graduação em administração no Brasil e no exterior, as práticas pedagógicas para o ensino do empreendedorismo devem conter a solicitação da criação de um novo produto, serviço, dispositivo ou empreendimento que seja aceito posteriormente como proposta de valor para o lugar onde moram. Essa prática estimulará o aluno a inovar e persistir diante das implicações recorrentes desse feito, além de exigir persuasão para fazer com que sua criação seja aceita. Os autores também defendem que sejam realizadas visitas a empresas, pois elas proporcionam aos alunos a interação com pessoas que podem auxiliá-los profissionalmente, além de ajudá-los a desenvolver visão de mercado, ou seja, entender o funcionamento real das máquinas econômicas.

Henrique e Cunha (2008) examinaram as práticas didático-pedagógicas no ensino do empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais e descreveram que dentre os principais métodos de desenvolver competências empreendedoras estão os jogos de negócios e as simulações de gerenciamento, que tornam possível ao aluno praticar os conceitos que aprende e se deparar com divergências que encontrará na realidade do mercado e das organizações. As simulações de gerenciamento permitem aos alunos experimentarem a arte de liderar e avaliarem e serem avaliados não apenas em relação a conhecimentos científicos, mas principalmente em relação ao profissionalismo e a ética, que são observados através da dedicação e responsabilidade que mostram com as tarefas e da maneira de se relacionar com os colegas. Também sugerem leitura e a análise de artigos e livros que estão diretamente relacionados com competências empreendedoras e a posterior conexão

dessas competências com práticas profissionais e pessoais. Constataram que uma metodologia que inclua tais atividades contribuirá para que o aluno obtenha um perfil empreendedor.

Guimarães (2002), ao analisar a organização didático-pedagógica do empreendedorismo no currículo dos cursos de administração de universidades norte-americanas detectou que para o desenvolvimento de competências empreendedoras é necessário preparar os alunos para participar de atividades que envolvam seminários, depoimentos e entrevistas diretamente com empreendedores. Essas práticas permitem que o aluno conheça os sucessos e fracassos de um empreendedor, receba dicas de atuação e assim fique mais bem preparado para sua própria jornada. Consultorias, avaliações de negócios e análise de casos ajudam a desenvolver habilidades e atitudes imprescindíveis para o empreendedorismo, pois possibilitam que o aluno viva situações reais sem ter que as experimentar. Por meio dessas atividades, o aluno se esforçará para identificar e resolver problemas relacionados às atividades profissionais que exercerá no futuro. Também será possível ao aluno a prática de tomar decisões e assumir riscos. De maneira geral o autor defende que os métodos de ensino do empreendedorismo devem preparar os alunos para identificar e aproveitar oportunidades, avaliar negócios e lidar com riscos e incertezas.

Rocha e Freitas (2014) avaliaram o ensino do empreendedorismo em estudantes universitários brasileiros por meio do perfil empreendedor e constataram que o aluno pode estabelecer rede de relacionamentos quando é levado até empresas para compreender seu funcionamento, além do que sair dos limites da escola amplia sua visão sistêmica. Eles também expõem que a participação em estudos de casos promove dentre outras, habilidades de identificação de riscos. O *brainstorming* promove a prospecção de habilidades e o estímulo para o desenvolvimento de novas combinações de serviços e produtos. Por intermédio dessa prática, ainda, o aluno expõe o conhecimento prévio que já possui sobre um conceito que será tratado pelo professor, algo tão fundamental no processo de aprendizagem, visto que, dessa forma, são expostos quaisquer equívocos já existentes por parte dos alunos, o que, consequentemente, auxiliará o professor a focar suas explanações nos elementos mais necessitados de discussão. Outra prática pedagógica defendida pelos autores é a de participar de seminários e palestras com empreendedores, o que possibilita transferência de conhecimento baseado em experiência e o compartilhamento de sucessos e fracassos que contribuem para a persistência. A criação de novos produtos ou serviços incitam a criatividade e a inovação. Por fim, os autores citam os jogos de empresas e simulações que ajudam a aprender métodos para a solução de problemas, a desenvolver tolerância aos riscos e a persuasão.

Segundo Martens e Freitas (2008), elaboradores de uma pesquisa para analisar, através das percepções dos próprios alunos, a influência do ensino do empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes de cursos superiores, entre as ações para estimular o perfil empreendedor devem constar: contatos produtivos com empresas, que permitam aos alunos compreender a dinâmica de suas rotinas, seus desafios e dificuldades; diálogos formais e informais com empreendedores no intuito de conhecer suas experiências e aprender com elas; participação em jogos de negócios que proporcionem ensaios comportamentais, principalmente relacionados com liderança, trabalho em equipe, tomada de decisões e assunção de riscos; visitas a empreendimentos de diversos segmentos e portes e audiência a vídeos e filmes de trajetórias empreendedoras.

Os métodos de ensino que objetivam desenvolver competências empreendedoras criam as primeiras possibilidades para que o potencial empreendedor dos alunos cresça. Com isso, além de melhor preparo pessoal e profissional para o aluno, pode promover o estímulo à criação de novos negócios e o ganho social de todos (SANTOS, 2013).

2 METODOLOGIA

Este capítulo abordará a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Aqui, serão tratados o enquadramento metodológico da pesquisa, o cenário na qual ela foi desenvolvida, bem como os participantes, as atividades pedagógicas aplicadas para atingir o objetivo da pesquisa e a coleta, a análise e a interpretação dos dados.

O método científico envolve o agrupamento de procedimentos ou execuções mentais que serão usados na investigação. É a linha lógica empregada no processo de pesquisa (GIL, 2012).

2.1 Enquadramento Metodológico Da Pesquisa

Apoiadas nos objetivos geral e específicos e na fundamentação teórica, serão descritas, a seguir, as classificações metodológicas adotadas para execução desta pesquisa.

Quanto à natureza, esta pesquisa é considerada aplicada, pois, de acordo com Cás (2008), a pesquisa aplicada possibilita a observância de leis e teorias gerais na resolução de problemas particulares, formula novos entendimentos, colabora no avanço das aplicações, estabelece novas tecnologias, expõe o potencial dos resultados e oportuniza descobertas inovadoras. A proposta deste trabalho está em consonância com o que é apontado por esse tipo de investigação, pois viabilizou contemplar a aplicação de um conjunto de metodologias gerais para o desenvolvimento de competências empreendedoras em uma turma de alunos específica, além de ter permitido que os impactos dessa aplicação, nos alunos, fossem conhecidos e medidos; e que as repercussões pudessem ser contempladas e aproveitadas por outros estudiosos e profissionais de ensino.

Em relação aos objetivos desta pesquisa, pode-se afirmar que ela é classificada como descritiva, visto que pormenorizou fenômenos e características envolvidos com o objeto de estudo e estabeleceu relações entre as variáveis implicadas, expondo assim as especificidades da situação pesquisada (GIL, 2012). Para Chizzotti (1991), neste tipo de abordagem, o pesquisador tem familiaridade com o tema em questão e a sua maior contribuição é promover uma perspectiva nova sobre uma definida realidade considerada. Os participantes da pesquisa são admitidos como sujeitos que produzem conhecimentos e ações convenientes para intervenção nos problemas identificados, e os dados se dão em circunstâncias claras de relações. O trabalho detalhou a aplicação da metodologia de ensino nos alunos por meio da descrição pormenorizada do desenvolvimento das atividades que compõem essa metodologia; também

retratou a análise e interpretação dos efeitos advindos dessa prática nas competências empreendedoras dos alunos. A pesquisadora apresentou, no final do trabalho, uma nova concepção sobre a utilização e os benefícios das metodologias de ensino que estimulam competências empreendedoras. As percepções, atitudes e habilidades dos alunos foram as responsáveis pela identificação e tratamento do problema em questão.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, uma vez que interpretou os dados relacionados às ações dos participantes, em situações vivenciadas social e profissionalmente. Ela buscou explicar o fenômeno estudado com base na visão dos participantes em relação à sua prática e aos significados atribuídos às suas experiências e seus comportamentos (MOREIRA, 2011). Além disso, em concordância com Vieira (2006), sobre as características de uma pesquisa qualitativa, foi abundante em descrições, satisfatoriamente fundamentada e ajudou o pesquisador a prosseguir com algumas convicções e, ainda, reformular e tornar mais flexível sua disposição teórica. A explanação do trabalho teve como base o comportamento dos alunos durante a aplicação da metodologia e suas competências empreendedoras apresentadas antes e depois da pesquisa. Foi possível à pesquisadora, ainda, verificar a validade de suas opiniões e fazer os necessários ajustes em relação à sua proposta.

O método adotado para a pesquisa foi o estudo de caso. Para Chizzotti (1991) e Godoy (1995), esse método tem uma descrição extensiva para denominar uma pluralidade de pesquisas que reúnem e compilam dados de um caso específico ou de muitos casos, com o intuito de estruturar um relatório alinhado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la sucintamente, com a finalidade de tomar decisões a seu respeito ou sugerir uma prática reformadora. Segundo Moreira (2011), esse método é usado para compreender uma situação característica e mostrar como se dão os acontecimentos, o motivo pelo qual se dão tais acontecimentos e para criar indicadores que servirão de base para outros estudos. Suas principais características envolvem caracterização das circunstâncias e o detalhamento do objeto com abundância de informações. A pesquisa tratou de uma circunstância específica da turma de alunos do Curso Técnico de Administração e exibiu a rotina dessa classe, seus feitos, o desenrolar da metodologia proposta e as percepções e reações dos alunos, bem como as mudanças comportamentais advindas da experiência pela qual passaram. As evidências e conclusões formuladas ao final deste trabalho poderão auxiliar novas pesquisas relacionadas com o tema.

2.2 O cenário da pesquisa

A realização da pesquisa se deu no Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves”, escola estadual, situada na cidade de Brasópolis, sul de Minas Gerais. O funcionamento dessa escola teve início no ano de 1966, época em que contava com dois cursos técnicos profissionalizantes: o de Eletrônica e o de Telecomunicações (informação verbal)².

Desde sua fundação, o Centro destaca-se, principalmente, pelo Curso de Eletrônica, que sempre foi reconhecido por formar profissionais capacitados para atuar na área em todo o país e que existe até hoje na Instituição. O Curso de Telecomunicações, no entanto, deixou de existir algumas décadas depois de sua criação, pela falta de demanda. Com o avanço da globalização e um mercado cada vez mais competitivo, por conta do aumento da necessidade de profissionais especializados, a Instituição adicionou a sua grade os Cursos de Administração e Informática (informação verbal)³.

Algum tempo depois, em decorrência da demanda de alunos e das novas necessidades mercadológicas, surgiu o Curso de Logística. No ano de 2016, foi criado o Ensino Médio Integrado na Instituição, por meio do qual os alunos podem cursar o ensino médio e o curso técnico de Administração, Eletrônica ou Informática simultaneamente, concluindo no período de três anos as duas formações. A estrutura da escola, atualmente, conta com nove salas de aula e 13 laboratórios de informática. O funcionamento da Escola se dá nos turnos matutino, vespertino e noturno. O número atual de alunos no momento é de 760 (informação verbal)⁴.

O Curso de Administração surgiu no ano de 2007 e funciona até hoje. Há a possibilidade de realização desse Curso na modalidade pós-médio, no período noturno, e na modalidade integrado com o ensino médio, nos períodos matutino e vespertino. No ano de 2020 há três turmas de Administração no pós-médio totalizando 89 alunos. Já o ensino médio integrado ao curso de Administração conta com três turmas e com 81 alunos (informação verbal)⁵.

O Curso de Administração pós-médio tem duração de um ano e meio e está dividido em três módulos. No primeiro módulo, as disciplinas cursadas são Gestão Empresarial I, Gestão

² Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

³ Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

⁴ Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

⁵ Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

Ambiental, Métodos Quantitativos, Empreendedorismo, Informática, Português Instrumental, Sistemas Econômicos e Processos de Operações Contábeis I. No segundo módulo, as disciplinas de Administração de Materiais, Gestão de Competências, Gestão de Marketing, Gestão Empresarial II, Aplicativos Informatizados, Noções de Direito e Processos de Operações Contábeis II. No terceiro módulo, por sua vez, há as disciplinas de Administração da Produção, Criação e Desenvolvimento de Empresas, Gestão de Pessoas, Processos Financeiros e Orçamentários, Ética Profissional, Metodologia de Iniciação Científica e Sistemas de Informações Gerenciais (informação verbal)⁶.

O curso de Administração Integrado, além das disciplinas do núcleo comum, conta no primeiro ano com as disciplinas de Gestão Empresarial, Gestão Ambiental, Métodos Quantitativos, Empreendedorismo, Informática Aplicada e Sistema Econômico. O segundo ano conta com as disciplinas de Administração de Materiais, Gestão de Competências, Ética Profissional, Gestão de Pessoas, Aplicativos Informatizados, Noções de Direito e Processos de Operações Contábeis. No terceiro ano, as disciplinas são Gestão de Marketing, Administração da Produção, Criação e Desenvolvimento de Empresas, Processos Financeiros e Orçamentários, Metodologia de Iniciação Científica e Sistemas de Informações Gerenciais (informação verbal)⁷.

2.3 Os participantes da pesquisa

O Curso Técnico de Administração pós-médio do Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves” é composto por três turmas, sendo uma de segundo e duas de terceiro módulo. A turma de segundo módulo possui 24 alunos e as turmas de terceiro módulo, 32 e 31 alunos, respectivamente. No total, existem 87 alunos nesse curso (informação verbal)⁸.

A turma escolhida para participar deste estudo de caso foi a do terceiro módulo do Curso Técnico de Administração, AM3A, que é composta por 31 alunos. Em relação aos alunos que compõem a turma, 12 são homens e 19 são mulheres. A faixa etária desses alunos está entre 18

⁶ Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

⁷ Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

⁸ Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

e 61 anos, e eles são residentes nas cidades de Brasópolis, Paraisópolis e Piranguinho (informação verbal)⁹.

A escolha se deu pelo fato de que era a única turma em que a autora lecionava, viabilizando a aplicação da nova metodologia de ensino para estímulo de competências empreendedoras e a verificação dos resultados por ela própria.

2.4 Atividades pedagógicas para promover nos alunos competências empreendedoras

As práticas pedagógicas que foram aplicadas nos alunos com o intuito de estimulá-los a desenvolver competências empreendedoras foram baseadas nas concepções de autores que desenvolveram aprofundados estudos relacionados ao assunto e que constam na fundamentação teórica desta pesquisa. A seguir, serão descritas e detalhadas as aplicações dessas práticas nos alunos elegidos.

A primeira atividade solicitava que os alunos tentassem se recordar de algum sonho que tinham quando eram crianças ou que pensassem em um sonho que ainda possuíam. Também foi requerido que eles escrevessem em um papel o sonho e tudo que julgavam necessário fazer para realizá-lo. Foi, então, aberta uma discussão entre o professor e os alunos com a intenção de ajudá-los a compreender que todos os esforços que precisariam fazer para o alcance desse sonho consistiam em obter ou aprimorar competências pessoais; competências essas que eram classificadas, na maioria das vezes, como competências empreendedoras. Após os alunos enxergarem isso, o professor informou-os de que as novas estratégias de ensino que seriam adotadas em suas aulas, daquele momento em diante, teriam exatamente esse objetivo e, automaticamente, os auxiliariam a atingir os seus sonhos. No final do semestre, os alunos tiveram que rever o sonho que eles haviam registrado, bem como os esforços que haviam se comprometido a executar e, em um momento de autoanálise, descrever o que fizeram ou não fizeram para realizar ou se aproximar da realização de seus sonhos (DOLABELA, 2003). Nessa atividade, as principais competências empreendedoras que se pretendeu desenvolver foram: criatividade, inovação, *networking*, assunção de riscos calculados, planejamento, autonomia, proatividade, autorrealização, autoconfiança, autoconhecimento, adaptação, motivação, superação, comprometimento e determinação.

A segunda atividade exigiu que os alunos, em pequenos grupos, criassem um produto, serviço ou empreendimento inovador; e que, de acordo com a percepção deles e com pesquisas

⁹ Informação fornecida por João Pedro Visotto (Diretor Acadêmico) no Centro de Educação Profissional Tancredo Neves, em Brasópolis-MG, em julho de 2019.

de mercado por eles realizadas, era necessário ou desejável na cidade onde moravam. Depois de algum tempo, os alunos tiveram que apresentar para o restante da turma sua ideia e tentar convencê-los de sua viabilidade. No final das apresentações, cada aluno pôde eleger uma das ideias apresentadas como a mais promissora (FERREIRA; MATTOS, 2003; ROCHA; FREITAS, 2014). As competências empreendedoras estimuladas aqui consistiram em: obsessão pelas oportunidades, criatividade, inovação, assunção de riscos calculados, planejamento, persuasão, proatividade, visão de mercado, autoconfiança e adaptação.

A terceira atividade foi realizada por meio de jogos de negócios para auxiliar os alunos, principalmente, em gerenciamento de pessoas e comportamento organizacional. Essa atividade se deu da seguinte forma: em alguns dos trabalhos em grupo, desenvolvidos no decorrer do semestre, foram escolhidos alunos diferentes para serem os líderes das equipes. Esses membros eram os únicos responsáveis, naqueles trabalhos, por definir e delegar as tarefas aos demais. No final da realização dos trabalhos, os líderes tiveram que dar um *feedback* individual para cada outro membro da equipe sobre sua atuação e, por fim, como seria no funcionamento de uma organização, escolher alguém para ser “promovido” e alguém para ser “demitido”, com base nessa performance. Esses líderes também foram avaliados por sua equipe, que apontaram os pontos fortes e fracos de sua liderança (HENRIQUE; CUNHA, 2008; MARTENS; FREITAS, 2008; ROCHA; FREITAS, 2014). Com essa atividade, foi possível incentivar a criatividade; a inovação; o comprometimento; a determinação; a tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; a assunção de riscos calculados; o planejamento; a autonomia; a persuasão; a proatividade; a autorrealização; o autoconhecimento; a autoconfiança; a adaptação; a motivação e a superação.

Na quarta atividade, os alunos receberam a indicação do professor de alguns artigos, revistas, livros, vídeos, filmes e outros que pontuavam competências empreendedoras. Depois de ter acesso a esse material, eles tiveram que levar para discussão em classe uma síntese com as competências mais citadas. Além disso, tiveram que associar essas competências com exemplos práticos para uma mais fácil compreensão dos demais, e ainda, por meio de uma autoanálise, identificaram quais dessas competências possuíam e quais não possuíam (HENRIQUE; CUNHA, 2008; MARTENS; FREITAS, 2008). Por meio dessas tarefas, os alunos foram encorajados a desenvolver criatividade, inovação, autoconfiança, autoconhecimento, adaptação, motivação e superação.

Posteriormente, na quinta atividade, os alunos e o professor convidaram empreendedores da cidade ou região para falar-lhes sobre suas trajetórias nos empreendimentos, suas experiências, sucessos, fracassos, bem como dar dicas para que os alunos desenvolvessem um perfil empreendedor. Os alunos puderam fazer perguntas para esses

convidados a respeito de suas vivências como empreendedor (GUIMARÃES, 2002; MARTENS; FREITAS, 2008; ROCHA; FREITAS, 2014). Aqui foram incitadas competências empreendedoras como comprometimento; determinação; assunção de riscos calculados; tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; criatividade; inovação; *networking*; visão de mercado; autoconfiança; adaptação; motivação e superação.

Outra atividade desenvolvida exigiu que os alunos identificassem uma empresa próxima deles que possuísse, em sua administração, pontos passíveis de melhoria e, como se eles estivessem realizando uma consultoria, procurassem ajudar a empresa selecionada a promover as melhorias observadas. Os alunos apresentaram, primeiramente, as falhas identificadas na empresa; posteriormente, elencaram algumas sugestões para que essas falhas pudessem ser superadas; e, por fim, descreveram os resultados que a empresa teria se aplicasse as soluções indicadas por eles (GUIMARÃES, 2002; MARTENS; FREITAS, 2008). Com as ações descritas, os alunos foram impulsionados a alcançar aptidões empreendedoras como o comprometimento; a determinação; a obsessão pelas oportunidades; a assunção de riscos calculados; a tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; a criatividade; a inovação; o *networking*; o planejamento; a persuasão; a proatividade; a visão de mercado; a autoconfiança; a adaptação; a motivação e a superação.

A sétima atividade consistiu em realizar com os alunos estudos de casos relacionados às práticas administrativas organizacionais que possibilitassem a eles tomar decisões e identificar e assumir riscos, tornando possível que eles experimentassem antecipadamente situações que iriam enfrentar em suas realidades enquanto profissionais (ROCHA; FREITAS, 2014). As competências empreendedoras que puderam ser ativadas aqui foram: o comprometimento; a determinação; a assunção de riscos calculados; a tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; a criatividade; a inovação; o planejamento; a autonomia; a proatividade; a visão de mercado; a autoconfiança; a adaptação; a motivação e a superação.

A última atividade foi executada quando alguns assuntos novos começaram a ser estudados. Nessa atividade, o professor apresentou apenas o tema que seria considerado e pediu para que os alunos dissessem palavras, frases ou conceitos que, do ponto de vista deles, estavam associadas com o tema em questão. Tudo o que eles expressavam era anotado e servia como ponto de partida para a explanação do conteúdo que se pretendia estudar. O professor analisou todas as opiniões sugeridas, mesmo as que não possuíam conexão direta com o assunto, para que os alunos não ficassem constrangidos ou desestimulados. Esse tipo de prática recebe o nome de tempestade de ideias ou *brainstorming* (ROCHA; FREITAS, 2014). Com a última atividade, os alunos foram levados a obter as seguintes capacitações empreendedoras:

tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; criatividade; inovação; autonomia; proatividade; autoconfiança; adaptação; motivação e superação.

Algumas outras competências empreendedoras foram estimuladas em todas ou na grande maioria das atividades anteriormente citadas, tais como: disciplina; dedicação; persistência; paciência; comprometimento; motivação; autocontrole; liderança e trabalho em equipe. Importante salientar que outras competências e habilidades empreendedoras, além das apontadas neste trabalho, também puderam ser incitadas com a realização das atividades. As que foram citadas compõem o referencial teórico desta dissertação bem como o questionário para verificação do perfil empreendedor utilizado, permitindo assim, uma mais fácil associação com os resultados alcançados.

A avaliação e nota dos alunos, exigências da Instituição onde foi realizada a pesquisa, na disciplina em que se desenvolveu a metodologia, foi com base na participação deles nas atividades e no envolvimento e desempenho que demonstraram nelas, bem como no domínio manifestado por eles a respeito dos conteúdos que foram tratados.

2.5 Coleta de dados

A coleta de dados constitui uma etapa essencial da pesquisa, pois é através dela que se tornará possível reunir os dados necessários para atingir o intento dela. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados da pesquisa foram: a observação direta e o questionário.

A observação direta acontece quando o pesquisador estabelece contato diretamente com o fenômeno analisado, com o intuito de apanhar o comportamento dos participantes em circunstâncias naturais, com base em sua própria concepção (CHIZZOTTI, 1991). Nas pesquisas realizadas na área da educação, a observação tem sido cada vez mais usada, visto que essa experiência possibilita a verificação mais eficaz da ocorrência de um estabelecido fato (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

O objetivo de utilizar a observação direta como instrumento de coleta de dados neste trabalho foi descrever, de forma detalhada, a realização das atividades da nova metodologia com os alunos do Curso Técnico de Administração. Foram observados e descritos a apresentação, condução e finalização das atividades aplicadas; o comportamento dos alunos durante a participação dessas atividades; bem como seus comentários e impressões e qualquer outro fator considerado relevante.

O questionário concebido sob o formato de questões pré-elaboradas, ordenadas e estruturadas sequencialmente em itens diretamente relacionados com o tema da pesquisa, tem

o intuito de levantar dos informantes suas concepções sobre a temática em questão (SAMPIERI, COLLADO, LÚCIO, 2013). O questionário utilizado desta pesquisa foi organizado de acordo com a escala *Likert*.

O modelo de Escala *Likert* é de espécie métrica ou quantitativa e sua estimação é efetuada através de uma escala contínua que, além de abranger a direção – sim ou não, inclui também a intensidade com que o respondente concorda ou não, ou seja, se consente totalmente ou até determinado ponto (HAIR Jr. *et al.*, 2005). De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), esse modelo é um agrupamento de elementos dispostos como afirmações ou opiniões, para os quais é solicitado o proceder dos participantes, elegendo uma das categorias da escala. Para cada ponto é conferido um valor numérico. Assim, o respondente atinge uma pontuação pela declaração e, no fim, sua pontuação total.

O questionário selecionado para a coleta de dados foi o do autor José Carlos Assis Dornelas apresentado em seu livro “Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas”, e está exposto neste tópico. O questionário, criado e validado pelo próprio autor, apresenta habilidades que compõem as principais competências de um empreendedor ou as próprias competências diretamente (DORNELAS, 2003), e que foram consideradas pelos participantes em uma autoavaliação. Por meio dele, os alunos responderam se possuíam ou não a habilidade ou a competência em questão e com qual veemência.

O questionário foi aplicado no início do projeto, quando os alunos ainda não tinham sido expostos à metodologia de ensino para estímulo de competências empreendedoras e foi aplicado novamente no final do mesmo semestre, depois da utilização dessa metodologia. Sua aplicabilidade se deu nas aulas da autora com a turma. Em sua apresentação aos alunos, a autora explanou cada proposição que compunha o questionário afim de que ele se tornasse de fácil compreensão, além de ter se disposto a esclarecer quaisquer dúvidas que pudessem surgir no decorrer de seu preenchimento. Ela ainda solicitou aos alunos que procurassem refletir profundamente antes de estabelecer suas notas para cada afirmação com o intuito de obter o resultado mais real possível. Os alunos também foram orientados a responder o questionário individualmente, com base em suas próprias concepções. Além disso, a autora esclareceu aos alunos que não precisariam se identificar ao responder o questionário, mas caso o fizessem, essa identificação não seria divulgada, e que também poderiam ficar à vontade para se recusar a responder o questionário ou quaisquer uma de suas proposições.

Quadro 2 - Questionário para verificação do perfil empreendedor

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente	Nota
	5	4	3	2	1	
1. Proatividade na tomada de decisão.						
2. Tenacidade, obstinação.						
3. Disciplina, dedicação.						
4. Persistência em resolver problemas.						
5. Disposição ao sacrifício para atingir metas.						
6. Imersão total nas atividades que desenvolve.						
7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes.						
8. É dirigido pelo mercado.						
9. Obsessão em criar valor e satisfazer aos clientes.						
10. Toma riscos calculados (analisa tudo antes de agir).						
11. Procura minimizar os riscos.						
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura.						
13. Tolerância ao estresse e conflitos.						
14. Hável em resolver problemas e integrar soluções.						
15. Não-convencional, cabeça aberta, pensador.						
16. Não se conforma com o <i>status quo</i> .						
17. Hável em se adaptar a novas situações.						
18. Não tem medo de falhar.						
19. Hável em definir conceitos e detalhar ideias.						
20. Orientação a metas e resultados.						
21. Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados.						
22. Não se preocupa com <i>status</i> e poder.						
23. Autoconfiança.						
24. Ciente de suas fraquezas e forças.						

25. Tem senso de humor e procura estar animado.						
26. Tem iniciativa.						
27. Poder de autocontrole.						
28. Transmite integridade e confiabilidade.						
29. É paciente e sabe ouvir.						
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe.						
TOTAL						

Fonte: Dornelas, 2003

2.6 Análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação dos dados da observação direta foram feitas pelas anotações, estabelecidas de maneira organizada e obedecendo a um roteiro já definido, que foram realizadas pela pesquisadora em cada atividade. Por meio dessas anotações, foi possível verificar e comparar o funcionamento de cada atividade com os alunos na prática, e a percepção e aceitação destes em relação a elas.

A análise e interpretação dos dados do questionário foram feitas com o auxílio da verificação e compreensão criada por Dornelas (2003), e expostas a seguir:

Para avaliar o desempenho de cada participante foi necessário somar a pontuação indicada por ele, em cada uma das questões, até chegar na pontuação final. De acordo com o resultado da pontuação, foi possível identificar o quanto de perfil empreendedor o aluno tinha ou não. Para Dornelas (2003), as pontuações obtidas revelam o seguinte:

- Resultado 1: 120 a 150 pontos - O aluno pode ser considerado um empreendedor, e demonstra as competências comuns aos empreendedores.
- Resultado 2: 90 a 119 pontos - O aluno possui muitas competências empreendedoras e, às vezes, se comporta como um; porém, é possível que o aluno desenvolva ainda mais o seu perfil empreendedor e necessite equilibrar seus pontos fortes e fracos.
- Resultado 3: 60 a 89 pontos - O aluno ainda não é muito empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, de maneira estagnada. Para se diferenciar e começar a praticar atitudes empreendedoras, deve começar a analisar seus principais pontos fracos e definir estratégias pessoais para eliminá-los.
- Resultado 4: Menos de 59 pontos - O aluno não é um empreendedor, e se continuar a agir da mesma forma de sempre, dificilmente será um. É alguém que prefere seguir a ser seguido.

Após ter em mãos a pontuação total e os resultados obtidos por cada aluno foi possível mensurar quantos se encaixavam em cada nível de perfil empreendedor e comparar os resultados dos questionários empregados antes e depois da aplicação da nova metodologia de ensino, com a finalidade de verificar o impacto dessa nova metodologia nas competências empreendedoras dos alunos. Foi possível concluir quantos alunos da turma se mantiveram no mesmo nível de perfil empreendedor, quantos decaíram e quantos emergiram.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, organizados em quatro seções:

Na primeira seção, será detalhada a aplicação inicial do questionário para verificação do perfil empreendedor, de José Carlos Assis Dornelas, já apresentado neste trabalho; e, depois, analisadas as respostas e pontuações obtidas pelos respondentes.

Na segunda seção, serão descritas, de modo minucioso, as realizações das atividades propostas pela metodologia desenvolvida nesta pesquisa.

Na seção seguinte, serão retratados os levantamentos obtidos com a segunda aplicação do questionário para verificação do perfil empreendedor, de José Carlos Assis Dornelas.

Por fim, na última seção, será exibida uma comparação entre os resultados da primeira aplicação do questionário anteriormente citado, e da segunda aplicação, que irá evidenciar o impacto da realização das metodologias para o desenvolvimento de competências empreendedoras, expostas neste trabalho, no perfil empreendedor dos alunos.

3.1 Primeira aplicação do questionário para verificação do perfil empreendedor

No dia 10 de fevereiro de 2020, foi feita a primeira aplicação do questionário para verificação do perfil empreendedor dos alunos, o qual foi elaborado e validado pelo seu autor, José Carlos Assis Dornelas, e que já foi apresentado neste trabalho. Antes de ser distribuído aos alunos para que pudessem respondê-lo, ele foi lido e explicado pela autora desta pesquisa e professora deles. O modo de preenchimento foi explanado, bem como o significado de algumas palavras que geraram dúvidas, sendo elas: tenacidade, *status quo* e *status*. Também foi salientado aos estudantes que algumas das proposições do questionário precisariam ser encaradas do ponto de vista profissional, como: “Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes” e “Obsessão em criar valor e satisfazer os clientes”.

Para cada uma das proposições presentes no questionário, os alunos tiveram que estabelecer uma pontuação que representasse a potência referente às competências ou habilidades que constituíam as referidas proposições. A pontuação, que variava de 1 a 5 pontos, representava: 1= insuficiente; 2= fraco; 3= regular; 4=bom; 5= excelente. Depois de definidas todas as pontuações, elas deveriam ser somadas e o resultado dessa soma expresso na última linha do questionário.

Na data em que ocorreu a aplicação, todos os alunos estavam presentes na aula e não houve nenhuma recusa em participar. O tempo de duração foi de uma hora e trinta e cinco minutos. Durante esse período, a autora e professora foi procurada por alguns alunos para sanar as mesmas dúvidas já esclarecidas inicialmente, porém, de maneira individual.

Conforme os respondentes iam finalizando o preenchimento, faziam a entrega do questionário e, nesse momento, a autora averiguava se o questionário havia sido total e corretamente preenchido e, se não, orientava-os para que as correções necessárias fossem feitas.

Depois de todos os questionários estarem devidamente preenchidos, seus dados foram analisados cuidadosamente. Eles demonstraram que:

- Um (01) aluno obteve pontuação inferior a 59 pontos, enquadrando-se no Resultado 4 da análise do questionário, o qual indica que ele não possui perfil empreendedor e que possivelmente não se tornará um, caso continue com as mesmas atitudes;
- 15 dos alunos entrevistados alcançaram pontuação entre 60 e 89 pontos, a qual consiste no Resultado 3 da análise, exprimindo que esses alunos ainda não são muito empreendedores e que, na maior parte do tempo, demonstram comportamento estagnado;
- Com pontuação entre 90 e 119 pontos, no Resultado 2, inseriram-se dez (10) alunos, os quais, segundo a análise de Dornelas (2015), já possuem muitas competências empreendedoras e, muitas vezes, são empreendedores, no entanto, essas pessoas podem se desenvolver, ainda mais, nesse aspecto;
- Por fim, os outros cinco (05) respondentes do questionário atingiram pontuação superior a 120 pontos, o que os colocou no Resultado 1, que implica em já poderem ser considerados verdadeiros empreendedores.

3.2 Atividades para o desenvolvimento de competências empreendedoras realizadas com os alunos

Para a concretização desta pesquisa, foram executadas oito atividades diferentes com os alunos, no decorrer das aulas, com o intuito de estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras neles. A seguir, as realizações dessas atividades serão pormenorizadas e seus elementos constituintes serão separados em tópicos, para uma melhor compreensão.

3.2.1 Primeira Atividade

Atividade: Sonhos estruturantes.

Competências estimuladas: Criatividade, inovação, *networking*, assunção de riscos calculados, planejamento, autonomia, proatividade, autorrealização, autoconfiança, autoconhecimento, adaptação, motivação, superação, comprometimento e determinação.

Recursos utilizados: Lápis, caneta, papel, lousa e giz.

Avaliação: participação oral dos alunos.

Desenvolvimento: Esta atividade foi efetuada em duas partes, e foi a responsável por iniciar e finalizar o rol de métodos de ensino empregados nesta pesquisa.

Sua primeira fase ocorreu no dia 17 de fevereiro de 2020, quando a professora e autora pediu para que os alunos evocassem um sonho que possuíam na infância, adolescência ou mesmo na idade adulta e escrevessem esse sonho em um pedaço de papel. Alguns dos alunos começaram a conversar uns com os outros para tentar definir a questão e também questionaram a professora sobre a espécie de sonho sobre a qual ela estava falando. Contudo, foi-lhes respondido que poderiam ter total liberdade para reagir como mais conviesse a cada um. Porém, mesmo diante dessa permissividade, percebeu-se que os sonhos revelados pelos alunos giravam, em grande parte, em torno de conquistas profissionais, como:

- Ser médico;
- Ser fisioterapeuta;
- Ser advogado;
- Ser juiz;
- Ser veterinário;
- Ser jogador de futebol;
- Ser arquiteto;
- Ser engenheiro;
- Ser administrador;
- Ser promotor de justiça;
- Ser psicólogo;
- Ter um negócio próprio;
- Ser servidor público.

A maioria dos estudantes prontamente colocou no papel o solicitado, mas alguns deles tiveram um pouco mais de dificuldade, demorando assim, para executar o comando. Também ocorreu que alguns elencaram mais de um sonho.

Posteriormente, a professora pediu para que descrevessem, então, tudo o que acreditavam ser preciso para realizar os sonhos apresentados. Nesse momento, outras dúvidas surgiram, basicamente relacionadas à natureza desta análise, se deveria ser somente em relação a eles ou também em relação ao ambiente em que estavam inseridos. Foi-lhes esclarecido que, embora fatores externos pudessem influenciar a consecução de seus objetivos, eles deveriam focar em fatores internos, ou seja, nos que dependeria apenas deles próprios.

Após isso, a professora pediu para que cada aluno falasse sobre o que apontou como necessário para alcançar seu sonho. De maneira sintetizada, a lista a seguir expressará as respostas para a indagação:

- Estudar bastante;
- Conseguir um emprego;
- Conseguir outro emprego;
- Alcançar uma promoção profissional;
- Conseguir um salário melhor;
- Passar no vestibular;
- Passar em um concurso público;
- Ser aprovado numa universidade federal;
- Concluir os estudos;
- Ter independência financeira;
- Acordar mais cedo;
- Dormir menos;
- Sair menos;
- Gastar menos dinheiro;
- Tirar melhores notas;
- Arriscar-se mais;
- Identificar e aproveitar as oportunidades;
- Ter mais iniciativa;
- Lidar melhor com os problemas;
- Adaptar-se às mudanças;
- Fazer sacrifícios;

- Vencer o medo e a insegurança;
- Cultivar boas relações;
- Convencer pessoas-chave para auxiliá-los na realização dos sonhos;
- Estabelecer metas;
- Corrigir algumas falhas de comportamento;
- Conhecer e explorar mais seus pontos fortes;
- Dedicar-se mais à busca do sonho.

Subsequentemente, a professora iniciou uma discussão com os alunos, ajudando-os a estabelecer uma ligação entre cada uma das atitudes citadas e uma competência pessoal correspondente e, finalmente, a entender que essas competências pessoais eram também classificadas como competências empreendedoras. As competências empreendedoras envolvidas em tais comportamentos são as citadas anteriormente neste trabalho, em seu referencial teórico, e foram listadas e explanadas para a turma. Dessa forma, os alunos entenderam claramente que, para alcançar seus objetivos, teriam que desenvolver, inevitavelmente, competências empreendedoras.

A princípio, alguns dos estudantes ficaram um pouco surpresos com a conexão, visto que acreditavam, erroneamente, que as habilidades empreendedoras eram essenciais apenas para aqueles que queriam empreender. A professora, logo, esclareceu com eles que, isso se tratava de uma concepção enganosa e que, na verdade, como eles próprios tinham constatado, mesmo que o objetivo não fosse abrir um novo negócio, essas competências seriam imprescindíveis para se alcançar os resultados que eles almejavam.

Alguns minutos depois, quando foi possível notar que os alunos haviam compreendido bem tudo que tinha sido explicado, a professora e autora informou-os que, no intuito de estimular a obtenção de competências empreendedoras - as quais todos tinham concordado serem responsáveis pelo sucesso na busca de seus sonhos - eles seriam submetidos à novas estratégias de ensino.

Diante dessa declaração, os alunos demonstraram-se animados com uma forma diferente de aprender, e reconheceram que precisavam de ajudas externas para desenvolver algumas das competências empreendedoras consideradas e que seria muito bom se as obtivessem no próprio curso. Também confessaram que, especialmente por ser um curso de administração, e por contar com a disciplina de empreendedorismo, eles se espantaram com o fato de ainda não terem percebido nas aulas que haviam tido até então, a preocupação em incitar a geração de tais competências.

Para finalizar a primeira fase da atividade, a professora recolheu os papéis, devidamente nomeados, em que os alunos colocaram os sonhos e o que era necessário por parte deles para realizá-los e os avisou que, no final do módulo, essas anotações seriam devolvidas a eles para uma nova consideração.

A segunda fase da atividade ocorreu no dia 28 de setembro de 2020, data em que os alunos puderam reaver os registros que fizeram de seus sonhos e das atitudes que precisariam adotar para consumá-los. Foi requisitado que cada um dos estudantes falasse um pouco sobre o que havia se comprometido a fazer e o que de fato havia feito para atingir seu objetivo. Alguns dos alunos relataram que se sentiam mais próximos de alcançar seus sonhos e outros que se sentiam tão distantes deles quanto na data em que os teriam revelado.

Em uma análise mais profunda, os alunos confidenciaram que acreditavam que os motivos mais relevantes pelos quais não teriam feito o que deveriam foram:

- Falta de motivação própria;
- Problemas pessoais;
- Falta de estímulo em outras aulas, de outras disciplinas, por outros professores;
- Nova realidade trazida pela pandemia do Corona vírus.

Apreciações dos alunos: Quando questionados se achavam que as metodologias aplicadas a eles com o intento de ajudar a ter competências empreendedoras teriam sido úteis para esse fim, as principais respostas, de modo objetivo, foram:

- As novas metodologias fizeram com que se deparassem com situações nunca experimentadas, as quais possibilitaram reconhecer oportunidades, identificar dificuldades e otimizar suas habilidades pessoais e técnicas;
- As atividades das quais participaram os colocaram em contato com pessoas e com circunstâncias que os levaram a enxergar pontos passíveis de melhorias em seus comportamentos, bem como pontos fortes que poderiam ser mais bem explorados;
- Os novos métodos de ensino os fizeram se sentir mais atraídos e envolvidos com as aulas; além do que, saber a finalidade de tais métodos e os benefícios que eles poderiam trazer, fez com que se dedicassem mais às atividades propostas;
- As práticas de ensino às quais foram submetidos os levou a pensar e fazer coisas que antes nunca tinham pensado ou feito, e os mostrou capacidades que não sabiam que tinham;

- Embora tenham gostado das novas estratégias de ensino, alguns, uma pequena minoria, reconheceram não ter visto claramente influência delas em suas habilidades empreendedoras.

De modo geral, a maior parte dos alunos se esforçou para abandonar maus hábitos e adquirir bons, em prol dos seus sonhos. Mesmo com as adversidades que enfrentaram durante o período que durou o processo de aplicação da nova metodologia, todos - alguns mais que outros - fizeram coisas novas que entenderam ser essenciais para alcançar a realização de seus desejos.

3.2.2 Segunda Atividade

Atividade: Criações inovadoras.

Competências estimuladas: Obsessão pelas oportunidades, criatividade, inovação, assunção de riscos calculados, planejamento, persuasão, proatividade, visão de mercado, autoconfiança e adaptação.

Recursos utilizados: Lápis, caneta, papel, lousa, giz, computador, *pendrive*, *datashow*, celular e internet.

Avaliação: Participação oral dos alunos; criatividade e relevância da criação; argumentos usados na apresentação da proposta; clareza e persuasão na apresentação da proposta; tempo de duração da apresentação da proposta.

Desenvolvimento: Esta atividade foi realizada em duas etapas, sendo que a primeira consistiu na elaboração da criação inovadora e a segunda em sua apresentação para a classe. O processo todo ocorreu em três dias diferentes.

No dia 02 de março de 2020, a professora pediu para que os alunos formassem grupos, a fim de executar um novo trabalho e, assim, foram criadas cinco (05) equipes compostas por cinco (05) alunos e (01) uma equipe formada por (06) seis alunos. Após os grupos estarem devidamente formados, os alunos foram instruídos a pensar em um empreendimento inovador para a cidade onde moravam, ou seja, algo que fosse necessário e/ou desejável e que estivesse em falta naquela localização. Embora tivesse sido concedido a eles um tempo destinado à discussão a respeito do assunto, foi salientado que eles deveriam desenvolver uma pesquisa de mercado com alguns dos moradores da cidade, em busca de conhecer suas opiniões sobre a questão, antes de definir a escolha. Assim, os alunos aproveitaram a aula daquele dia para também decidir a estratégia que adotariam com o propósito de levantar essas informações. A aplicação da pesquisa de mercado foi feita pelos alunos no período fora do horário de aula.

No dia 09 de março de 2020, foi concedido aos alunos mais aulas para que analisassem as informações obtidas com a pesquisa de mercado, tomassem uma decisão sobre qual criação inovadora iriam eleger e elaborassem os argumentos para apresentá-la à classe. Foi possível observar, tanto neste dia quanto no dia 02 de março, o grande envolvimento dos alunos com a atividade. Várias ideias foram expressas e surgiram muitas dificuldades para se definir apenas uma, o que fez com que os alunos se esforçassem ao máximo para convencer os demais da equipe de que a sua sugestão era a mais relevante. Concretizou-se um debate bem embasado, graças às experiências e às pesquisas feitas previamente, sobre: as peculiaridades e necessidades do município em que residiam, sobre os empreendimentos já existentes e os que não existiam mais, e sobre os gostos e costumes da população local. Falou-se também a respeito dos gastos implicados na realização e manutenção das propostas e na relação com concorrentes, fornecedores, ameaças e oportunidades para cada empreendimento. Uma polêmica se instalou no momento em que, definida a criação inovadora, os alunos tiveram que determinar a melhor forma de divulgá-la aos demais alunos de modo a convencê-los sobre sua potencialidade. Depois de muita discussão eles chegaram às deliberações finais da atividade, que seriam apresentadas na próxima aula da disciplina. A segunda etapa desta atividade, que envolveu a apresentação das criações inovadoras pelos alunos, ocorreu no dia 16 de março de 2020. Nessa data, cada equipe apresentou aos colegas sua ideia de negócio, sendo elas:

- Casa de pastel *gourmet* em Paraisópolis-MG;
- Churrascaria em Brasópolis-MG;
- Danceteria em Paraisópolis-MG;
- Pousada em Piranguinho-MG;
- Lavanderia em Brasópolis-MG e
- Padaria e Cafeteria em Brasópolis-MG.

As principais argumentações apresentadas para cada criação foram:

- Casa de pastel *gourmet* em Paraisópolis-MG: não existia concorrente direto na cidade, apenas indiretos, eles compreendiam duas pastelarias tradicionais, que ofereciam apenas os recheios de pastéis comuns e que, além disso, não conseguiam propiciar um atendimento ágil nem espaço adequado para acolher a todos os clientes. Foi defendido, ainda, que na cidade vizinha, Gonçalves-MG, já havia um empreendimento igual, que era muito bem visto e frequentado, inclusive por moradores de Paraisópolis-MG, que percorriam quase vinte quilômetros para saborear os seus pastéis *gourmet*.

- Churrascaria em Brasópolis-MG: de acordo com os criadores da ideia, a cidade de Brasópolis não contava com nenhuma churrascaria, embora muitos de seus moradores apreciassem bastante esse tipo de serviço e produto e se deslocassem com frequência para outras cidades a fim de obtê-los. Além do mais, nos finais de semana, ocasiões em que a procura da população da cidade por churrascarias e por restaurantes em geral aumentava, a maior parte dos estabelecimentos que ofereciam almoços não funcionavam.
- Danceteria em Paraisópolis-MG: a cidade não possuía este tipo de empreendimento e o mais próximo localizava-se a mais de oitenta quilômetros de distância. No entanto, a maior parte da população da cidade era de jovens, em torno de 15 e 28 anos de idade, faixa etária com grande inclinação para tal serviço. A reivindicação desses jovens por entretenimentos no município era muito grande, e segundo os que foram ouvidos pela equipe que definiu esta criação, uma danceteria na localização provavelmente teria muito sucesso, por atrair tanto os jovens locais como os de pelo menos cinco cidades vizinhas, que também sofriam com tal carência.
- Pousada em Piranguinho-MG: de acordo com a equipe que teve esta ideia, na cidade não havia nenhuma pousada, apenas um hotel. Embora pequena, a cidade é conhecida em todo país e no exterior pelo fato de ser a capital nacional do doce pé de moleque e por ter sua tradicional festa, anualmente; além de também oferecer o maior e mais famoso evento de rodeio da região. Esses fenômenos atraíam muitos turistas para a cidade, que geralmente se hospedavam na cidade vizinha, Itajubá-MG. A pousada poderia atender essa demanda e oferecer peculiaridades não oferecidas pelo hotel já existente.
- Lavanderia em Brasópolis-MG: na cidade em questão, não havia nenhum empreendimento do tipo. No entanto, muitas das pessoas do lugar demonstravam interesse em desfrutar de um serviço assim, visto que, por trabalhar fora, várias vezes quase que o dia todo, não dispunham de tempo para higienizar suas roupas. Na cidade, moravam muitos estudantes do Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves” que, por estudar em período integral, necessitavam que esse serviço fosse feito por terceiros.
- Padaria e Cafeteria em Brasópolis-MG: conforme a equipe que apresentou essa criação, em Brasópolis não existia nenhuma cafeteria. As padarias existentes não estavam atendendo bem a população por vender apenas produtos mais tradicionais e, principalmente, por trabalhar com horário de atendimento muito limitado, sendo que

durante a semana costumavam fechar às 18h e nos sábados e domingos, ao meio-dia. Era comum ouvir reclamações dos habitantes da cidade nesse sentido, bem como observações sobre o quanto seria vantajoso que os horários de atendimento fossem ampliados e que o leque de produtos oferecidos fosse mais amplo e diversificado.

Cada equipe teve um tempo para expor sua ideia e as justificativas para tal escolha, e, depois disso, o restante da classe podia fazer perguntas e exprimir sua opinião sobre o que foi apresentado. Para todos os empreendimentos foram feitas críticas, algumas construtivas, outras nem tanto. Instalou-se um espírito de competição entre os alunos, sendo que cada um fazia o possível para, com tato e respeito, desmerecer a ideia do outro e valorizar a sua. De modo geral, foi positivo o efeito dessa ocorrência, porque forçou os alunos a enxergarem além do que tinham visto e a lidarem com concepções que ainda não haviam considerado.

Apesar de terem se planejado sobre como expor sua criação, para muitos ali, a experiência foi totalmente diferente do que esperavam, o que exigiu deles improviso, raciocínio rápido e adaptação ao novo. O fato de que o restante da sala, antes mesmo de ouvir as ideias diferentes da sua, já estava disposto a não concordar, fez com que a necessidade de persuasão fosse maior e que os argumentos precisassem ser praticamente perfeitos.

Na votação da melhor criação, a disputa foi acirrada, sendo que a Danceteria em Paraisópolis-MG teve dois (02) votos, assim como a Padaria e Cafeteria em Brasópolis-MG. A Pastelaria Gourmet em Paraisópolis-MG e a Churrascaria em Brasópolis-MG, por sua vez, contabilizaram um (01) voto. Por fim, a Lavanderia em Brasópolis-MG e a Pousada em Piranguinho-MG não obtiveram nenhum voto.

Apreciações dos alunos: Ao conversar com os estudantes, após encerrada a atividade, foi revelado por eles que a tarefa transcorreu de forma muito produtiva, pois os fez entender melhor o funcionamento do mercado na cidade onde moravam e também compreender mais satisfatoriamente todos os aspectos que precisavam ser levados em conta ao iniciar um negócio. Alguns ficaram tão empolgados com as ideias que surgiram que confessaram pensar em, de fato, concretizá-las, mas com algumas adaptações para aumentar as possibilidades de sucesso. Sobre ter que “vender” a criação para a classe, os alunos declararam que ficaram entusiasmados com os resultados obtidos, pois muitos afirmaram não saber, até o momento em questão, da habilidade que tinham em convencer e persuadir. O clima de pressão estabelecido gerou tensão e, até mesmo, estresse em uma minoria que admitiu não ter ficado muito à vontade com a situação, mas também que, realmente, ela tinha ensinado bastante a eles.

3.2.3 Terceira Atividade

Atividade: Jogos de negócios.

Competências estimuladas: Criatividade; inovação; comprometimento; determinação; tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; assunção de riscos calculados; planejamento; autonomia; persuasão; proatividade; autorrealização; autoconhecimento; autoconfiança; adaptação; motivação; superação.

Recursos utilizados: Lápis, caneta, papel, lousa, giz, computador, *pendrive*, *datashow*, celular e internet.

Avaliação: Participação oral dos alunos; conteúdo e formato dos feedbacks dados; feedbacks recebidos, apresentações dos trabalhos desenvolvidos, conteúdo e estrutura dos trabalhos desenvolvidos.

Desenvolvimento: A concretização desta atividade se deu em três datas diferentes, no ano de 2020, sendo elas: 27 de abril, 18 de maio e 9 de junho. Em cada uma dessas datas, foram utilizadas duas aulas, as quais possuíam uma duração de cem minutos. Os jogos de negócios foram estimulados e desenvolvidos na realização de trabalhos relativos aos conteúdos envolvidos na disciplina “Criação e Desenvolvimento de Empresas”, em que toda a metodologia foi aplicada.

A primeira aplicação desta atividade foi por meio de uma tarefa que considerou o tema “Principais motivos que levam uma empresa ao fracasso”, a segunda aplicação se deu em uma aula sobre “Processo de legalização para a abertura de uma empresa” e a terceira aplicação ocorreu quando os alunos estavam aprendendo sobre “A importância do plano de negócios antes de iniciar um empreendimento”.

Nas aulas em questão, foi anunciado para os alunos o tema a ser abordado e solicitado que eles formassem equipes, de cinco ou seis integrantes, para consideração e posterior apresentação do assunto. Foi-lhes explicado que a definição de como as tarefas iriam ser efetuadas e por quem, bem como da maneira que apresentariam os assuntos, seria feita por um líder eleito pela própria equipe.

Evidentemente, foi também esclarecido os pontos a serem avaliados, os quais envolviam disciplina e envolvimento na execução e exposição do trabalho, qualidade do conteúdo, desempenho na apresentação e seu tempo de duração. Também foi elucidado que, embora todos devessem opinar sobre as escolhas e decisões a serem tomadas, a opinião do líder prevaleceria.

Diante do exposto, os alunos demonstraram um pouco de incômodo e dúvidas sobre a situação, principalmente pelo fato de que, até então, não tinham experimentado isso nos

trabalhos acadêmicos anteriores. Por outro lado, reconheceram que, informalmente, era comum que um ou dois alunos, nas equipes em que formavam, tomassem a frente no trabalho, distribuindo e definindo tarefas, e tomando decisões.

A maneira usada para determinar o líder de cada equipe foi principalmente, por meio do diálogo entre os membros, e a maioria das equipes fez isso rapidamente, sem grandes dificuldades. No entanto, duas das equipes decidiram fazer tal escolha por meio de uma votação secreta.

Depois de definidos os líderes, os preparos começaram a acontecer, e se deram, na maior parte, durante o período de aula, o que fez com que a professora pudesse observar como transcorriam. De modo geral, o que se percebeu é que os alunos elegidos para serem líderes ficaram acanhados em dar suas opiniões, algo que não era percebido em seus comportamentos nos trabalhos anteriores à metodologia, nos quais, assim como a classe assumiu, de maneira formal, já exerciam posição de liderança. Porém, algumas situações durante as preparações dos trabalhos exigiram que eles definissem um caminho a ser seguido e eles assim o fizeram.

Sobre os demais integrantes das equipes, o que foi possível notar é que a conduta não mudou muito em relação a que tinham nos trabalhos anteriores à metodologia. O fato de ter um líder formal entre eles não pareceu causar grandes impactos ou mudanças.

As apresentações feitas pelos alunos, em sua maior parte, atenderam às exigências da professora em relação aos critérios a serem avaliados. Não foram percebidas grandes diferenças em comparação aos trabalhos anteriormente feitos. Os alunos trouxeram conteúdos relevantes e bem fundamentados e os apresentaram de maneira eficaz.

Depois de finalizadas as apresentações, foram feitos os *feedbacks*, assim como planejado. Uma equipe por vez, eram chamados cada um dos integrantes para falar sobre a atuação dos líderes, na presença deles, e por último, os líderes, para avaliar o desempenho dos seus liderados, diante de cada um, individualmente. Todos os alunos participaram desse processo e tiveram liberdade para expor suas opiniões com a garantia de que elas não seriam reveladas aos demais, mas somente às pessoas envolvidas. As avaliações foram usadas para compor as notas dos alunos na atividade e para formular um discurso feito, mais tarde, pela professora, sobre quais condutas ter e quais evitar ao exercer liderança e ao trabalhar em equipe.

Sobre as lideranças, vale ressaltar que, muitos dos alunos ratificaram o que a professora já havia observado, que os alunos em tal posição tiveram dificuldades de se expor a partir do momento em que foram elencados para aquela colocação. A atuação deles, segundo os liderados, tornou-se mais passiva do que ativa. Apesar disso, a maioria dos alunos concordou que os escolhidos para liderar, realmente eram os mais preparados para isso. Alguns dos alunos

liderados justificaram uns pontos negativos do trabalho que fizeram como erros de escolhas e decisões dos líderes e reclamaram de não terem sido ouvidos por eles.

A respeito dos liderados, as reclamações foram pontuais, sobre os mesmos alunos com os quais a professora já havia tido problemas antes, e consistiam basicamente em desinteresse pelas atividades e falta de participação nelas. Ocorreu que uma minoria dos líderes confessou que alguns dos demais membros das equipes em que atuavam demonstraram resistência a cumprir as ordens dadas por eles, mas acabaram por fazê-lo.

Embora os *feedbacks* tivessem sido feitos diretamente aos avaliados, as recepções desses foram tranquilas. Não houve desentendimentos, pelo menos na presença da professora, por conta do que cada um ouviu a respeito de seu desempenho. Vale ressaltar que os alunos participantes nessa atividade já tinham tido aulas, na disciplina de Gestão de Pessoas, sobre a forma correta de se fazer uma avaliação de um colega, sobre o que falar e o que evitar e sobre como fazer isso da maneira ideal. Durante esse processo, percebeu-se que a maioria dos alunos avaliados negativamente pediram para se expressar e questionaram ou tentaram se defender do que deles foi falado.

Depois de encerrada a seção de *feedbacks*, os alunos que estavam como líderes naqueles trabalhos, revelaram para a equipe a escolha deles sobre quem deveria ser “promovido” e quem deveria ser “demitido”, com base no desempenho daquela atividade em questão. Nos alunos “promovidos” a reação obviamente foi muito positiva, demonstraram satisfação e gratidão pelo reconhecimento, e aparentemente se esforçaram mais ainda nas outras atividades, o que foi constatado pelo fato de que receberam outras “promoções” em trabalhos posteriores. Já os alunos “demitidos”, demonstraram grande incômodo por isso. Um deles procurou a professora para pedir ajuda a fim de vencer a timidez a qual o impedia de participar mais ativamente nas tarefas com os colegas. Outro, solicitou à professora que não mais participasse dos trabalhos em equipe e que os pudesse realizar individualmente. Essas duas ocorrências foram resolvidas pela professora, de modo que os alunos foram ajudados e melhoraram os desempenhos desde então. Alguns deles quiseram mudar de equipe nos próximos trabalhos, na esperança de que suas condutas fossem diferentemente avaliadas, e isso foi permitido; outros, por sua vez, pareceram não se importar com a “demissão” e continuaram no mesmo proceder, o que os levou a receber outras “demissões” em trabalhos subsequentes.

Por fim, com base em pensamentos e teorias de grandes autores de gestão de pessoas e nas dificuldades e necessidades apresentadas pela experiência da atividade em pauta, uma palestra foi realizada pela professora, aos alunos, evidenciando erros e acertos de comportamento no trabalho em equipe e na liderança, e os impactos disso na vida profissional.

No final da palestra, os alunos puderam participar com questionamentos e também com o compartilhamento de vivências relacionadas aos temas em foco.

Apreciações dos alunos: Depois disso, os alunos foram instigados a falar sobre o que acharam da atividade de jogos de negócios com eles executada. Disseram que, até o momento, tinha sido a atividade mais desafiante, principalmente pelos que atuaram como líderes. O ponto mais difícil para eles, de maneira geral, foi ter que avaliar o colega por medo de gerar represálias. Alguns inclusive confessaram que, de início, tiveram os que se afastaram deles por conta do que ouviram, mas que, mais tarde, voltaram a se aproximar. Disseram também que a possibilidade de experimentar o lugar de líder foi algo bom e que ensinou bastante, apesar de árduo. Poucos revelaram que não gostaram de liderar, de fato. Em regra, consentiram que a atividade foi muito estimulante e produtiva e que acrescentou muito a eles, profissional e pessoalmente, e que os fez repensar seus comportamentos e as melhorias que precisavam fazer, nesses aspectos.

3.2.4 Quarta Atividade

Atividade: Culturas empreendedoras.

Competências estimuladas: Criatividade, inovação, autoconhecimento, autoconfiança, adaptação, motivação e superação.

Recursos utilizados: Lápis, caneta, papel, computador, *pendrive*, *datashow*, livros de empreendedorismo, vídeos de empreendedorismo, filmes de empreendedorismo, artigos de empreendedorismo, celular e internet.

Avaliação: Participação oral dos alunos; conteúdo, formato e apresentação do relatório das competências empreendedoras e seus exemplos e da associação com as competências pessoais.

Desenvolvimento: No intuito de executar esta atividade, foram reservadas três datas no decorrer do semestre letivo, sendo elas: 26 de maio de 2020, 22 de junho de 2020 e 04 de agosto de 2020. Nesses dias, que disponibilizavam duas aulas de cinquenta minutos aproximadamente para a disciplina em que a metodologia foi aplicada, os alunos estudaram uma variedade de matérias que evidenciavam competências empreendedoras, apresentaram exemplos práticos da aplicação de tais competências e fizeram uma autoavaliação de quais das competências consideradas possuíam e quais não.

Em 26 de maio, a professora pediu para que os alunos, em equipes de cinco a seis integrantes, pesquisassem artigos, revistas e livros que tratassem do tema competências

empreendedoras. A professora indicou a esses alunos sites confiáveis nos quais poderiam fazer tais pesquisas e algumas revistas impressas e livros disponíveis na biblioteca da escola. Os sites utilizados pelos alunos foram <http://www.scielo.br>, <https://eric.ed.gov>, <https://scholar.google.com.br>, <http://www.periodicos.capes.gov.br>, <https://ciencia.science.gov>. As revistas impressas aproveitadas para a execução da tarefa consistiram em: *Época Negócios*, *Exame* e *Entrepreneur*. Os livros dos quais os alunos valeram-se envolveram “Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor” de Idalberto Chiavenato e “Empreendedorismo: transformando ideias em negócios” de José Carlos Assis Dornelas.

Em 22 de junho, dando continuidade às pesquisas sobre competências empreendedoras, os alunos tiveram que, mais uma vez em grupos, ver vídeos e filmes que salientassem o assunto. Dentre os filmes aconselhados pela professora estavam: *Jobs*; *A teoria de tudo*; *O jogo da imitação*; *Walt antes do Mickey*; *O homem que mudou o jogo*; *Fome de poder* e *Coco*, antes de *Chanel*. Assim, os alunos escolheram um ou mais desses filmes para assistir e analisar. Em relação aos vídeos, foi dada aos alunos certa liberdade para optar, claro que dentre os que se relacionavam diretamente com o tema em questão.

Depois de desenvolvidas as pesquisas, no dia 04 de agosto, os alunos fizeram um relatório em que indicaram as competências empreendedoras que mais foram apontadas e/ou demonstradas e, com base em suas vivências e em seus conhecimentos profissionais e pessoais, relataram um exemplo empírico para cada uma delas. Também foi solicitado aos estudantes que tentassem descobrir, por meio de uma avaliação de seus comportamentos, quais das competências empreendedoras que tiveram conhecimento eles detinham e quais não. Tudo isso por meio de comparações entre as atitudes, palavras, escolhas e decisões de empreendedores, percebidas nos materiais considerados, e entre as suas próprias.

Os relatórios foram passados à professora e aos demais alunos, de forma verbal e escrita e, assim, todos puderam inteirar-se da totalidade dos levantamentos feitos pela classe. De modo geral, as competências apontadas pelos alunos foram as mesmas, e coincidem com as expressas neste trabalho, em seu referencial teórico. Os exemplos dados pelos alunos foram muito relevantes para a melhor compreensão das competências, e apoiaram-se em situações que eles, amigos, parentes e colegas enfrentaram na vida profissional ou em ocorrências que tiveram conhecimento por meio das mídias.

Posteriormente, os alunos foram convidados a se expressar a respeito da autoanálise que fizeram sobre as competências estudadas e as que possuíam ou não. Nem todos quiseram falar, mas boa parte da classe o fez. Por meio de uma conversa informal com os colegas e com o professor, eles relataram que as pesquisas os fizeram enxergar muitos pontos que precisavam

melhorar em suas condutas. Reconheceram que as pessoas as quais tiveram contato, por meio dos materiais, realmente se esforçaram e se desenvolveram muito mais do que eles, até então, e isso justificaria o sucesso que elas tinham alcançado. Admitiram que essas pessoas empreendedoras se diferenciavam positivamente da maioria dos demais. Também concordaram que as dicas para obter competências empreendedoras e a explicação detalhada do que consiste cada uma dessas competências, contidas nos materiais, foram muito úteis para o preparo de cada um deles.

Apreciações dos alunos: Por fim, quando indagados sobre a atividade em si, as declarações foram muito entusiasmadas. Todos os alunos gostaram dos materiais aos quais tiveram acesso, principalmente dos filmes. Inclusive muitos deles acabaram por assistir mais filmes e vídeos do que os requeridos pela professora. Foi percebido que, entre eles, trocaram muitas informações sobre tudo que viram, e os membros de uma equipe procuraram pelos materiais das demais, a fim de conhecê-los na íntegra e aproveitá-los mais profundamente. Além disso, muitos elogios foram feitos pelo modo como as aulas transcorreram, permitindo a eles maneiras diferentes de aprender e estabelecer conexões externas e realistas entre o que estudavam e o que acontecia no mundo real.

3.2.5 Quinta Atividade

Atividade: Trajetórias empreendedoras.

Competências estimuladas: Criatividade; inovação; *networking*; autoconfiança; adaptação; motivação; superação; comprometimento; determinação; assunção de riscos calculados; tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; e visão de mercado.

Recursos utilizados: Lápis, caneta, borracha, papel, computador, *pendrive*, *datashow*, celular e internet.

Avaliação: Participação oral dos alunos; conteúdo, formato e apresentação das entrevistas realizadas; cumprimento do tempo das entrevistas realizadas; pertinência da escolha dos entrevistados.

Desenvolvimento: Para que esta atividade fosse realizada, ela foi segmentada em duas partes, sendo que, na primeira, ela foi apresentada aos alunos e eles definiram como ela seria executada e com a ajuda de quem; e, na segunda, esses alunos trouxeram os resultados alcançados com tal tarefa para a classe.

Na data de 10 de agosto de 2020, os alunos compreenderam, por meio das explicações da professora, que precisariam trazer para os demais colegas exemplos reais de trajetórias

empreendedoras, contadas pelos seus próprios autores, e apresentar dicas desses empreendedores sobre como percorrer, com mais facilidade, o caminho do empreendedorismo.

Diante disso, em grupos de cinco ou seis integrantes, eles definiram as pessoas sobre as quais iriam falar, procuraram estabelecer contato para obter consentimento dessas pessoas e também formularam perguntas a serem feitas a esses empreendedores sobre seus empreendimentos, suas vivências, seus sucessos e fracassos e ainda para obter seus conselhos sobre a questão.

A decisão de quem iriam entrevistar não foi muito difícil de ser tomada, algumas dificuldades encontradas nesse processo, por eles, envolveram o perfil adequado, a disponibilidade da pessoa e também o fato de acharem, a princípio, que teria que ser alguém que estivesse financeira e profissionalmente bem no momento da entrevista, o que foi esclarecido a eles, pela professora, que não era essencial. Os contatos com esses escolhidos foram feitos, na maior parte das vezes, por telefone. Apesar de terem autonomia para elaborar as entrevistas, elas giraram em torno de demandas relacionadas ao empreendedorismo praticadas pelos entrevistados, e foram analisadas e aprovadas pela professora antes de serem aplicadas.

No dia 17 de agosto de 2020, os alunos trouxeram para a classe os resultados obtidos com a atividade. Das cinco (05) equipes que executaram a atividade, duas (02) delas conseguiram que os entrevistados participassem da aula *online*, de modo que eles próprios contaram suas histórias empreendedoras. As demais equipes realizaram as entrevistas anteriormente ao momento das aulas e apresentaram os seus produtos logo depois que os convidados externos terminaram suas participações.

Em referência aos interrogados, dois (02) deles eram mulheres e três (03) eram homens cujas idades variavam entre 46 e 62 anos. Dois (02) deles eram de Brasópolis-MG, um (01) de Paraisópolis-MG, um (01) de São Paulo-SP e o outro (01) de Itajubá-MG. Três dos interrogados possuíam, no momento da entrevista, empreendimentos próprios e os outros dois não possuíam naquele instante, mas já tinham tido.

A participação pessoal dos entrevistados na aula se deu da seguinte forma: uma vez a par das perguntas que precisavam responder e do tempo disponível para isso, eles relataram suas narrativas em forma de discurso e, no final, disponibilizaram um tempo para que os alunos e a professora pudessem tirar dúvidas. De acordo com o previamente estabelecido, os empreendedores contaram sobre os negócios que iniciaram e os que fecharam, empresas onde trabalharam, ideias que tiveram, criações que executaram, oportunidades que ganharam e que perderam, dificuldades que enfrentaram, escolhas, decisões e vários outros aspectos

relacionados com suas jornadas empreendedoras. Depois de falarem livremente, eles deixaram que os alunos os questionassem sobre todas as dúvidas que surgiram sobre o que ouviram e deram conselhos e dicas sobre o que fazer e o que não fazer a fim de ter sucesso profissional. Os convidados responderam prontamente a esses questionamentos e se demonstraram realmente interessados em ajudar. Outrossim, divulgaram para os alunos seus contatos pessoais para que pudessem trocar mais informações e manter um relacionamento amigável e produtivo dali em diante.

Em seguida, as outras equipes apresentaram suas entrevistas com os empreendedores que não puderam estar presentes. Os grupos optaram por escolher dois (02) alunos de cada equipe para fazer a exposição, sendo que um ocupou o papel de entrevistador, executando as perguntas, e o outro assumiu o de entrevistado, reproduzindo o que já tinha sido dito a eles pelos empreendedores escolhidos. Além das indagações sobre os trajetos, essas equipes trouxeram também aconselhamentos e orientações para auxiliar os que intencionavam tornar-se empreendedores e para o êxito ocupacional e individual em geral.

Apreciações dos alunos: Ao final da aula, quando todas as equipes já haviam exposto suas entrevistas, e no momento em que os convidados externos que participaram das aulas não estavam mais presentes, a professora pediu para que os alunos se manifestassem acerca dos relatos que tinham ouvido. Também nesta atividade, foi possível constatar muito contentamento por parte dos alunos, pois eles enalteceram o modo como a aula transcorreu, os trabalhos feitos pelos colegas e principalmente a participação pessoal de empreendedores reais. Assumiram ter se identificado com as histórias de vida que ouviram, com os problemas e com as condições; além disso, demonstraram-se motivados pelos exemplos de superação que todos os entrevistados deram e com as amizades estabelecidas com eles a partir daquela ocasião.

3.2.6 Sexta Atividade

Atividade: Consultorias empresariais.

Competências estimuladas: Criatividade; inovação; *networking*; autoconfiança; adaptação; motivação; superação; comprometimento; determinação; assunção de riscos calculados; tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; visão de mercado; obsessão pelas oportunidades; planejamento; persuasão; proatividade.

Recursos utilizados: Lápis, caneta, papel, computador, *pendrive*, *datashow*, celular, internet, livros de administração, vídeos de administração, artigos de administração, revistas de administração e cadernos de administração.

Avaliação: Participação oral dos alunos; conteúdo, formato e apresentação das consultorias realizadas; resultados das consultorias realizadas; pertinência das soluções propostas às empresas.

Desenvolvimento: Para a efetivação desta atividade, foi esclarecido aos alunos que deveriam identificar uma empresa próxima a eles, sobre a qual tivessem acesso, que apresentasse aspectos passíveis de prejudicá-la, em sua administração. Esta tarefa também foi desenvolvida em equipes de cinco (05) e seis (06) alunos, cujo início foi no dia 25 de agosto de 2020.

Nessa data, reunidos, os alunos discutiram sobre a escolha da empresa e sobre quais pontos eles julgavam ter necessidade de melhorias administrativas. Optaram por escolher empresas localizadas onde a maioria dos integrantes das equipes morava, o que tornava mais fácil debater sobre o assunto. Depois de um tempo conversando, eles registraram o nome da empresa definida e as suas fraquezas.

Quando esta etapa do processo foi finalizada, a professora explicou que teriam que tentar resolver os problemas encontrados nessas organizações, ou, ao menos, propor meios para que os responsáveis o fizessem. Os alunos, a princípio, demonstraram certa resistência, principalmente pelo fato de muitas dessas empresas não estarem totalmente abertas ao público por conta do cenário mundial em que estavam postas. No entanto, a professora esclareceu que todo o contato poderia ser feito por telefone ou mídias sociais e que, dessa forma, eles não precisariam necessariamente ir até a empresa.

A resistência inicial foi se dissolvendo e os alunos foram se demonstrando mais dispostos a participar. Contudo, levando em consideração as dificuldades extras por conta das restrições apresentadas pelas empresas, os alunos optaram por desenvolver a consultoria naquelas em que algum integrante da equipe, amigos ou parentes trabalhavam ou era proprietário.

No dia 31 de agosto de 2020, os alunos engendraram apresentações sobre as empresas que tinha elegido para ajudar, já com a confirmação do consentimento delas, e sobre suas condições a melhorar. Os estudantes foram orientados a não citar os nomes verdadeiros das organizações participantes, a fim de preservá-las, e assim o fizeram. Em síntese, apresentaram as seguintes situações:

- Empresa A: exibia grande número de reclamações sobre o mal atendimento dado aos clientes;
- Empresa B: não conseguia atrair novos clientes para comprar seus produtos e utilizar seus serviços;

- Empresa C: não possuía controle sobre seu estoque;
- Empresa D: retratava constante declínio no número de vendas realizadas mensalmente;
- Empresa E: mostrava demora para atender aos serviços solicitados.

Após isso, os alunos começaram a estudar meios de auxiliar as referidas empresas a resolver os impasses pelos quais passavam. Utilizaram todo o material visto até então por meio do curso técnico de Administração, em várias disciplinas, e fizeram pesquisas extras para ficarem mais bem preparados. Assim, começaram a, juntos, desenvolver um plano de ação, que entregaram primeiro a professora e depois a empresa.

Em 23 de setembro, foi feita a exposição, pelos estudantes, de todo o trabalho que fizeram com as empresas, envolvendo a consultoria dada por eles. Todas as equipes, devido às escolhas que fizeram, guardadas as restrições impostas pelas condições enfrentadas, puderam ir pessoalmente nas entidades, para verificar melhor o funcionamento delas. Essas visitas aconteceram mais de uma vez e foi estabelecida uma comunicação constante, por telefone e por mídias sociais, entre os alunos e as instituições. As principais sugestões dadas pelos alunos, a cada empresa, de acordo com suas dificuldades específicas, foram:

- Empresa A: treinamentos específicos para os funcionários da empresa desenvolverem uma comunicação mais assertiva com os clientes; disponibilização de canais próprios pelos quais os clientes pudessem avaliar os atendimentos recebidos da empresa; reuniões contínuas considerando as reclamações feitas e os meios de atendê-las; apuração interna da validade das reclamações e punições para os casos necessários; e acordos pacíficos com os clientes para diminuir ou erradicar suas insatisfações.
- Empresa B: divulgação de seus produtos e serviços pelas redes sociais, por telefone, rádios e carros de som locais; solicitação de indicação de clientes potenciais aos atuais; estabelecimento de parcerias com outras empresas; aperfeiçoamento do atendimento; desenvolvimento de pesquisas de mercado para conhecer melhor a visão das pessoas em relação à empresa; execução de *benchmarking* com os concorrentes.
- Empresa C: realização de inventário; criação de padrões e regras de organização de estoque; definição de volume mínimo e máximo para cada produto estocado; conscientização e treinamento dos colaboradores que manuseavam o estoque; definição de método de reabastecimento de estoque; cálculo constante dos gastos envolvidos no armazenamento; desenvolvimento de planilha de controle do fluxo de entradas e saídas; automatização do controle de estoque.

- Empresa D: adoção de um sistema de remuneração por desempenho; utilização de treinamentos que promovessem habilidades técnicas e motivação nos vendedores; ampliação do leque de produtos oferecidos; aplicação de novas e mais eficazes estratégias de divulgação; realização de promoções; busca por novos nichos de mercados; identificação e avaliação da concorrência; e aproximação e fidelização dos clientes já existentes.
- Empresa E: implementação de ferramentas para auxiliar na organização do espaço; mudanças estratégicas no layout da empresa e na disposição dos materiais; contratação de mais funcionários; interação dos funcionários atuais com o ambiente da organização; utilização de meios alternativos de atendimento.

De acordo com os alunos, as sugestões foram muito bem aceitas pelas empresas, sendo que a maior parte delas concordou prontamente que, de fato, tais propostas poderiam impactar positivamente em seus empreendimentos. Contudo, quando os alunos pediram permissão para ajudar a executar as práticas por eles sugeridas, os proprietários não se mostraram receptivos. As justificativas dadas por eles respaldaram-se, especialmente, na falta de recursos. Porém, apesar disso, algumas mudanças puderam ser implementadas pelos alunos, sendo elas:

- Empresa A: os alunos criaram uma caixa de sugestões para que os clientes da empresa pudessem opinar sobre o atendimento, os serviços e os produtos, e expuseram tal caixa na entrada da instalação, lugar em que era facilmente visualizada por todos os clientes que passavam por ali.
- Empresa B: a empresa permitiu que os alunos fizessem uma página para a empresa numa rede social, com o propósito de divulgar seus produtos e serviços.
- Empresa D: esta organização autorizou os alunos a elaborarem uma lista com o nome de todos os clientes e suas respectivas datas de aniversário (dados obtidos por meio do cadastro de clientes da empresa) e a passar essa lista para o funcionário responsável pelo telefone da empresa, com o intuito de que, sempre que possível, esse funcionário mandasse mensagens parabenizando os clientes e assim estabelecesse com eles uma relação mais próxima e fortalecida.

Apreciações dos alunos: Finalmente, depois de finalizadas as apresentações, a professora pediu para que os alunos ficassem à vontade para exprimir as considerações sobre a efetuação desta atividade. Muitos deles reclamaram que, apesar de os proprietários das empresas participantes terem concordado em deixar que o trabalho fosse realizado nelas, na prática fizeram muitas objeções ao levantamento de dados e informações e mais ainda à

implantação das propostas. Alguns comentaram que foram muito elogiados pelos proprietários e funcionários das entidades, por conta de seus estudos e suas colaborações e que, até mesmo, foram convidados a participar de processos seletivos futuros para a contratação de pessoal.

A respeito da metodologia da atividade, os estudantes afirmaram que, desde o início do curso até aquele momento, tinha sido a primeira vez que puderam, por intermédio da escola, aplicar os conceitos aprendidos em situações reais. Para eles, foi algo muito gratificante, pois puderam entender claramente o quanto as teorias aprendidas no curso eram capazes de mudar o destino de uma organização. Também consideraram um encargo muito desafiador, visto que, as escolhas que fizessem e as decisões que tomassem, caso acatadas, poderiam até causar danos irreversíveis para as instituições envolvidas na atividade. Alguns dos alunos pediram que, se possível, a atividade pudesse ser repetida com eles, para que analisassem e contribuíssem com mais empresas, todavia, foram informados de que, lamentavelmente, o tempo para finalização do módulo não permitiria isso. A professora, contudo, garantiu a esses alunos que, independentemente da escola, poderiam oferecer esses serviços a outras organizações, para que aprimorassem seus conhecimentos e desenvolvessem experiência profissional.

3.2.7 Sétima Atividade

Atividade: Estudos de casos organizacionais.

Competências estimuladas: Criatividade; inovação; autoconfiança; adaptação; motivação; superação; comprometimento; determinação; assunção de riscos calculados; tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; visão de mercado; planejamento; proatividade; autonomia.

Recursos utilizados: Lápis, caneta, borracha, papel, computador, *pendrive*, *datashow*, celular, internet, estudos de casos de administração, livros de administração, artigos de administração, revistas de administração, cadernos de administração.

Avaliação: Participação oral dos alunos, respostas dadas aos questionamentos dos estudos de casos, pertinência das soluções propostas aos problemas identificados nos estudos de casos.

Desenvolvimento: Com a finalidade de desenvolver esta atividade, foram necessários dois dias diferentes de aula, sendo que em cada um deles a professora contou com duas horas-aula. As datas para os desdobramentos foram 06 de julho e 14 de julho.

No primeiro dia de atividade, os alunos foram reunidos em equipes com três ou quatro membros, e foi entregue a eles estudos de casos relacionados a práticas administrativas

organizacionais. Juntamente com esses estudos de casos, foram disponibilizadas questões referentes a eles próprios para que os alunos pudessem aprofundar suas análises a respeito.

O primeiro estudo de caso disponibilizado aos alunos originou-se do site www.sebrae.com.br com o tema: “Os desafios de se desenvolver a cultura da inovação na empresa”. O outro estudo de caso desenvolvido nesta data foi retirado do site www.administradores.com.br e se intitulava: “Os obstáculos da expansão dos negócios”. O último caso trabalhado foi retirado do endereço eletrônico www.insper.edu.br com o tema: “Estratégias de crescimento da cadeia de valor”. Os casos eram referentes a empresas reais e, além de mostrarem problemas e dificuldades encontrados comumente pelas organizações, traziam também reflexões sobre a essencialidade das boas práticas administrativas.

Após lerem e discutirem sobre os casos, os alunos foram estimulados a, por meio das questões, decidir sobre quais abordagens adotar a fim de propor respostas assertivas aos impasses enfrentados pelas empresas. As abordagens, para que fossem eficazes, precisavam basear-se em conhecimentos técnicos e comportamentais, o que fez com que os alunos fossem obrigados a recorrer a livros, artigos, revistas e cadernos de administração e também aos seus próprios conhecimentos e experiências profissionais.

O fato de os estudos de casos estarem sendo realizados em equipes fez com que os alunos tivessem que tomar decisões conjuntas, o que dificultou e retardou o término da atividade, mas, mesmo assim, o prazo estipulado foi cumprido por todos.

Foi solicitado aos alunos que registrassem tudo o que tinham respondido e considerado acerca dos estudos de casos para que a exposição dessas considerações fosse feita na semana seguinte, em virtude de, naquela aula, não haver mais tempo disponível para isso.

Duas equipes procuraram a professora para expor que, em alguns dos questionamentos dos estudos de casos, não tinham conseguido chegar em um consenso sobre a resposta. Pediram para que a professora deixasse que elas mantivessem duas respostas para tais questões. Todavia a professora as informou que era necessário dar apenas uma resposta para cada indagação, e orientou-as a conversar novamente sobre o assunto e alcançar a um acordo.

No segundo dia, os alunos expuseram todas as ponderações e as resoluções para as análises dos casos que haviam examinado. Como todas as equipes trabalharam com os mesmos casos, foi permitido que eles participassem das apresentações uns dos outros com questionamentos, anuências e contestações. Diante disso, desenvolveram-se debates acalorados entre eles a respeito das condições das empresas analisadas, sobre quais práticas administrativas adotar e quais abandonar perante tais circunstâncias. Ocorreu que nenhuma equipe propôs exatamente as mesmas linhas de ações que as outras; e as ideias, apesar de parecidas em alguns

casos, sempre apresentaram perspectivas diferentes. Isso fez alguns dos grupos repensarem as soluções por eles propostas e até confessarem abertamente que não tinham oferecido as melhores deliberações. Porém, houve também os grupos que, mesmo diante da contrariedade dos demais, mantiveram suas posições a respeito das conclusões sugeridas.

Apreciações dos alunos: Quando essa segunda fase da prática pedagógica foi finalizada, a professora buscou a opinião dos alunos sobre a sua desenvolvimento. O retorno dado por eles, sobretudo, foi bom. De acordo com o que comentaram, eles tinham feito outros estudos de casos, durante o curso, em outras disciplinas, mas não com os mesmos temas. Embora a atividade em si não fosse algo totalmente novo para eles, alegaram que a maneira como foi conduzida, era. Relataram que o modo coletivo de realizar a tarefa, os questionamentos sobre os casos e os seus próprios relatos; e, ainda, a permissão da participação dos colegas nas exposições das inferências e das recomendações incitaram, fortemente, suas competências técnicas e comportamentais.

3.2.8 Oitava Atividade

Atividade: Tempestade de ideias.

Competências estimuladas: Criatividade; inovação; autoconfiança; adaptação; motivação; superação; assunção de riscos calculados; tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; proatividade; autonomia.

Recursos utilizados: Lápis, caneta, borracha, papel, computador, *pendrive*, *datashow*, celular, internet, livros de administração, artigos de administração, revistas de administração.

Avaliação: Participação oral dos alunos.

Desenvolvimento: A consumação da última atividade proposta ocorreu em três datas diferentes. Nessas datas, distintos assuntos foram incluídos na disciplina “Criação e Desenvolvimento de Empresas”, na qual foi desenvolvida toda a metodologia de ensino para promover competências empreendedoras; e foram aludidos pela professora e explorados pelos alunos.

A primeira abordagem desta atividade aconteceu no dia 12 de maio de 2020; a segunda, no dia 15 de junho de 2020; e a terceira, em 13 de julho do mesmo ano. Em um primeiro momento, a professora expôs aos alunos os temas que seriam estudados nas aulas em questão, sendo eles “Intraempreendedorismo”, “Negociação” e “Fornecedores”, respectivamente.

Ulteriormente, a professora pediu que os estudantes expressassem seus pensamentos a respeito daqueles vocábulos. No início, os alunos não quiseram falar, mas, aos poucos, com os

incentivos da professora, começaram a se soltar. Alguns afirmaram não conhecerem algumas das palavras e nem saberem do que se tratavam, outros tentaram descobrir os significados com base em suas estruturas de formação. Houve os alunos que falaram os exatos significados das expressões. A maioria discorreu sobre as palavras com fundamento no contexto organizacional e, a partir disso, deram exemplos de situações que acreditavam estar relacionadas com as significações.

A professora não respondeu a eles, a princípio, se o que haviam alegado sobre os tópicos estava correto ou não, relacionado ou não, apenas anotou todas as ideias e palavras que foram sendo manifestadas. Seguidamente, quando os alunos não queriam mais participar, a professora considerou cada uma das concepções sugeridas por eles e tentou estabelecer alguma ligação com o tema tratado. Ela tomou o cuidado de não descartar totalmente nada do que foi falado pelos alunos, para que eles não ficassem inibidos de colaborar, mas, fez também com que eles entendessem bem as reais definições e implicações de cada uma das proposições expostas.

Dessa forma, os temas objetos de aprendizagem foram introduzidos aos alunos de modo mais atraente e envolvente, o que os levou a apresentarem uma participação mais ativa e produtiva nos estágios de detalhamento, conclusão e avaliação dessas matérias.

Apreciações dos alunos: Igualmente, nesta atividade, a professora requisitou um retorno dos alunos concernente à metodologia empregada. Eles declararam que nenhum outro professor, nem mesmo em outras escolas, havia usado com eles um instrumento de ensino parecido; e que acharam muito benéfico poder expor suas ideias e traquejos a respeito do que ia ser estudado. Também assumiram que o fato de não ter suas exposições refutadas por completo os estimulou a se expressarem mais e até a esclarecerem dúvidas que mantinham sobre os assuntos tratados. Por último, aconselharam a professora a usar a técnica para iniciar as temáticas de estudo sempre que possível.

3.3 Segunda aplicação do questionário para verificação do perfil empreendedor

No dia 29 de setembro de 2020, foi realizada a segunda aplicação do questionário para verificação do perfil empreendedor dos alunos, de José Carlos Assis Dornelas, o qual já foi apresentado neste trabalho. Antes de ser distribuído aos alunos para que pudessem respondê-lo, ele foi mais uma vez lido e explicado pela autora e professora desta pesquisa. O modo de preenchimento foi novamente explanado, bem como o significado de algumas palavras. Também foi salientado, outra vez, aos estudantes, que algumas das proposições do questionário

precisariam ser encaradas do ponto de vista profissional, como: “Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes” e “Obsessão em criar valor e satisfazer os clientes”.

Assim como se deu na primeira vez, para cada uma das proposições presentes no questionário, os alunos tiveram que estabelecer uma pontuação, que representava a potência com a qual costumavam apresentar as competências ou habilidades que constituíam tal proposição. A pontuação variava de 1 a 5 pontos, sendo que: 1= insuficiente, 2= fraco, 3= regular, 4=bom, e 5= excelente. Depois de definidas todas as pontuações, elas deveriam ser somadas e o resultado dessa soma, expresso na última linha do questionário.

Tal qual na data em que ocorreu a primeira aplicação, todos os alunos estavam presentes na aula e não houve nenhuma recusa em participar. O tempo de duração da aplicação do questionário foi de uma hora e quinze minutos.

Conforme os respondentes iam finalizando o preenchimento, faziam a entrega do questionário, e nesse momento, a autora averiguava se o questionário havia sido total e corretamente preenchido, e se não, orientava-os para que as correções necessárias fossem feitas.

Depois de todos os questionários estarem devidamente preenchidos, seus dados foram analisados cuidadosamente e demonstraram que:

- Nenhum aluno fez pontuação inferior a 59 pontos, pontuação esta que o enquadraria no Resultado 4 da análise do questionário, o qual indica que ele não é empreendedor e que, possivelmente, não se tornaria um, caso continuasse com as mesmas atitudes;
- Seis (06) dos alunos entrevistados alcançaram uma pontuação entre 60 e 89 pontos, a qual consiste no Resultado 3 da análise, exprimindo que esses alunos ainda não são muito empreendedores e que, na maior parte do tempo, demonstram comportamento estagnado;
- Com pontuação entre 90 e 119 pontos, no Resultado 2, inseriram-se 16 alunos, os quais, segundo a análise de Dornelas, já possuem muitas competências empreendedoras, e são empreendedores muitas vezes, mas, que, no entanto, podem desenvolver-se, nesse aspecto, ainda mais;
- Por fim, os outros nove (09) respondentes do questionário atingiram pontuação superior a 120 pontos, o que os colocou no Resultado 1, que implica em serem considerados verdadeiros empreendedores.

3.4 Comparação entre os resultados das aplicações dos questionários

Firmado na comparação feita entre as pontuações obtidas com as práticas dos dois questionários, foi possível constatar que as metodologias de ensino para desenvolvimento de competências empreendedoras causaram um impacto positivo no perfil empreendedor dos alunos que foram submetidos aos referidos métodos de ensino. A seguir, essas repercussões serão discriminadas:

- Resultado 4: as pessoas que se encaixam aqui são as que estão mais distantes de serem empreendedores, ou seja, são as que muito dificilmente se tornarão um, algum dia. Antes de participarem das novas atividades executadas com esta pesquisa, um dos alunos estava inserido neste enquadramento, mas, depois da participação, esse aluno, ao analisar suas competências empreendedoras, atingiu uma pontuação maior, o que possibilitou a ele enquadrar-se em outro resultado, deixando-o mais perto de ter um perfil empreendedor.
- Resultado 3: este dimensionamento, antes da aplicação da pesquisa, continha quinze alunos e, após, passou a conter apenas seis. Isso indica que mais da metade dos alunos que antes apresentavam-se com um comportamento geralmente estático, depois do envolvimento nas atividades promovidas com a pesquisa, passaram a apresentar mais competências empreendedoras.
- Resultado 2: esta delimitação abarcava dez alunos anteriormente à realização das aulas desta pesquisa e, posteriormente, abarcou dezesseis alunos, o que significa que seis novos alunos começaram a ostentar muitas competências empreendedoras e a agir como empreendedores em circunstâncias de suas rotinas.
- Resultado 1: entre os resultados propostos pela análise do questionário, este é o melhor que se pode alcançar. Quando a pontuação deste resultado é atingida, é porque a pessoa já pode ser classificada como uma empreendedora. Previamente à utilização dos novos métodos de ensino para desenvolver competências empreendedoras, somente cinco dos alunos entrevistados estavam inseridos nesta demarcação. Seguidamente à utilização, além dos cinco, mais quatro alunos foram introduzidos neste resultado.

Outro aspecto da análise que enfatizou os efeitos positivos da aplicação da metodologia proposta pela pesquisa foi o somatório da pontuação obtida pela classe com as respostas do questionário: ela foi de 2877 pontos, antes da metodologia, para 3369 pontos, depois da metodologia. Considerando que quanto maior a pontuação obtida com as respostas

do questionário, mais competências empreendedoras existem, é possível afirmar que a classe, em geral, passou a apresentar mais competências empreendedoras.

Apesar de não terem sido impelidos a se identificar nos questionários respondidos, todos os alunos os nomearam, e isso possibilitou constatar que nenhum deles fez menos pontos do que tinha feito anteriormente à atuação nas tarefas pela metodologia propostas; ou seja, os alunos que já estavam posicionados no Resultado 1, mantiveram-se lá; e dez alunos saíram do Resultado 3 e passaram a se situar no Resultado 2. Essas constatações também convalidaram as conclusões favoráveis, inicialmente feitas, apenas com os somatórios das pontuações obtidas, visto que demonstraram o progresso individual alcançado por cada um dos alunos que foram sujeitos às práticas de ensino para desenvolver o perfil empreendedor, propostas por este trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é responsável por possibilitar o progresso de uma sociedade, pois, por meio dele, amplificam-se os postos de trabalho, as rendas e as receitas públicas. Os empreendedores promovem êxito para as organizações em que atuam ao gerarem produtividade e resultados cada vez mais promissores. Deter competências empreendedoras não envolve apenas empreender novos negócios, mas também apresentar assertividade comportamental.

Um dos caminhos mais promitentes para se acrescentar novos empreendedores a uma sociedade é a educação empreendedora, a qual capacita para a evolução pessoal, para ter e gerenciar negócios rentáveis e para provocar melhorias sociais. Contudo, mesmo diante de todos os benefícios que os empreendedores já trazem e dos que ainda podem trazer para a coletividade, no Brasil, a maior parte das escolas não estimula, mediante suas práticas de ensino vigentes, o desenvolvimento de competências empreendedoras nos alunos.

O Centro de Educação Profissional “Tancredo Neves”, onde foi desenvolvida esta pesquisa, assim como a maioria das instituições educacionais brasileiras, não baseia seus métodos de aprendizagem em uma educação empreendedora. Em face dessas condições, este trabalho se propôs a criar e a aplicar uma metodologia de ensino capaz de promover competências empreendedoras nos alunos de uma classe do curso técnico de Administração da Instituição.

No intuito de atingir esse objetivo, foi necessário, inicialmente, identificar quais eram as principais competências empreendedoras apontadas por notáveis estudiosos do tema. Em seguida, detectou-se os métodos pedagógicos com mais potencial para desenvolver competências empreendedoras. Com base nesses métodos, foi elaborada uma metodologia de ensino que passou a ser aplicada nos alunos durante um semestre letivo. Por fim, depois que todas as atividades da metodologia foram trabalhadas com a classe, foi feita a análise e a interpretação dos impactos que ela causou no perfil empreendedor dos alunos.

A nova metodologia de ensino foi muito bem aceita e avaliada pelos alunos, pois, segundo eles, permitiu-lhes viver situações profissionais desconhecidas, lidar com diferentes dificuldades, identificar boas oportunidades, conhecer pessoas bem-sucedidas as quais dividiram com eles suas experiências, além de ensiná-los e os aconselhá-los. Também garantiu que os alunos ficassem mais empolgados com as aulas e que participassem mais ativamente delas. Além disso, depois de serem sujeitos às novas práticas de ensino, os estudantes afirmaram ter se sentido mais bem preparados técnica e profissionalmente, mais aptos a identificar e explorar seus pontos fortes, bem como a superar suas fraquezas.

As aplicações do questionário para medir os perfis empreendedores revelaram que houve impacto positivo nas competências empreendedoras dos estudantes após participarem nas aulas cuja metodologia de ensino proposta pela pesquisa foi desenvolvida. Depois de serem envolvidos nas tarefas, todos os alunos alcançaram uma pontuação maior do que a apresentada anteriormente. Muitos dos alunos passaram a se enquadrar em um resultado da análise mais promissor do que o que se enquadravam antes, o que os deixou mais perto de se tornarem verdadeiros empreendedores.

A metodologia de ensino desenvolvida e aplicada nesta pesquisa trouxe imensuráveis benefícios para os alunos com os quais foi praticada, visto que eles ficaram mais interessados nas aulas e tiraram bastante proveito delas, assimilando, assim, mais conhecimentos técnicos. Além disso, obtiveram novas competências empreendedoras, o que tornará maior as suas probabilidades de conseguir uma boa colocação no mercado de trabalho e, ainda, de criar e administrar empreendimentos lucrativos. Enfim, percebe-se que a metodologia potencializou as chances desses estudantes de alcançarem sucesso pessoal e profissional.

Uma vez que este estudo comprovou a eficácia dos métodos de ensino utilizados para desenvolver competências empreendedoras, eles poderão ser seguramente empregados por outros professores e por outras instituições, o que fará com que novos empreendedores surjam e, com eles, amplifique-se as oportunidades de trabalho, haja mais fontes de renda e melhores serviços públicos, além de menos diferenças sociais e diminuição da pobreza.

Embora os resultados desta pesquisa tenham se mostrado positivos, algumas limitações forem enfrentadas, sendo que, a maior delas foi ter que a aplicar, em grande parte, por meio de aulas *online*, o que dificultou a observação direta da autora em relação às reações e aos comportamentos dos alunos. Outra grande adversidade encarada foi acerca do tempo disponível para execução das atividades, o que levou os alunos, muitas vezes, a terem que realizá-las fora do horário de aula. Essa falta de tempo específico também fez com que as tarefas tivessem que ser, em alguns casos, abreviadas.

Vale também apontar como restrição para o desenvolvimento desta pesquisa algumas proposições do questionário usado para medir o perfil empreendedor dos alunos, pelo fato de que consideravam um contexto organizacional e alguns dos alunos não estavam atuando profissionalmente no momento em que as responderam. Por último, relativamente aos avanços esperados nas competências empreendedoras dos alunos, apesar de terem ocorrido, não foram completamente satisfatórios, pois alguns dos alunos ainda continuaram apresentando pouco perfil empreendedor.

Diante de tudo que foi realizado com esta pesquisa e, principalmente, dos desafios confrontados, sugere-se algumas possibilidades de novos estudos para maior eficácia dos resultados, como: executar as atividades de ensino em aulas presenciais; envolver todos os professores e todas as disciplinas da classe em que for aplicada a metodologia, para que a potencialidade de se atingir os objetivos dela aumente; aplicar a metodologia em um período letivo maior do que o que foi usado e, se possível, até durante todo o curso; e utilizar outras formas de avaliar o impacto no perfil empreendedor dos alunos após a participação nas metodologias.

Por fim, foi possível constatar, por meio desta pesquisa, que os métodos de aprendizagem adotados pelos professores e pelas instituições acadêmicas podem influenciar diretamente no interesse, na participação e no desenvolvimento de competências empreendedoras dos alunos, o que ratifica as concepções apresentadas aqui por muitos autores, de que a escola detém a propriedade de acrescentar mais empreendedoras à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGHION, P.; HOWITT, P. Appropriate growth policy: a unifying framework. **Annual Congress of the European Economic Association**, Amsterdam, v. 4, p. 269-314, 2005.

Disponível em:

https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4554121/aghion_appropriategrowth.pdf. Acesso em: 15 fev. 2019.

ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **O empreendedorismo na escola**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

ANDRADE, R. F.; TORKOMIAN, A. L. V. Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em Instituições de Ensino Superior. ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE, 2, 2001, Londrina. **Anais [...]**. Paraná, p. 299-311, 2001. Disponível em: [http://www.oni.uerj.br/media/downloads/EMP2001-39%20\(1\).pdf](http://www.oni.uerj.br/media/downloads/EMP2001-39%20(1).pdf). Acesso em: 18 jul. 2019.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, p. 12-33, 2005. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100010. Acesso em: 03 abr. 2019.

ARAÚJO, R. M. L. As referências da pedagogia das competências. **Perspectiva**, Santa Catarina, v. 22, n. 02, p. 497-524, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/viewFile/9664/8885>. Acesso em: 21 ago. 2019.

BARBOSA, E. F.; MOURA, D. G. Metodologias ativas de aprendizagem na Educação Profissional e Tecnológica. **Boletim Técnico SENAC**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 48-67, 2013. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/349>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BARROS, A. A. de; PEREIRA, C. M. M. de A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552008000400005&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 19 mai. 2020.

BOLÍVAR, A. O planejamento por competência na reforma de Bolonha da educação superior: uma análise crítica. In: E. M. A. PEREIRA; M. L. P. ALMEIDA (Eds.). **Universidade contemporânea: políticas do processo de Bolonha**. Campinas: Mercado de Letras, 2009.

BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712007000300032&script=sci_arttext. Acesso em: 05 set. 2020.

CANTILLON, R. **Essay on the Nature of Commerce**. In: General, London, Transaction Publishers, 2003. Primeira edição em francês, 1755. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572007000200006. Acesso em: 25 nov. 2019.

CÁS, D. **Manual teórico-prático para elaboração metodológica de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Editora Ensino Profissional, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CORDEIRO, A. T.; PAIVA JR, F. G. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Atibaia, n. 27, 14p., 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-eso-1576.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

DEGEN, R. J. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia empreendedora: o ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social e sustentável**. São Paulo: Cultura, 2003.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Empreende/ LTC, 2015.

DORNELAS, J. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, J. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Flavio Mangili; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra. Plano de negócios circular: instrumento de ensino do empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 25, n. 4, p. 854-865, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X2018000400854&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 15 abr. 2019.

FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Estudo comparativo das práticas didático pedagógicas do ensino de empreendedorismo em universidades brasileiras e norte americanas. **Revista Alcance**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 207-225, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23932/estudo-comparativo-das-praticas-didatico-pedagogicas-do-ensino-de-empreendedorismo-em-universidades-brasileiras-e-norte-americanas>. Acesso em: 14 abr. 2019.

FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, P. L. C. L. D. Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em Administração: os estudantes levantam o problema. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2003.

FILARDI, Fernando; BARROS, Filipe Delarissa; FISCHMANN, Adalberto Américo. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014. Disponível em: <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/download/2130/pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, p. 05-28, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios>. Acesso em: 12 set. 2019.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/alinhando-estrategia-competencias>. Acesso em: 15 abr. 2019.

FRANCO, Maria Amélia do Rosário Santoro. Prática pedagógica e docência: um olhar a partir da epistemologia do conceito. **Rev. Bras. Estud. Pedagog.**, Brasília, v. 97, n. 247, p. 534-551, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2176-66812016000300534&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 10 nov. 2019.

FRAZINI, D. Q.; SELA, V. M.; SELA, F. E. R. Ensino do empreendedorismo na educação básica: estudo da metodologia “Pedagogia empreendedora” de Fernando Dolabela. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá: Unicorpore, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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 NACIONAL DA ANPAD, 26., 2002, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2002.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARPER, D. A. **Foundations of entrepreneurship and economic development**. Abingdon: Routledge, 2003.

HENRIQUE, D. C.; CUNHA, S. K. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 112-136, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000500006&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 11 fev. 2019.

HENRY, C.; HILL, F.; LEITH, C. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? part 1. **Education Training**, v. 47, n. 2, p. 98-111, 2005. Disponível em: [http://www.research.lancs.ac.uk/portal/en/publications/entrepreneurship-education-and-training--can-entrepreneurship-be-taught-part-i\(91c25e5c-4eda-46b7-bbf6-30ef360c5205\).html](http://www.research.lancs.ac.uk/portal/en/publications/entrepreneurship-education-and-training--can-entrepreneurship-be-taught-part-i(91c25e5c-4eda-46b7-bbf6-30ef360c5205).html). Acesso em: 15 jan. 2019.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

LAURIKAINEN, M. *et al.* Educação em empreendedorismo: o que podemos aprender dos exemplos brasileiros e finlandeses? **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 305-327, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/11414>. Acesso em: 05 mar. 2019.

LERNER, W. **Competência é essencial na administração**. São Paulo: Global, 2002.

LOPES, Rose Mary Almeida. **Educação empreendedora: conceitos, modelos, práticas**. São Paulo: SEBRAE, 2010.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 21, n. 3, p. 690-708, 2008. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2008.10593424>. Acesso em: 02 abr. 2019.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. A influência do ensino de empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes de curso superior: uma avaliação a partir da percepção dos alunos. SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – ANPAD, 24, 2006, Gramado. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENN138.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MINERVINO, D. S. D.; GREGÓRIO, S. R. O princípio da pedagogia empreendedora no curso técnico de agropecuária, da Escola Família Agrícola do Pacuí. *In: Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste*, 11, 2014, São João Del-Rei. **Anais [...]**. São João Del-Rei, 2014. Disponível em: <http://earte.net/?page=artigos-anais>. Acesso em: 12 set. 2019.

MOREIRA, M. A. **Metodologias de pesquisa em ensino**. Porto Alegre: Editorial, 2011.

NOGAMI, V. K. C.; MEDEIROS, J.; FAIA, V. S. Análise da evolução da atividade empreendedora no Brasil de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) entre os anos de 2000 e 2013. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 31-76, 2013. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/download/118/pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

OLIVEIRA, M. C. Gestão e pedagogia empreendedoras urgem educador-empreendedor. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação - ECCOM**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 55-60, 2010. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/download/610/560/1246>. Acesso em: 11 ago. 2019.

OLIVEIRA, I. G. S.; CARDOSO, S. P. Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 43-60, 2015. Disponível em: http://dvl.ccn.ufsc.br/10congresso/anais/6CCF/35_16.pdf. Acesso em: 15 jan. 2020.

OLIVEIRA, A. G. M.; MELO, M. C. O. L.; MUYLDER, C. F. Educação empreendedora: o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social em Instituições de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 29-56, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/12727/0>. Acesso em: 25 mai. 2019.

PERRENOUD, P.; THURLER, M. G. **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Estevão Lima de Carvalho; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Avaliação do ensino do empreendedorismo entre estudantes universitários por meio de um perfil de empreendedor. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 4, p. 465-486, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000400465&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 03 mai. 2019.

RUAS, R. L. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

SACRISTAN, J. G. *et al.* **Educar por competências: o que há de novo?** Tradução Carlos Henrique Lucas Lima. Porto Alegre: Artmed, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, W. R. A. Educação empreendedora sob o prisma da Junior Achievement no Brasil: o caso do Programa Miniempresa. In: SEBRAE. **Pequenos negócios: desafios e perspectivas - educação empreendedora**. São Paulo, 2013. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7a3e62cf2f52e98b5f154e3518c39e2/\\$File/4386.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7a3e62cf2f52e98b5f154e3518c39e2/$File/4386.pdf). Acesso em: 05 abr. 2019.

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 11. ed. São Paulo: Autores Associados, 2011.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. 38. ed. São Paulo: Autores Associados, 2006.

SAVIANI, Demerval. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. In: *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Educação empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. **Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 60-81, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42961/educacao-empreendedora--premissas--objetivos-e--->. Acesso em: 05 fev. 2019.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v13n3/v13n3a07.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Oficina: iniciando um pequeno grande negócio**. São Paulo. 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SELA, V. M.; SELA, F. E. R.; FRANZINI, D. Q. Ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento econômico e social sustentável. *In: Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 30, 2006, Salvador. **Anais [...]**. ANPAD, 2006.

SHANE, S.; VENKATARAMANN, S. The promise of Entrepreneurship as a field research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000. Disponível em: <https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2019.

SILVA, Fabiane da Costa; MANCEBO, Rafael Cuba; MARIANO, Sandra Regina Holanda. Educação empreendedora como método: o caso do minor em empreendedorismo e inovação da UFF. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 196-216, 2017. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/411>. Acesso em: 23 jan. 2020.

SILVA, Elisa Mabel Vieira da; OLIVEIRA, Ronald Silva de. Aprender a empreender: o estímulo ao aprendizado do empreendedorismo nos bancos escolares e acadêmicos como fator de desenvolvimento e fortalecimento econômico e social de um país. **Revista Práxis**, Novo Hamburgo, v. 1, p. 69-74, 2016. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/668>. Acesso em: 12 abr. 2020.

SILVA, Júlio Fernando da; PATRUS, Roberto. O “Bê-Á-Bá” do ensino em empreendedorismo: uma revisão da literatura sobre os métodos e práticas da educação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 372-401, ago. 2017. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/563>. Acesso em: 23 jan. 2020.

SOUSA, C. P.; PESTANA, M. I. A polissemia da noção de competência no campo da educação. **Revista de Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 133-151, 2009. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/527>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SOUZA, E. C. L. *et al.* Métodos, técnicas e recursos didáticos de ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.) **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, E. C. L.; LOPEZ, G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2005, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, 2005.

STOCKMANN, J. I. Educação a distância: gestão da UAB/NEAD Unicentro, Curso de pedagogia no Campus Irati. **Revista Mundi Sociais e Humanidades**. Curitiba, v.1, n.1, 2016. Disponível em: <http://periodicos.ifpr.edu.br/index.php?journal=MundiSH&page=article&op=view&path%5B%5D=127>. Acesso em: 26 jul. 2020.

TANGUY, L. Racionalização pedagógica e legitimidade política. *In*: ROPÉ, Françoise; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. 4.ed. Campinas: Papirus, 2003.

TOMASI, A. (Org.). **Da Qualificação à Competência**: Pensando o século XXI. Campinas: Papirus, 2004.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. D. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 311-327, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2020.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. *In* M. M. F. Vieira & D. M. Zouain. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª ed., cap. 1, p. 13-28, Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender a ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE'S educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Santa Catarina, v. 8, n. 3, p. 1-22, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11178/0>. Acesso em: 04 mai. 2019.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo das competências**. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICE A

Tabela 1 - Pontuações obtidas pelos alunos nas aplicações do Questionário de identificação do perfil empreendedor

Aluno	Primeira Aplicação	Segunda Aplicação
1	118 pontos	123 pontos
2	88 pontos	96 pontos
3	70 pontos	77 pontos
4	83 pontos	100 pontos
5	119 pontos	138 pontos
6	57 pontos	74 pontos
7	100 pontos	115 pontos
8	111 pontos	140 pontos
9	70 pontos	115 pontos
10	94 pontos	99 pontos
11	72 pontos	95 pontos
12	81 pontos	99 pontos
13	111 pontos	116 pontos
14	78 pontos	82 pontos
15	101 pontos	103 pontos
16	91 pontos	112 pontos
17	61 pontos	103 pontos
18	100 pontos	118 pontos
19	65 pontos	105 pontos
20	80 pontos	85 pontos
21	122 pontos	124 pontos
22	66 pontos	77 pontos
23	124 pontos	136 pontos
24	102 pontos	138 pontos
25	137 pontos	140 pontos
26	138 pontos	144 pontos
27	77 pontos	94 pontos
28	138 pontos	146 pontos
29	76 pontos	97 pontos
30	76 pontos	100 pontos
31	71 pontos	78 pontos

Fonte: Do autor.