

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO VIMERCATI DE SÁ

DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO NO
BRASIL: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

São Paulo

2019

EDUARDO VIMERCATI DE SÁ

**DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO NO
BRASIL: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Projeto de tese apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de doutor em Administração.

Orientador: Prof. PhD Edmilson de Oliveira Lima

São Paulo

2019

Sá, Eduardo Vimercati de.

Desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Brasil:
um estudo de múltiplos casos. / Eduardo Vimercati de Sá. 2019.

260 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São
Paulo, 2019.

Orientador (a): Dr. Edmilson de Oliveira Lima.

1. Educação em Empreendedorismo. 2. Instituições de Ensino
Superior. 3. Educação em Empreendedorismo em Instituições de
Ensino Superior.

I. Lima, Edmilson de Oliveira.

II. Título.

CDU 658

**DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: UM
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**


Por

EDUARDO VIMERCATI DE SÁ


Tese ao Programa de Pós-Graduação em Administração -
PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como
requisito parcial para obtenção do título de Doutor em
Administração, sendo a banca examinadora formada por:




Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima – (UNINOVE) Orientador(a)



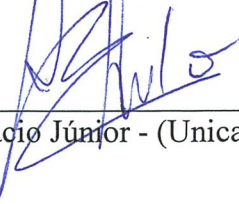
Profa. Dra. Priscila Rezende da Costa - (UNINOVE) Membro Interno



Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha – (UNINOVE) Membro Interno



Profa. Dra. Adriana Backx Noronha Viana -(FEA/USP) Membro Externo



Prof. Dr. Edmundo Inácio Júnior - (Unicamp) Membro Externo

São Paulo, 12 de abril de 2019.

*À minha esposa Talita, que esteve presente em todos os momentos difíceis ao longo deste trabalho, que teve paciência e sempre me incentivou a continuar.
À minha mãe, que me ensinou todos os valores da vida e que me moldou para ser a pessoa que sou hoje.*

AGRADECIMENTO

Agradecer por este trabalho longo e difícil é um momento único e memorável, pois foram várias as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para sua realização.

Então, agradeço primeiramente a Deus, pelas oportunidades, por abençoar minha caminhada com pessoas fantásticas, ter me dado forças para superar os obstáculos e desafios e por não me deixar desistir, mesmo nos momentos mais turbulentos.

Agradeço, também, aos amigos Hérmani Magalhães Olivense do Carmo e a Loreni Braum, que sempre me apoiaram e ajudaram.

Ao meu orientador, Prof. PhD Edmilson de Oliveira Lima, que esteve ao meu lado ao longo da pesquisa, principalmente nas fases mais difíceis, e que não desistiu de me ajudar a concluir esta tese.

Ao Prof. Dr. Emerson A. Maccari, que me deu essa grande oportunidade de fazer o doutorado e que sempre me incentivou a continuar.

Meu agradecimento ao digníssimo reitor da UNINOVE, Prof. Eduardo Storópoli, e pró-reitora acadêmica, Profa. Maria Cristina Barbosa Storópoli, por todas as oportunidades que me foram dadas na minha vida acadêmica, profissional e pessoal.

Aos professores Dra. Priscila Rezende da Costa (UNINOVE), diretora do Programa de Pós-Graduação em Administração, e Dr. Júlio Cunha Carneiro (UNINOVE), sou grato pelos valiosos conselhos e críticas no exame de qualificação e defesa, que me ajudaram a alcançar novas perspectivas para as discussões e, contribuíram muito para o desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos professores da Uninove, por fazerem do aprendizado não um trabalho, mas uma busca constante pelo conhecimento, por terem me tornado uma pessoa capaz.

Aos professores Rosângela Lolo e Marcelo Sá, do núcleo graduação, que me incentivaram a entrar no mestrado e isso foi fundamental para chegar até aqui.

Meu agradecimento especial ao Prof. Marcelo Neves Gonçalves, por sua parceria e aconselhamento.

Agradeço, também, a revisora Mônica Império Costa, pois seu trabalho foi fundamental para a conclusão desta pesquisa.

Agradeço a todos os professores e colaboradores das Instituições de Ensino Superior, que me acolheram muito bem em suas instituições e disponibilizaram seu tempo para colaborar com a coleta de dados desta pesquisa.

A todas as secretárias do PPGA e da biblioteca da UNINOVE, em especial a Ana Carolina (Carol) e a Vânia Paula, por serem facilitadoras do trabalho realizado na instituição.

Por fim, agradeço, em especial, àquela que sempre me apoiou incondicionalmente, que acreditou em mim mais do que ninguém e que, seguramente, é a que mais compartilhou das minhas alegrias e, principalmente, das dificuldades - minha amada esposa Talita Vimercati de Sá.

“Não existem sonhos impossíveis para aqueles que realmente acreditam que o poder realizador reside no interior de cada ser humano. Sempre que alguém descobre esse poder, algo antes considerado impossível se torna realidade”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Há evidências de que a educação em empreendedorismo é a grande propulsora para o desenvolvimento de melhores profissionais, não só no âmbito da criação de empresas, mas também como colaboradores destas e até mesmo para a vida pessoal. O processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo (EE) foi pesquisado em instituições de ensino superior brasileiras (IES), considerando suas contribuições para os alunos e, conseqüentemente, para a sociedade. O objetivo geral desta tese é identificar e destacar as boas práticas realizadas por tais instituições; desta forma, outras instituições de ensino superior, no Brasil podem iniciar programas voltados à educação em empreendedorismo. Para tanto, a pesquisa apoiou-se na abordagem qualitativa, com estudos de múltiplos casos, pautada nas recomendações de Eisenhardt (1989). Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas em profundidade e analisadas com a ajuda do software de análise qualitativa Atlas-ti. A análise dos dados embasou-se em análise intracaso e intercaso, cujo objetivo é a comparação dos resultados para descobrir semelhanças e diferenças e, assim, validar os casos selecionados no procedimento de amostragem, que se caracterizou como teórica e intencional. Como resultado da pesquisa, constatou-se que a educação em empreendedorismo, desenvolvida nas instituições de ensino superior brasileiras, podem servir como referência para outras instituições que desejem iniciar e desenvolver programas voltados a essa área do conhecimento. As IES estudadas realizam várias iniciativas e programas voltados à educação em empreendedorismo, disseminando atitude e comportamento empreendedores em seus alunos, professores e colaboradores. Possibilitando o desenvolvimento individual dos envolvidos nesse processo, além de impactar a comunidade local e, por conseqüência, a sociedade. Enfim, é possível afirmar que o estudo sobre educação em empreendedorismo, em instituições de ensino superior brasileiras, foi muito enriquecedor, por ter gerado resultados que podem ser úteis, contribuindo tanto no aspecto de sua prática quanto em pesquisas futuras sobre o tema, como também para o seu desenvolvimento em outras instituições de ensino brasileiras.

Palavras-chave: Educação em Empreendedorismo. Instituições de Ensino Superior. Educação em Empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

There is evidence that entrepreneurship education is the great impetus for the development of better professionals, not only in the creation of companies, but also as collaborators of these and even for personal life. The process of development of entrepreneurship education (EE) was researched in Brazilian higher education institutions (IES), considering their contributions to students and, consequently, to society. The general objective of this thesis is to identify and highlight the good practices carried out by such institutions; In this way, other higher education institutions in Brazil can initiate programs focused on entrepreneurship education. For this, the research was based on the qualitative approach, with studies of multiple cases, based on the recommendations of Eisenhardt (1989). Data were collected from in-depth semi-structured interviews and analyzed using the Atlas-ti qualitative analysis software. The data analysis was based on intracaso and intercaso analysis, whose objective is to compare the results to find similarities and differences and, thus, to validate the selected cases in the sampling procedure, which was characterized as theoretical and intentional. As a result of the research, it was verified that entrepreneurship education, developed in Brazilian higher education institutions, can serve as a reference for other institutions that wish to initiate and develop programs focused on this area of knowledge. The HEIs studied carry out various initiatives and programs focused on entrepreneurship education, disseminating entrepreneurial attitude and behavior in their students, teachers and collaborators. Enabling the individual development of those involved in this process, in addition to impacting the local community and, consequently, society. Finally, it is possible to affirm that the study on entrepreneurship education in Brazilian higher education institutions was very enriching, since it generated results that can be useful, contributing both in the aspect of its practice and in the field of future research on the subject, as well as for its development in other Brazilian educational institutions.

Keywords: Education in Entrepreneurship. Institutions of Higher Education. Education in Entrepreneurship in Institutions of Higher Education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de empreendedorismo.....	27
Quadro 2 – Quadro-resumo das principais ideias apresentadas nos artigos citados...	31
Quadro 3 – Integrantes do capital institucional da INCIT.....	39
Quadro 4 – Pesquisa, conforme o método de estudo de múltiplos casos.....	54
Quadro 5 – Relação dos códigos mais relevantes da pesquisa e suas definições.....	65
Quadro 6 – Significado das relações entre os códigos.....	65
Quadro 7 – Síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo na UNIFEI.....	74
Quadro 8 – Síntese da condição buscada da educação em empreendedorismo na UNIFEI.....	78
Quadro 9 – Síntese da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na UNIFEI.....	86
Quadro 10 – Síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo na UNIFEI.....	90
Quadro 11 – Quadro-resumo das principais relações e suas evidências do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI.....	92
Quadro 12 – Síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.....	102
Quadro 13 – Síntese da condição buscada da educação em empreendedorismo na PUC – Rio	107
Quadro 14 – Síntese da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na PUC – Rio	116
Quadro 15 – Síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.....	123
Quadro 16 – Quadro-resumo das principais relações e suas evidências do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.....	126
Quadro 17 – Síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo no Centro Universitário - Senac – SP.....	139
Quadro 18 – Síntese da condição buscada da educação em empreendedorismo no Centro Universitário - Senac – SP.....	146
Quadro 19 – Síntese da transformação da realidade da educação em empreendedorismo no Centro Universitário - Senac – SP.....	154

Quadro 20 – Síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.....	161
Quadro 21 – Quadro-resumo das principais relações e suas evidências do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.....	163
Quadro 22 – Quadro-comparativo das boas práticas da educação em empreendedorismo utilizadas pelas IES pesquisadas.....	166

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A estrutura da aplicação da metodologia <i>Team Academy</i> por meio do processo Rocket Model.....	43
Figura 2 - Modelo de delimitação do desenvolvimento da pesquisa sobre EE em IES.....	48
Figura 3 - Unidade de análise da pesquisa.....	56
Figura 4 - Técnicas de coleta de dados.....	59
Figura 5 - Representação gráfica da análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI.....	69
Figura 6 - Etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na Unifei.....	71
Figura 7 - Representação gráfica da análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC - Rio.....	97
Figura 8 - Etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC - Rio.....	98
Figura 9 - Representação gráfica da análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário - Senac - SP.....	134
Figura 10 - Etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário - Senac - SP.....	135
Figura 11 - Resumo dos principais resultados do desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas instituições pesquisadas.....	181

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEGEPE	Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CEP	Conselho de Ensino e Pesquisa
CEU	Centro de Empreendedorismo UNIFEI
CIT	Centro de Inovação e Tecnologia
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CONCLAP	Conferência das Classes Produtoras do Brasil
EAD	Ensino à Distância
EE	Educação em Empreendedorismo
EJ	Empresa Júnior
EUA	Estados Unidos da América
FGV-EAESP	Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo
GEFEI	Gestão Empresarial, Formação Empreendedora e Intraempreendedorismo
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GI	Gestão da Inovação
GUESSS	Global University Entrepreneurship Spirit Students Survey
IBS	Instituto Brasileiro de Supermercados
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INCIT	Incubadora de Base Tecnológica de Itajubá
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MBA	Master in Business Administration
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológico
NUPEM	Núcleo de Pesquisa e Ensino de Empreendedorismo
PDEs	Programas de Desenvolvimento de Empreendedorismo
PRODEMP	Programa de Desenvolvimento Empresarial
PUC	Pontifícia Universidade Católica

SADEC	Setor de Assistência Didática ao Ensino Comercial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
STEP	Práticas de Empreendedorismo Transgeracional de Sucesso
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNAR	Universidade do Ar
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFORT	Unidade Móvel de Formação e Treinamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA EDUCAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE UMA PRÁTICA PEDAGÓGICA MAIS INTERATIVA.....	22
2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DO EMPREENDEDORISMO.....	26
2.3 A EVOLUÇÃO DAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS NA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO.....	27
2.4 DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASOS REAIS NOS EUA.....	32
2.4.1 Babson College.....	32
2.4.2 Harvard Business School.....	34
2.5 DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASOS REAIS NO BRASIL.....	36
2.5.1 Universidade Federal de Itajubá - MG (UNIFEI)	36
2.5.2 Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC - RIO)	39
2.5.3 Centro Universitário Senac - SP.....	41
2.6 ATORES INFLUENCIADORES NA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO.....	44
2.7 FATORES E CONDIÇÕES DE TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO.....	46
2.8 MODELO DE DELIMITAÇÃO.....	47
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	51
3.1 DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA.....	51
3.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DO ESTUDO.....	53
3.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA.....	55
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	56
3.4.1 Operacionalização das fontes de coleta de dados.....	59
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	60
4 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS	64

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CÓDIGOS MAIS RELEVANTES DA PESQUISA E SUAS RESPECTIVAS DEFINIÇÕES.....	64
4.2 DESCRIÇÃO DO CASO UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - MG (UNIFEI) E O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO.....	66
4.2.1 Análise do Caso UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá - MG.....	68
4.2.2 Análise da etapa da condição inicial da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.....	71
4.2.3 Análise da etapa da condição buscada da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.....	75
4.2.4 Análise da etapa da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.....	79
4.2.5 Análise da etapa da nova condição da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.....	87
4.3 DESCRIÇÃO DO CASO PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC – RIO) E O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO.....	94
4.3.1 Análise do caso PUC - RIO – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.....	95
4.3.2 Análise da etapa da condição inicial da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.....	98
4.3.3 Análise da etapa da condição buscada da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.....	103
4.3.4 Análise da etapa da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.....	108
4.3.5 Análise da etapa da nova condição da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.....	116
4.4 DESCRIÇÃO DO CASO CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL DE SÃO PAULO (SENAC - SP) E O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO.....	127
4.4.1 Análise do Caso Centro Universitário do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo (SENAC – SP)	132
4.4.2 Análise da etapa da condição inicial da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.....	136

4.4.3 Análise da etapa da condição buscada da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.....	140
4.4.4 Análise da etapa da transformação da realidade da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.....	147
4.4.5 Análise da etapa nova condição da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.....	155
5 ANÁLISE INTERCASO DOS DADOS.....	165
5.1 COMPARAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS.....	165
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	174
6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E A VISÃO DE ESPECIALISTAS.....	185
7 CONCLUSÃO.....	198
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	202
8 REFERÊNCIAS.....	203
9 APÊNDICES – ROTEIROS, FORMULÁRIOS E FOTOS DAS IES PESQUISADAS.....	211
9.1 APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS.....	211
9.2 APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS NAS IES.....	213
9.3 APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTAS.....	216
9.4 APÊNDICE D – <i>CHECKLIST</i> PARA ANÁLISE DOCUMENTAL NAS IES...	220
9.5 APÊNDICE E – FOTOS DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO UNIFEI - MG.....	221
9.6 APÊNDICE F – FOTOS DO INSTITUTO GÊNESIS PUC-RIO.....	226
9.7 APÊNDICE G – FOTOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC – SP.....	230
10 ANEXOS – DOCUMENTOS DAS IES PESQUISADAS.....	235
10.1 ANEXO 1 – PLANO DE ENSINO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO UNIFEI – MG.....	235
10.2 ANEXO 2 – PLANO DE ENSINO DO CURSO DE ENGENHARIA UNIFEI – MG.....	240
10.3 ANEXO 3 – PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO UNIFEI – MG.....	243
10.4 ANEXO 4 – ESTATUTO DA EMPRESA JÚNIOR DOS ALUNOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC – SANTO AMARO.....	253

10.5 ANEXO 5 – AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DOS DOCUMENTOS DA EMPRESA JÚNIOR DO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC – SP.....	259
--	-----

1 INTRODUÇÃO

Estudos, como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), considerado como a principal pesquisa sobre empreendedorismo realizada no mundo, passaram a medir os níveis de empreendedorismo em vários países, inclusive no Brasil.

Em território nacional, em 2016, havia, entre a população adulta (considerada dos 18 aos 64 anos), 17,2% empreendedores iniciais; sendo que 55,5% dos respondentes, empreendedores, afirmavam ter a percepção empreendedora, pois conseguiam aproveitar as oportunidades observadas; 50% estavam cientes de suas capacidades; e 24,5%, dos não empreendedores, manifestaram a intenção de empreender (GEM, 2017). Segundo esse mesmo indicador, 36% da população adulta estavam envolvidos com a atividade empreendedora, constituindo a segunda maior taxa total de empreendedores, em uma série histórica.

Sendo considerado o 10º colocado entre 65 países pesquisados, o Brasil é um dos mais empreendedores. Outro dado que confirma essa classificação é o crescimento anual de MEI (Microempreendedor Individual), uma vez que, em 2017 foram criadas 1,1 milhões empresas nesse formato (GEM, 2018).

Diante desse cenário, a educação em empreendedorismo (EE) é, notoriamente, uma ação promissora, com capacidade para aprimorar a qualidade relativa às práticas pertinentes a esse ensino, bem como incrementar os resultados a serem alcançados; desenvolver, nos estudantes, a intencionalidade empresarial e a inspiração voltada ao empreendedorismo; além de facilitar a criação de empresas (Fayolle, 2013; Fretschner & Weber, 2013; Nabi & Liñan, 2011; Nabi, Holden, & Walmsley, 2010; Pittaway & Cope, 2007; Rideout & Gray, 2013; Souitaris, Zerbinati, & Al-Laham, 2007).

Desde sua primeira oferta, na *Harvard Business School*, em 1947, a EE se multiplicou substancialmente, e de forma global, uma vez que, por meio da capacitação dos estudantes, desenvolveu o empreendedorismo, possibilitando, assim, a renovação econômica e o crescimento dos países (Filion, 1999/2010; Fretschner & Weber, 2013; Greene & Saridakis, 2008; Kuratko, 2005; Solomon, 2007).

O impacto positivo da EE em uma instituição de ensino superior (IES) pode ser visto na graduação da *Babson College*, em Massachusetts (EUA), por exemplo, que, em um período de 25 anos – em longo prazo, portanto –, formou estudantes responsáveis pela criação de 1.300 novas empresas, com, em média, 27 funcionários cada, e uma receita anual média de US\$ 5,5 milhões (Lange, Marram, Jawahar, Yong, & Bygrave, 2011). Dessa forma, pode-se dizer que a

EE é capaz de induzir a atividade empreendedora e, com isso, de ampliar essa atividade na economia.

A educação em empreendedorismo, no Brasil, tem se baseado no ensino sobre plano de negócios. No entanto, outros aspectos, relacionados à exploração de oportunidades e influências de fatores ambientais, no processo de empreender, vêm sendo negligenciados. Isso também se dá em relação ao estabelecimento de uma cultura em favor do empreendedorismo, bem como na preparação de professores melhores capacitados na área. Esses aspectos, se contemplados pela disciplina, podem propiciar, para os estudantes, conhecimentos fundamentais à prática empreendedora, desenvolver a capacidade de inovação, a criatividade e, igualmente, favorecer a tomada de iniciativas bem-sucedidas no ambiente organizacional, seja em negócio próprio, seja como colaborador de outra empresa (Lima et al., 2015).

A fim de formar empreendedores preparados para a atuação empresarial, com capacidade inovadora, resiliência (Krueger & Brazeal, 1994; Shapero, 1981) e perfil empreendedor, a EE deve ser norteada tanto com ênfase na atuação propriamente dita quanto no compartilhamento de experiências de outros empreendedores atuantes (Estudo GUESSS Brasil, 2014). Para tanto, é crucial que novas pesquisas sejam feitas, sobretudo no Brasil, haja vista que, de acordo com a revisão sistemática desenvolvida por Nabi et al. (2016), os estudos sobre EE, nos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), correspondem a apenas 5%, em relação ao total das pesquisas realizadas em todo o mundo.

Mesmo com a necessidade de evolução da EE, seu desenvolvimento, no Brasil avançou nesta última década. Houve disseminação não somente em quantidade, mas também na diversificação de iniciativas, no sistema educacional e nas diversas organizações da sociedade (Schaefer, Minello, 2016 & Lopes et al., 2017).

Nos últimos cinco anos, o tema EE no Brasil tornou-se frequente e relevante. Houve considerável aumento de publicações em revistas, congressos, teses e repositórios da internet. São muitas as razões pelas quais diversos agentes se interessam pelo tema, como a crença de que a educação proporciona o desenvolvimento de competências importantes para os indivíduos, ou possibilita, especificamente no caso dos jovens, que estejam melhor preparados para outras opções de carreiras, não somente para serem empregados, como o autoemprego, a criação do próprio negócio, ou mesmo ser intraempreendedor dentro de uma instituição (Lopes et al., 2017).

Mesmo com o interesse crescente sobre o tema EE, há significativa carência de estudos que relatem o processo de desenvolvimento da EE nas instituições de ensino superior brasileiras, principalmente com um olhar voltado aos fatores, atores e suas relações que

impactaram positivamente a IES, como as que serão objeto de estudo nesta pesquisa. Diante do exposto, propõe-se responder como as IES desenvolveram a educação em empreendedorismo, quais os aspectos comuns entre elas e as lições aprendidas. Com isso, surge a proposta em identificar e destacar as boas práticas realizadas por tais instituições; desta forma, outras instituições de ensino superior, no Brasil, podem iniciar programas voltados à educação em empreendedorismo utilizando essas práticas como apoio inicial.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando as especificidades anteriormente citadas, que justificam e demonstram a importância da formação empreendedora no ensino superior, esta tese adotou a linha de pesquisa dos autores Nabi e Liñan (2011) e Fayolle (2013), cujo objetivo é realizar uma análise do “estado do conhecimento”, isto é, um conjunto relevante de pesquisas, de caráter bibliográfico, acerca dos procedimentos metodológicos adotados nos estudos, os meios e formas de ensino da EE nas instituições de ensino superior brasileiras.

Para isso, foi realizada uma revisão crítica dos estudos relativos a essa temática, publicados em revistas científicas, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Desta forma, esta pesquisa pretende contribuir teoricamente para o avanço de estudos sobre as práticas pedagógicas voltadas à educação em empreendedorismo e, também, como contribuição prática – identificar e destacar as boas práticas realizadas por tais instituições; desta forma, outras instituições de ensino superior, no Brasil, podem iniciar programas voltados à educação em empreendedorismo utilizando essas práticas como apoio inicial.

Esta pesquisa, que foi pautada no estudo de múltiplos casos, utilizou técnicas de análise documental, entrevistas semiestruturadas e avaliadas no programa Atlas-ti, e mapeamento das instituições com atuação significativa na EE.

Nesse sentido, este estudo pretendeu responder à seguinte pergunta de pesquisa: **como se desenvolveu a educação em empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras?**

O objetivo geral almejado é identificar e destacar as boas práticas realizadas por tais instituições; desta forma, outras instituições de ensino superior, no Brasil, podem iniciar programas voltados à educação em empreendedorismo utilizando essas práticas como apoio inicial. Os objetivos específicos visam identificar: (a) quais os principais fatores que influenciaram positivamente o desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas IES pesquisadas, b) se há relação entre esses fatores, (c) quais fatores impactaram negativamente no

processo de desenvolvimento da EE, e (d) quais são os principais atores envolvidos e suas relações. Tais objetivos visam cobrir amplamente todas as condições que levaram as instituições pesquisadas a desenvolverem a educação em empreendedorismo, desta forma, responder ao objetivo geral torna-se fundamental para a conclusão da presente pesquisa.

Acredita-se que a identificação e a disseminação de práticas adequadas da EE possam contribuir para o Brasil empreender com menos dificuldade e mais sucesso (Lima et al., 2015).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista que esta pesquisa de tese tratou do desenvolvimento da EE em instituições de ensino superior, essa fundamentação apresentará, primeiramente, as principais perspectivas teóricas sobre educação, na ótica de uma pedagogia mais interativa e acerca do empreendedorismo; o tema, propriamente dito; estudos sobre casos reais, relatados na literatura; e, por fim, os atores influenciadores na educação em empreendedorismo em IES, os fatores e condições de transformação da realidade da EE e o modelo de delimitação da pesquisa.

2.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA EDUCAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE UMA PRÁTICA PEDAGÓGICA MAIS INTERATIVA

Com uma perspectiva pedagógica como forma de criar comportamentos voltados ao empreendedorismo, este capítulo adotará as linhas de Jean Piaget (1896/1980) e de Lev Vygotsky (1896/1934), bem como os fundamentos das teorias desenvolvidas por Maria Montessori (1870/1952), a partir das várias possibilidades que o lúdico concede à inteligência, ou seja, quando atua na interação indivíduo-meio. Essa metodologia permite a transversalidade entre disciplinas e cursos diferentes, na graduação e na pós-graduação (Lopes et al., 2016).

Antes de descrever sobre os autores acima e traçar uma ligação entre eles, propondo um foco nas formas de ensino, ou seja, ressaltando como a pedagogia é relevante na maneira de ensinar o empreendedorismo, os supracitados autores serão o cerne da discussão ora apresentada, pois representam uma evolução, no sentido de uma educação mais aberta e menos burocrática. Dessa forma, foram resgatados, a seguir, alguns trechos citados por esta pesquisa, com relação à importância da pedagogia e suas maneiras de ensinar, de acordo com os referidos autores.

“A educação em empreendedorismo (EE) é, notoriamente, uma ação promissora, com possibilidade de aprimorar a qualidade relativa às práticas pertinentes a esse ensino, bem como incrementar os resultados a serem alcançados; desenvolver, nos estudantes, a intencionalidade empresarial e a inspiração voltada ao empreendedorismo; além de facilitar a criação de empresas (Fayolle, 2013; Nabi & Liñan, 2011) ”.

Considerando as especificidades anteriormente citadas, que justificam e demonstram a importância da formação empreendedora no ensino superior, este estudo adotou a linha de pesquisa dos autores Nabi e Liñan (2011) e Fayolle (2013), cujo objetivo é realizar uma análise

do “estado do conhecimento”, isto é, um conjunto relevante de pesquisas de caráter bibliográfico, acerca dos procedimentos metodológicos adotados nos estudos, dos meios e formas de ensinar, utilizados na EE pelas instituições de ensino superior brasileiras.

Aparece, então, a necessidade de uma nova abordagem do fenômeno empreendedor, dado que a EE está crescendo em todo o mundo, embora questões educacionais e didáticas importantes permaneçam ainda estagnadas. Os desafios, agora, estão voltados para as maneiras de ensinar o empreendedorismo e seu impacto na sociedade; a adequação, a importância, a coerência, a utilidade social e a eficiência das iniciativas; e o que é praticado na educação em empreendedorismo (Fayolle, 2013).

As próximas descrições serão baseadas nas teorias de Piaget, Vygotsky e Montessori, cujos pensamentos terão ligação ao aperfeiçoamento da prática pedagógica, tendo em vista a relevância para a educação em empreendedorismo.

A teoria de Jean Piaget relata que a inteligência humana se desenvolve no indivíduo somente em função de interações sociais, que são, geralmente, excessivamente negligenciadas. Um de seus pensamentos reflete essa teoria, destacando que o homem é um ser essencialmente social e, dessa forma, impossível de ser pensado fora do contexto da sociedade na qual nasce e vive (Taille, 1992). Tal pensamento vai ao encontro da prática do empreendedorismo, pois, sem interação, fica muito difícil de se estabelecer relacionamentos profissionais e de negócios.

Para Piaget, o “ser social” é exatamente aquele que consegue se relacionar com seus semelhantes de maneira harmoniosa. Esse caminho para o equilíbrio tem bases biológicas, no sentido de que é próprio de todo sistema vivo procurar o equilíbrio para conseguir se adaptar, mesmo porque existem processos de autorregulação, que possibilitam a conquista desse equilíbrio. Ao longo desse desenvolvimento, são fundamentais as ações do sujeito sobre os objetos, visto que é sobre os últimos que se vão construir os conhecimentos; e é por decorrência de uma tomada de consciência da composição das primeiras (subjetividade reflexiva), que novas estruturas mentais vão sendo formadas (Taille, 1992).

É curioso notar uma particularidade da teoria de Piaget, no que diz respeito às influências da interação social no desenvolvimento cognitivo. Geralmente, quando se pensa em tais influências, trata-se a questão da cultura a partir de certas ideologias, religiões, classes sociais, sistema econômico, presença ou falta de escolarização, características da linguagem, riqueza ou pobreza do meio etc. Piaget, contudo, pouco aborda fatores dessa ordem, o que com certeza limita sua teoria. A alternativa relevante por ele indicada é aquela que confronta a coação à cooperação, indicando que Piaget pensa o social e suas influências sobre os indivíduos pelo ponto de vista da ética (Taille, 1992). Se considerarmos a literatura sobre educação em

empreendedorismo e sua prática, nas mais diversas formas, o aluno é geralmente estimulado a desenvolver suas habilidades e competências com base nas características descritas por Piaget.

Seguindo a linha de pensamento supracitada, Lev. S. Vygotsky é um autor que tem despertado grande interesse nas áreas de psicologia e educação no Brasil e EUA, nos últimos anos, sendo a educação o foco de destaque. As propostas de Vygotsky a respeito do processo de elaboração de conceitos nos encaminham à discussão das relações entre linguagem e pensamento; ao argumento da intermediação cultural, no processo de estruturação de significados pelos indivíduos; da internalização ao papel da escola na transmissão de conhecimentos de ambiente diferente em relação aos aprendidos na vida diária (Oliveira, 1992).

Descrever a perspectiva de Vygotsky é relatar sobre a dimensão social do desenvolvimento humano. Vygotsky tem como uma de suas proposições básicas a ideia que o ser humano se constitui durante a sua relação com o outro ser social. Uma ideia central para o entendimento dos pensamentos de Vygotsky sobre o desenvolvimento do ser humano como processo social e histórico, sendo a ideia de mediação. Sendo o homem sujeito de conhecimento, não tem acesso direto aos objetos, mas uma aproximação mediada, isto é, feito por intermédio dos recortes da vida real, realizados pelos sistemas simbólicos de que possui.

O conceito de mediação relaciona-se ao processo de representação mental: devido a ideia de que o homem é capaz de agir mentalmente sobre o mundo pressupõe, impreterivelmente, a existência de algum tipo de conteúdo mental de natureza figurada, isto é, que retrata os objetos, situações e eventos do mundo real no universo psicológico do indivíduo. Essa competência de lidar com representações que trocam o real é que proporciona ao ser humano fazer relações mentais, na falta dos referentes concretos, imaginando coisas jamais experimentadas, elaborando planos para um tempo futuro, enfim, transcendendo o espaço e o tempo presentes, libertando-se, assim, dos limites dados pelo mundo fisicamente perceptível e pelas ações motoras abertas (Oliveira, 1992).

Além dos dois teóricos citados, este trabalho destaca a pedagoga Maria Montessori, cujo método de ensino tem exercido grande influência na educação brasileira, nas últimas décadas, devido às teorias atreladas ao movimento da Escola Nova, corrente que visa à superação do modelo de escola tradicional, enfraquecido na missão de escolarizar a população. Há um entendimento de que a melhoria da escola e do ensino depende tão-somente de questões relacionadas a teorias e métodos, não considerando aspectos da qualidade de vida da população, do modelo de distribuição de renda, do não investimento no profissional da educação e na organização do ensino (Almeida & Alves, 2010).

Esse é um dos motivos pelos quais as tentativas de democratização da escola e do ensino no Brasil elencaram-se quase sempre em opções por teorias pedagógicas. Poucas vezes uma política educacional se formula com o diagnóstico e a análise da situação sociopolítica do país, ou seja, propondo-se a implantar uma educação transformadora (Almeida & Alves, 2010).

Também são poucos os estudiosos que consideram o papel importante que a escola desempenha na transformação da sociedade, compreendendo a exigência de condições estruturais objetivas para a implantação de uma escola efetivamente democrática, em que todos, e não apenas parte dos cidadãos, tenham acesso à cultura elaborada pelo conjunto da sociedade (Almeida & Alves, 2010).

Como na pedagogia tradicional, acreditava-se que a escola, desempenhando o seu papel de transmissora dos conhecimentos e de combate à ignorância, democratizando, dessa forma, a sociedade. Nessa pedagogia, o saber é centrado no professor e transmitido ao aluno, um receptor passivo que, fazendo uso, principalmente dos recursos de sua memória, devolve os conhecimentos dominados por ele nas avaliações e provas pelas quais passa necessariamente em seu processo de aprendizagem.

Assim, esboçando o formalismo escolar em que a disciplina é imposta, com o não questionamento da matéria estudada, a não exigência de uma relação dinâmica com os conteúdos do currículo escolar, o resultado é a passividade do estudante e a atuação somente reprodutiva do professor.

Já a pedagogia da Escola Nova, propondo superar os problemas da pedagogia tradicional – que efetivamente não se mostrava na direção de um desenvolvimento social mais democrático pela ação da escola, com base no método de Montessori, treina os professores para entender os motivos de o aluno rejeitar outras matérias e despertar seu interesse por todas as áreas de aprendizado (Almeida & Alves, 2010).

Espera-se, com a explanação anterior, sobre os três estudiosos da área de educação elencados, que suas perspectivas, voltadas às práticas pedagógicas mais democráticas, abarquem, também, o ensino do empreendedorismo. Essa aproximação entre duas áreas tão relevantes para o desenvolvimento de uma nação: o ensino e o empreendedorismo, serão os temas dos próximos capítulos desta tese.

2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DO EMPREENDEDORISMO

As origens do empreendedorismo são várias, de diferentes disciplinas e campos de estudo, tais como: psicologia, economia, sociologia, história e gestão (Filion, 1999), o que possibilitou estudá-lo de forma interdisciplinar.

Nesse sentido, a base teórica do empreendedorismo inicia-se no século XVIII, quando o economista Richard Cantillon, em 1755, descreve que indivíduos negociavam a compra de matérias-primas (produto agrícola) por determinado preço e depois alteravam suas características iniciais para criar um novo produto, vendendo-o por outro valor. Surge, então, o empreendedorismo como uma oportunidade de negócio (Filion, 1999).

A criação de novos negócios, a partir de 1803, passou a ser vista, conforme considerou Jean Baptiste Say, motivadora do desenvolvimento econômico (Filion, 1999). Para Gomes (2004), o empreendedor, de acordo com Say, é um agente econômico racional e dinâmico, que atua em um universo de certezas, ou seja, o empreendedor é aquele que se aproveita de pesquisas científicas, para criar diferentes formas de produção.

Em 1911, Joseph Schumpeter também utiliza conceitos sobre empreendedorismo, em seu livro *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, sendo o primeiro a explicar de forma mais ampla a função empreendedora (Filion, 1999).

Schumpeter (1982) define o empreendedor como um agente necessário ao processo de crescimento, que não se conforma com o dia a dia dos negócios. Sendo a inovação primordial para a formação de novas demandas por serviços e produtos. Ele também explica a seguinte dinâmica nas mudanças mercadológicas: sempre quando um novo produto ou serviço surge, novas adaptações ou rupturas foram criadas para atender melhor ao mercado, ou seja, a inovação precisa romper com conceitos antigos.

O empreendedor é conhecido como líder e inovador, pois precisa ser pioneiro em novas formas de produção para atender novos mercados. Os autores, ainda, enfatizam que a alma do empreendedorismo está na habilidade de o agente destruir estruturas existentes, para criar novas estruturas econômicas (Lima, Polo e Matos, 2009).

Filion (1999) destaca que Schumpeter não foi o único autor a combinar a inovação ao empreendedorismo. Kuratko e Audretsch (2009) fizeram um levantamento dos principais conceitos do empreendedorismo que são concatenados à inovação e à criação de oportunidade (Quadro 1). Isso indica que o empreendedorismo é um processo no qual o empreendedor decide, em condições de incerteza, usa a imaginação; julga e cria para captar as oportunidades.

Quadro 1 – Conceitos de Empreendedorismo

AUTORES	CONCEITOS
Schumpeter (1934)	O empreendedorismo é compreendido como a produção de novas combinações, como fazer coisas novas ou fazer as coisas de uma forma nova.
Kirzner (1973)	Empreendedorismo é a capacidade de perceber novas oportunidades. Esta capacidade de reconhecer e aproveitar a oportunidade permitirá "corrigir" o mercado e trará novamente o equilíbrio.
Ronstadt (1984)	Empreendedorismo é o processo dinâmico de criação de valor. Essa riqueza incremental é criada por pessoas que assumem riscos com relação às suas riquezas, seu tempo e carreira, na busca de fornecer valor para produtos e serviços.
Drucker (1985)	Empreendedorismo é uma prática de inovação que utiliza recursos já existentes com novas capacidades de produção.
Steverson, Roberts e Grousbeck (1985)	Empreendedorismo é a busca de uma oportunidade sem medo de correr riscos com recursos atuais ou capacidades.
Rumelt (1987)	Empreendedorismo é a criação de novas empresas, mudando a maneira de executar as tarefas antigas, mas incluindo alguns elementos novos.
Gartner (1988)	Empreendedorismo é a criação de organizações e o processo pela razão que as novas empresas passam a existir.
Venkataraman (1997)	A pesquisa sobre empreendedorismo busca entender como as oportunidades, principalmente criação de bens e serviços, são descobertas, criadas e exploradas, por quem, e quais são as suas consequências para as empresas.
Morris (1988)	Empreendedorismo é o processo pelo qual os indivíduos e as equipes criam valor por reunir fontes exclusivas de entradas de recursos para explorar as oportunidades do mercado.

Fonte: Adaptado de Kuratko e Audretsch (2009).

Para Filion (1999), os autores que relacionam a inovação ao empreendedorismo não têm sido capazes de criar uma teoria do comportamento dos empreendedores. O próximo capítulo trará perspectivas que abordam a educação como forma de criar um comportamento voltado ao empreendedorismo.

2.3 A EVOLUÇÃO DAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS NA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO

Primeiramente, serão apresentadas as abordagens precursoras da EE e seus métodos de ensino. Sendo assim, o aspecto teórico, considerado para análise do fenômeno empreendedor, estabelece o fundamento das metodologias utilizadas para seu ensino, em função dos propósitos ontológicos e epistemológicos implícitos (Alvarez & Barney, 2013; Shane, 2012).

As pesquisas em EE tiveram como foco inicial a identificação das características específicas da personalidade do empreendedor (Mayer & Goldstein, 1961). Essa abordagem –

cujas principais metodologias de ensino se pautaram em aulas expositivas e relatos de empreendedores de sucesso convidados –, consiste em observar, descrever e mensurar as características do empreendedor. Suas limitações referem-se à ausência de componentes ambientais em seus modelos; sendo necessário o reconhecimento da complexidade do fenômeno, ou seja, definir o que são não-empreendedores e empreendedores; e, também ao conceito de sucesso, agregado a critérios tão somente econômicos (Vesper & Gartner, 1997).

Com a disseminação da EE, a visão de processos, atualmente dominante, acerca o fenômeno empreender como um processo contínuo, que tem como objetivo prever, planejar e analisar as etapas do processo de formação de novos negócios. As metodologias de ensino frequentemente utilizadas são o estudo de caso e o desenvolvimento de planos de negócio (Eckhardt & Shane, 2013). Sua principal limitação é o pressuposto da linearidade e previsibilidade, ou seja, as etapas do processo de planejamento devem ser seguidas corretamente, a probabilidade de sucesso do negócio inclina-se a aumentar (Lange et al., 2007).

Aparece, então, a necessidade de uma nova abordagem do fenômeno empreender, dado que a EE está crescendo em todo o mundo, mas questões educacionais e didáticas importantes permanecem estagnadas. Os desafios, agora, estão voltados para as maneiras de ensinar o empreendedorismo e seu impacto na sociedade; a adequação, importância, coerência, utilidade social e eficiência das iniciativas; e o que é praticado na educação em empreendedorismo (Fayolle, 2013).

Sugere-se, então, duas grandes evoluções que reforçam o futuro da educação em empreendedorismo: primeiro, são essenciais sólidos fundamentos intelectuais e conceituais, provenientes dos campos do empreendedorismo e educação, a fim de fortalecer os cursos de empreendedorismo; segundo, reflexões sobre as práticas, no sentido de tomar decisões mais críticas em relação às posições "adotadas como certas", de responsabilidade de pesquisadores e educadores (Fayolle, 2013). Dessa forma, esses desafios se enquadram na necessidade de analisar como as IES brasileiras estão desenvolvendo a EE.

Nabi & Liñan (2011), em sua pesquisa sobre intenção empreendedora, notaram maior interesse dos estudantes de países em desenvolvimento no ensino em empreendedorismo, uma vez que se busca o crescimento social e econômico, já alcançado nos países desenvolvidos. Intenções empreendedoras, atitudes e motivação dos estudantes para iniciar um negócio são os principais temas indicados. Dessa forma, embora a EE deva ser incentivada nas instituições de ensino superior, ainda há pouca pesquisa sobre o assunto nesses países. Assim, a pesquisa mencionada corrobora a realidade brasileira, visto que o Brasil é um país em desenvolvimento.

Fayolle (2005), há mais de duas décadas, vinha levantando questões sobre ensinar o empreendedorismo com maior abrangência do que tão-somente com fins de criação de empresas; ele o vislumbrava como uma opção de carreira. Em 1996, nos EUA, por exemplo, os jovens já procuravam programas sobre o assunto, sendo que 45% dos estudantes do primeiro ano da Northwestern University manifestaram desejo de se especializar em empreendedorismo.

É possível, portanto, ensinar empreendedorismo; porém, como em qualquer disciplina, não há como saber se os profissionais formados serão talentosos ou não, tampouco garantir, a priori, o sucesso de muitos cursos de gestão. A intenção é transmitir conhecimentos úteis aos estudantes, para que eles possam desenvolver e amadurecer a intenção empreendedora, superar dificuldades durante a preparação nas fases de inicialização do seu projeto, além de ajudá-los a aprimorar suas aptidões, atitudes e personalidades (Fayolle, 2008).

Mudanças transformadoras estão acontecendo em instituições de ensino superior em todo o mundo, na educação para o empreendedorismo. Essas mudanças são tanto conceituais quanto tecnológicas, devido à agitação no ambiente global, social, político e tecnológico (Welsh, Tullar & Nemati, 2016).

A EE abrange uma grande variedade de públicos, objetivos, conteúdos e métodos pedagógicos. Os educadores devem focar em cinco questões específicas, que estão inter-relacionadas: por que (objetivos, metas), quais (conteúdos, teorias), para quem (alvos, públicos), como (métodos, pedagogias), para quais resultados (avaliação). Dessa forma, o autor sugere que é possível desenvolver e melhorar a qualidade e os resultados ligados às atividades empreendedoras, desenvolver a intencionalidade empresarial e a inspiração empreendedora nos estudantes, além de facilitar a criação de empresas (Fayolle, 2013). Isso é corroborado pela pesquisa de Nabi et al. (2016), que sugere maior aprendizado e inspiração empreendedora de estudantes que participaram de programas de empreendedorismo, se comparados a estudantes que não participaram.

Estudos como o GUESSS Brasil, coordenados por Lima e, também pesquisas realizadas pelo GEM – Global Entrepreneurship Monitor, em parceria com o Sebrae, têm mostrado, nos últimos anos, crescimento na intenção em empreender, dos estudantes e da população adulta, respectivamente. Conforme exposto, torna-se mais uma vez relevante esta pesquisa por conta da investigação de como se desenvolveu a educação em empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras.

Em um estudo desenvolvido pela Unesco, por meio da análise de diversos artigos, constatou-se a necessidade da propagação da EE, devido às mudanças no âmbito econômico,

político e social, no atual mundo globalizado, a fim de melhorar e preparar os trabalhadores para novos desafios. (Unesco, 1998).

A partir dessa fundamentação prévia, foram selecionadas e analisadas as considerações dos autores citados neste trabalho (Quadro 2).

A escolha das IES foi feita a partir da sua relevância para o contexto internacional e brasileiro: são duas internacionais e três brasileiras, referências mundiais e nacionais na EE. A justificativa para essa escolha será descrita em seus respectivos capítulos, como por exemplo: a UNIFEI, entre 2013 a 2017, foram impactados mais de 2.000 alunos por ano, em seus programas e ações de empreendedorismo, na PUC-Rio, por meio do Instituto Gênesis, somente em 2017, foram gerados 2.484 empregos a partir de negócios criados e no Centro Universitário Senac, a principal competição, o Empreenda, desde 2008 até 2017, teve participação de 33.703 alunos, média de 3.370 alunos por ano. Estes números refletem a importância da escolha destas IES na educação em empreendedorismo. Sendo assim, estas instituições serão utilizadas na pesquisa empírica, uma vez que, de acordo com a revisão sistemática desenvolvida por Nabi et al. (2016), os estudos sobre EE, nos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), correspondem a apenas 5% do total das pesquisas de todo o mundo, ou seja, ainda existe grande carência em estudos sobre esse tema no Brasil, sendo que esta pesquisa pretende colaborar para seu avanço.

Vale ressaltar, de modo geral, que tais IES se destacam por possuírem um Centro de Empreendedorismo (UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá); uma área dedicada para a EE, denominada Domínio Adicional em Empreendedorismo (PUC - Rio); cultura empreendedora desde sua criação, tendo a transversalidade como sua missão, visão e valores (SENAC – SP).

Outro ponto relevante, após a realização da pesquisa de campo com as IES brasileiras, foi a constatação da importância das IES estrangeiras citadas aqui, pois todos os entrevistados, de todas as IES foram enfáticos em dizer que elas são referências mundiais, inclusive alguns participantes da pesquisa foram fazer cursos nessas instituições, a fim de verificar as melhores práticas e buscar parcerias.

Posteriormente, serão discriminadas as relações dos atores e fatores envolvidos nesse processo, conforme modelo de delimitação (Figura 2).

Quadro 2 – Quadro-resumo das principais ideias apresentadas nos artigos citados

Quadro resumo das principais ideias apresentadas nos artigos		
Artigos	Autores	Principais ideias
Graduate entrepreneurship in the developing world: intentions, education and development. Personal views on the future of entrepreneurship education. Epistemology, Opportunities, and Entrepreneurship: Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012) Development: An International Journal. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. Measuring progress in entrepreneurship education. Response to the Commentaries: The Individual-Opportunity (IO) Nexus Integrates Objective and Subjective Aspects of Entrepreneurship. Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures. Evaluation of entrepreneurship education: behaviour performing or intention increasing? Entrepreneurship education at a crossroads: towards a more mature teaching field. Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspirations.	Nabi e Liñan (2011). Fayolle (2013). Alvarez e Barney (2013). Shane (2012). Vesper e Gartner (1997). Eckhardt e Shane (2013). Lange et al. (2007). Fayolle (2005). Fayolle (2008). Nabi et al. (2016).	Desafios da educação em empreendedorismo no ensino superior; Educação em empreendedorismo e os desafios pedagógicos; Uma discussão sobre artigos de Venkataraman et al. (2012) and Shane; Uma análise sobre a promessa do empreendedorismo como campo de pesquisa; Critérios para avaliação de programas de empreendedorismo; Aspectos e características do empreendedorismo; Um estudo sobre plano de negócios de alunos da Babson College; Novas abordagens na avaliação de programas em empreendedorismo; Amadurecimento do campo educação em empreendedorismo; Um estudo sobre a educação em empreendedorismo com estudantes do ensino superior.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASOS REAIS NOS EUA

2.4.1 *Babson College*

A *Babson College*, localizada em Massachusetts, introduziu sua primeira disciplina de empreendedorismo em meados da década de 1960. O desenvolvimento da EE cresceu, de forma constante e, na década de 1980, formou um conjunto com três disciplinas de empreendedorismo eletivas, que abrangiam temas como, intenção empreendedora, criação e o gerenciamento de um empreendimento. Os cursos eram referentes a empreendedorismo e novos empreendimentos, financiamento de empreendimentos empresariais e gerenciamento de negócios em desenvolvimento (Lange et al., 2011).

Lange et al. (2011) descrevem o impacto positivo, em longo prazo, da EE, no desempenho de graduação da *Babson*, em um período de 25 anos, incluindo uma contribuição econômica importante, que foi a criação de 1.300 empresas, com uma média de 27 funcionários, com uma receita anual média de US \$ 5,5 milhões.

Um dos impactos positivos foi o estudo sobre a influência da EE na intenção empreendedora, com uma amostra de 3.775 ex-alunos da *Babson College*, que se graduaram entre 1985 e 2009. Constatou-se que a adoção de duas ou mais disciplinas eletivas de empreendedorismo influenciou positivamente os alunos na intenção de se tornarem empreendedores, tanto na graduação quanto após a formação dos alunos (Lange et al., 2011).

A descrição abaixo foi reproduzida do site da EE do *Babson College*:

1919: Roger *Babson* funda o *Babson College*;

1960: *Babson Alumni Association* oferece o primeiro *Student Initiative Award*;

1967: o primeiro curso de empreendedorismo, de nível de pós-graduação é ministrado;

1977: *Babson* estabelece a Academia de Empreendedores Distintos;

1978: o primeiro Centro de Estudos Empreendedores é criado;

1979: o programa de graduação cria o primeiro empreendedorismo maior;

1980: o primeiro professor especializado em empreendedorismo é oficializado (Paul T. *Babson*, em Estudos Empresariais);

1981: *Babson Entrepreneurship Research Conference* (Congresso sobre Pesquisa de Empreendedorismo *Babson*) e a *Frontiers of Entrepreneurship* (Fronteiras do Empreendedorismo) foram oficializadas;

- 1984: o programa *Price-Babson* é criado e oferece o primeiro Simpósio sobre Educação para o Empreendedorismo para educadores de todo o mundo;
- 1984: é lançada a competição de planos de negócios de graduação;
- 1987: é instituído o concurso de plano de negócios do Prêmio Empreendedor da Fundação Douglass para estudantes de MBA;
- 1993: o currículo principal do programa de MBA, em tempo integral do *Babson*, é reformulado, tornando-se totalmente integrado ao ciclo empreendedor de criação de novos empreendimentos em seu núcleo;
- 1998: é lançado o Centro Arthur M. Blank para Empreendedorismo; também nesse ano, é desenvolvida a Incubadora de Desenvolvimento de Negócios do *Babson*;
- 1999: o *Babson College Seed Fund* é estabelecido, para fornecer financiamento inicial aos empreendedores estudantis do *Babson*;
- 1999: é fundado o Projeto Diana, que é um estudo versátil universitário e, no mesmo formato, para donas de empresas e atividades de crescimento de negócios;
- 1999: o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) foi criado, com foco no projeto de pesquisa sobre empreendedorismo;
- 2000: o *Intensity Entrepreneurship Track* é lançado, como um programa de empreendedorismo muito seletivo e integrado, para estudantes que estão abrindo negócios enquanto terminam seu curso de pós-graduação;
- 2001: o Currículo Acelerado em Empreendedorismo começa como um programa eletivo integrado para alunos de graduação. Também, neste ano, o “incubatório” de desenvolvimento de negócios de graduação é lançado no Coleman Hall;
- 2005: as Práticas de Empreendedorismo Transgeracional de Sucesso (STEP) são lançadas para explorar o processo empreendedor nas empresas familiares e práticas, para construir legados de riqueza social e econômica, por meio de gerações em todo o mundo;
- 2008: é lançado o GEM Massachusetts;
- 2009: inicia-se o *Babson Summer Venture Program*;
- 2010: é iniciado o *Babson Venture Accelerator Program*;
- 2011: Programa cocurricular é renomeado para *Venture Accelerator Program*;
- 2012: o B.E.T.A Desafio (graduação e MBA) substitui as tradicionais competições de planos de negócios;
- 2013: o *Blank Centre*, a *Babson Alumni and Friends Network* e o parceiro da *Babson Alumni Association* adicionam a faixa de ex-alunos ao concurso B.E.T.A Desafio;

2016: o *Summer Venture Program* expande-se para o campus do *Babson*, em São Francisco;

2017: o programa acelerador de risco é renomeado para *Butler Launch Pad*.

Salienta-se que, desde o início das ações voltadas à EE, o *Babson*, em todos os anos, investiu em melhorias e/ou criações de programas com enfoque na formação e desenvolvimento de novos empreendedores.

Com relação ao modelo de delimitação, pode-se constatar que o fundador Roger Babson atuava como *champion* e, nesse caso, especificamente, com a estratégia *top-down*. Sua influência e ações geraram a criação de vários cursos, que culminaram no GEM, em 1999, saindo da condição inicial de um curso de empreendedorismo, em 1967, para ser considerada, atualmente, umas das principais escolas de negócios do mundo.

2.4.2 *Harvard Business School*

Desde que o primeiro curso de empreendedorismo da *Harvard Business School* foi iniciado, em 1947, os programas de educação em empreendedorismo (EE) no ensino superior cresceram rápida e globalmente (Kuratko, 2005; Solomon, 2007). Isso reflete o reconhecimento crescente de que os programas de EE, com base na universidade, prometem apoiar uma série de possíveis resultados empresariais (Nabi & Liñán, 2011; Rideout & Gray, 2013).

A escola de negócios em *Harvard* define o empreendedorismo como uma base para buscar oportunidades, que se apresentem além do domínio dos recursos disponíveis. Assim, o que está implícito no empreendedorismo pode ser visto como um espírito empreendedor e de inovação, em vez de um fenômeno econômico ou a apresentação de bases individuais (Friga, Bettis & Sullivan, 2003).

Até o final de 2001, a *Harvard Business School* criou cursos sobre gerenciamento de empreendedorismo, financiamento ao empreendedorismo, marketing empresarial, corporações de serviços profissionais, operação e crescimento de pequenas empresas e empresas empreendedoras.

Por meio desses cursos, a *Harvard Business School* oferece algumas vantagens, como, dados completos de casos reais, baseados na gestão do empreendedorismo; um ambiente agradável de aprendizagem, fornecido para pesquisadores; e, como incentivo à pesquisa, criou um periódico (*Harvard Business Review*) sobre gestão e educação de empreendedorismo; além de trazer casos de empreendedorismo para o processo de ensino, incluindo tanto os de sucesso como os malsucedidos (Zhang, 2011).

O método de ensino que utiliza o estudo de caso conduz os alunos ao desenvolvimento da capacidade de aprender com a experiência, analisar e desenvolver habilidades para identificar e estudar problemas reais dos empreendedores, estimulando-os a pensar como se fossem empreendedores propriamente ditos. Também há forte estímulo para o contato com empresas; e estas, diante da EE, geram oportunidades de práticas empresariais aos estudantes. Ademais, especialistas em lidar com problemas de empreendedorismo, em diferentes campos (lei, tributação, propriedade intelectual, avaliação de empresas, gerenciamento de contratos) são frequentemente convidados a dar palestras (Zhang, 2011).

Para esse fim, a EE deve incluir cursos de capacitação que, além de estimular a criatividade e a inovação, possibilitem ao aluno o desenvolvimento de habilidades para negociar, liderar, desenvolver novos produtos e serviços (Vesper & McMullen, 1988).

Com relação aos métodos de ensino, os professores geralmente dividem os alunos em grupos e, em seguida, cada grupo faz um plano operacional completo da nova empresa, com base em suas próprias ideias, colocando-as em prática posteriormente. Nesse processo, os alunos podem aprender a teoria do empreendedorismo e também habilidades específicas (Zhang, 2011).

Por exemplo, no curso de operação e crescimento das pequenas empresas, os professores adotam um estudo de caso e, em grupos, os alunos: (a) discutem sobre os problemas de produção e gerenciamento de operações em pequenas empresas; (b) conversam acerca de como obter empréstimos de instituições financeiras; (c) aprendem a lidar com a pressão do dia a dia, como tomar decisões críticas, que afetarão as vantagens competitivas; e (d) experimentam como gerenciar uma crise de forma eficaz. Sendo assim, é possível compreender como identificar oportunidades para iniciar seus negócios, com recursos limitados, em um ambiente incerto, e como enfrentar vários desafios na criação e gestão de empresas e problemas no processo empresarial (Zhang, 2011).

Esses métodos sugerem aprendizagem experiencial, visto que são responsáveis por maior aquisição de habilidades. Os estudantes de empreendedorismo podem ser representados como indivíduos independentes, que não gostam de restrição e rotina, mas são capazes de pensar originalmente, especialmente sob condições de ambiguidade e incerteza. Muitos deles precisam desenvolver melhores habilidades de comunicação e se tornarem mais conscientes de como os outros percebem seu comportamento (Solomon, Weaver & Fernald, 1994).

Samuel e Rahman (2018), em pesquisa que analisou o desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas IES brasileiras, destacam a necessidade de esforços e estudos para: esclarecer quais alunos se beneficiam mais da aprendizagem ativa; projetar atividades

motivadoras, capazes de aumentar o nível de compreensão discente ao longo do tempo; e determinar a configuração mais relevante para o "modelo de ensino" no empreendedorismo.

2.5 DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASOS REAIS NO BRASIL

A Universidade Federal de Itajubá (Unifei - MG) foi escolhida por seu desenvolvimento no tema educação em empreendedorismo, pois possui um centro de empreendedorismo de excelência. Centros de empreendedorismo acadêmicos atuam como uma interação de relacionamento entre a universidade e o ecossistema empreendedor local (Lopes et al., 2017), estimulando o empreendedorismo e a criação de negócios nas universidades (Morris et al., 2013).

2.5.1 Universidade Federal de Itajubá - MG (UNIFEI)

O projeto de autorização, encaminhado ao MEC, quando da criação de um curso voltado ao empreendedorismo, foi elaborado com base em uma pesquisa realizada em 1994, junto às instituições de ensino superior, na área de administração de empresas, da qual se concluiu que o perfil do administrador para atender às necessidades futuras da sociedade e da economia deve ser o de um profissional com “espírito empreendedor”, ou seja, com a vontade e competências pessoais para agir de forma empreendedora (Ottoboni, 2004).

Diante da possibilidade de desemprego, o projeto citado acima ganhou força, ocasionado, essencialmente, por causa de novas tendências, como a globalização e a aceleração no processo de criação e implantação de novas tecnologias nas organizações, utilizando cada vez mais a mão de obra e a terceirização de serviços por micro e pequenas empresas. Esses fatos estão relacionados à capacidade de desenvolvimento socioeconômico e cultural do sul de Minas que, em decorrência, recebeu a inauguração de diversas empresas na região, indicando um aumento considerável na oferta de novos postos de trabalho. Apesar disso, observou-se que muitas vagas não eram preenchidas, por requisitarem perfis especializados, ainda não disponíveis na região. O projeto destacava, ainda, em pesquisa realizada na cidade de Itajubá, para o diagnóstico municipal, que 66% das empresas entrevistadas necessitavam, de alguma forma, de apoio ou assistência para sua melhor administração, sendo que, treinamento (18,2%) e apoio de especialistas (15%), juntos, representavam sua maior necessidade (Ottoboni, 2004).

Diante desse contexto, percebeu-se a relevância de criar um curso que capacitasse profissionais com algumas características e traços comuns ao de um empreendedor. O projeto tinha o objetivo de fornecer oportunidades ao aluno para trabalhar em grandes e médias corporações ou serem proprietários de micro e pequenas empresas, além de se tornarem consultores independentes.

Para isso, o curso de Administração da UNIFEI (Universidade Federal de Itajubá) tem por missão incentivar o desenvolvimento de habilidades e características pertinentes ao empreendedor, demandadas pelo mercado regional e nacional. Dessa forma, são utilizadas metodologias voltadas à EE que, além de orientar os alunos nos processos de ensino e aprendizagem, trabalham sua participação no processo de avaliação (Ottoboni, 2004).

Todas as disciplinas procuram observar, avaliar e despertar no aluno três habilidades: de exposição e treinamento de sua motivação, a habilidade gerencial e a empreendedora, oferecendo, igualmente, disciplinas específicas para o desenvolvimento dessas duas últimas habilidades. Assim, as disciplinas do curso visam às habilidades de: tomar iniciativa, apropriadamente, com o uso da intuição; comunicar-se; fazer relatórios; apresentar-se; liderar; negociar; persistir; tolerar a ambiguidade; ter autoconfiança; desenvolver o autoconhecimento; estar motivado a aprender de várias maneiras; discriminar; tomar decisões; sintetizar argumentos e fatos (objetividade); planejar; arriscar-se (moderadamente); organizar informações/análise; solucionar problemas; gerenciar projetos; gerenciar trabalhos em grupo; colocar em prática o autogerenciamento; e ser criativo (Ottoboni, 2004).

Para tanto, a autora conclui que são utilizados vários processos de aprendizagem, tais como: *workshops* e aspectos relacionados a discussões; revisões críticas; apresentações; ensino em duplas; aconselhamento em duplas; resolução de problemas reais; simulação de resolução de problemas; debates; estudo de casos; uso de incidentes críticos; enfoque de consultorias e aconselhamento; aprendizagem por experiências; *brainstorming*; aprendizagem investigativa; vídeos interativos; aprendizagem baseada em tecnologia; seminários; aulas expositivas; e apostilas (Ottoboni, 2004).

Os próprios estudantes afirmam que o curso contribuiu para seu desempenho satisfatório, nas empresas em que estagiaram, sobretudo capacitando-os a falar em público (habilidade de comunicação e expressão), algumas vezes até em inglês e espanhol; a lidar com pessoas; além de outras habilidades, como: liderança, iniciativa, negociação, concepção e execução de projetos multidisciplinares. Alguns destacam a importância da troca de experiência com os colegas e, também, com os professores, como elemento importante no processo de aprendizagem (Ottoboni, 2004).

Mesmo tendo discorrido sobre a importância do desenvolvimento da EE e os modelos de ensino apresentados anteriormente, faz-se necessário relatar sobre os primeiros passos percorridos pela UNIFEI, que resultaram na criação de seu Centro de Empreendedorismo GEFEI (Gestão Empresarial, Formação Empreendedora e Intraempreendedorismo). Após isso, foi proposto um modelo para elaboração de PDEs (Programas de Desenvolvimento de Empreendedorismo), o qual foi apresentado para a IES. O foco era capacitar potenciais empreendedores para o desenvolvimento de um programa de EE, devendo-se equilibrar os objetivos do currículo entre as disciplinas oferecidas e o desenvolvimento da cultura (Lopes et al., 2010).

O programa resultou no projeto Escola de Empreendedores, cujo objetivo principal era desenvolver micro, pequenas e médias empresas no entorno da universidade, além do perfil empreendedor nos alunos da universidade. Ressalta-se que o GEFEI não é uma organização à parte da instituição; ao contrário, trata-se de uma forma de educação e treinamento diferente dos modelos tradicionais. Assim, ele utiliza a EE como meio de formar os alunos dos diferentes programas de graduação da instituição, sendo que qualquer disciplina ofertada cria uma oportunidade de desenvolver no aluno as características e as qualidades essenciais a um perfil empreendedor, destacando-se a visão, a necessidade de realização, a autodeterminação, o risco calculado, a autonomia, a liderança e a inovação (Lopes et al., 2010).

Outro caso de ações voltadas à educação em empreendedorismo é o desenvolvimento de incubadoras de empresas, pelo qual a Incubadora de Base Tecnológica de Itajubá - INCIT foi criada, em 2000, possuindo, atualmente, 17 empresas incubadas, 43 graduadas e 13 instituições integrantes na composição do capital institucional (Quadro 3) (consulta feita em 03 de novembro de 2018, ao endereço eletrônico <http://www.incit.com.br/incit/empresas>), gerando 194 empregos diretos e indiretos nas áreas de energia, tecnologia da informação, eletromédica e engenharias. Sua missão é promover o apoio e orientação para materialização de ideias (Andrade, Pasin, Ottoboni & Mineiro, 2016).

Segundo Andrade et al. (2016), a UNIFEI, como instituição integrante e parceira da INCIT, proporciona a formação do capital humano: ensino, pesquisa e extensão; financia o custeio de despesas operacionais da INCIT; disponibiliza espaço físico e infraestrutura; fomenta a cultura empreendedora; estimula a criação de rede de contatos; fomenta o fluxo do processo: pré-incubação e parque científico tecnológico e financia o programa de incubação. Dessa forma, pode-se afirmar que a referida instituição apoia, de fato, o desenvolvimento da educação em empreendedorismo.

Quadro 3 – Integrantes do capital institucional da INCIT

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS
Rede Mineira de Inovação (RMI) Prefeitura Municipal de Itajubá (PMI); Governo de Minas, através da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (SECTES); Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC); Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas (FACESM); Centro Brasileiro de Empresas de Energia; Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Itajubá (ACIEI); Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Itajubá (SIMMMEI); Câmara dos Dirigentes Lojistas de Itajubá Rede de Empresas de Tecnologia, Informação e Conhecimento Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão de Itajubá (FAPEPE).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em informações constantes no site:
<http://www.incit.com.br/incit/parceiros;jsessionid=24xnibfzfu7o>

2.5.2 Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC - RJ)

A escolha da PUC – Rio justifica-se por sua história e destaque no tema educação em empreendedorismo, pois, nos últimos dez anos, ela vem desenvolvendo programas de formação empreendedora, como o “Domínio Adicional em Empreendedorismo, Inove Carreiras & Negócios, e Meu Futuro Negócio”. Seus resultados, no campo de ensino, da pesquisa e da extensão têm sido desenvolvidos em conjunto com a sociedade, o governo e o mercado (Lopes et al., 2016).

Considerada uma universidade dedicada à educação em empreendedorismo no âmbito de seus diversos departamentos, a PUC - Rio incentiva os alunos ao espírito empreendedor e inovador. Uma das diretrizes da instituição não é apenas formar profissionais capazes de executar tarefas que lhes são dadas, mas que tomem iniciativa e sejam proativos. As incubadoras, a empresa júnior (EJ) e as disciplinas de empreendedorismo são a representação desse espírito (Lopes et al., 2010).

O desenvolvimento da EE, na PUC - Rio, iniciou-se, oficialmente, em 1996, quando foi criado o Instituto Gênese para Inovação e Ação Empreendedora, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento econômico e social do Rio de Janeiro, por meio de: disseminação da cultura empreendedora dentro da academia, das empresas e na sociedade; estímulo ao desenvolvimento de uma nova geração de empreendedores, adaptada ao novo modelo empresarial; capacitação de profissionais de nível universitário, para a ação empreendedora; incentivo à geração de novos empreendimentos de base tecnológica; auxílio à elaboração e à

avaliação de políticas públicas, empresariais e da universidade, que promovam a criatividade, a inovação e a ação empreendedora (Guaranys, 2006).

O Instituto Gênesis para inovação e ação empreendedora surgiu como forma de fortalecer as estruturas e ações direcionadas ao desenvolvimento da EE, por meio de administração de atividades do Programa de Formação de Empreendedores da PUC/RJ. A missão do instituto é transferir conhecimento da universidade para a sociedade e colaborar para a melhoria da qualidade de vida da região local, por meio da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos inovadores (Zouain & Silveira, 2006).

Em 2000, o Instituto Gênesis foi oficializado, ficando subordinado à vice-reitoria, em uma demonstração de reconhecimento para a direção que a universidade estava tomando. E, em 2007, o instituto era formado pelos campos de atuação e órgãos: ensino de empreendedorismo (graduação: Programa de Formação de Empreendedores; pós-graduação: parceria com os Departamentos de Engenharia Mecânica e Metrologia; extensão: Coordenação de Empreendedorismo e Extensão); Empresa Júnior PUC - Rio, Laboratório de Ideias (pré-incubadora); Incubadora Tecnológica, Incubadora Cultural, Incubadora Social de Comunidades, Aceleradora (pós-incubadora) (Lopes et al., 2010).

Desde a criação do Gênesis, muito se evoluiu na PUC - Rio; por meio da EE: a universidade se tornou empreendedora, tendo por objetivo, além do ensino, da pesquisa e da extensão, o desenvolvimento econômico. Ademais, desenvolver recursos humanos para o meio acadêmico e para as empresas do mercado, forma empreendedores para criarem suas próprias empresas. A EE é articulada e abrangente, oferecida de várias formas pela universidade. Esse tipo de universidade já existe em outros países, mas está aparecendo como alternativa mais adequada às necessidades de formação de profissionais mais qualificados para o desenvolvimento econômico brasileiro (Guaranys, 2006).

O diferencial da PUC - Rio é a transformação de uma universidade de pesquisa em uma universidade focada na cultura empreendedora, especialmente pela inclusão da EE para formação de empreendedores e de empresas. Isso se deu por meio da evolução dos grupos de pesquisa tradicionais para grupos de pesquisa empreendedores. Os professores incentivam os alunos a abrirem seu próprio negócio, não só pela escolha de disciplinas, mas pela criação de incubadoras. Surgiram algumas empresas privadas que tiveram sua origem nos programas de EE da instituição. Percebe-se, com isso, uma tendência, que corrobora a expectativa daqueles que criaram e implantaram o Instituto Gênesis (Lopes et al., 2010).

Ratificam-se as descrições anteriores com o relatório Gênesis de 2017, em que a área de Cultura Empreendedora é encarregada pelas atividades de inovação e empreendedorismo,

possuindo como ponto central a divulgação da cultura empreendedora e o encorajamento ao espírito empreendedor para geração de cidadãos empreendedores, bem como a criação de novos empreendimentos. Para tanto, estimula várias ações, como: oficinas; palestras; programas de EE; cursos; eventos e projetos patrocinados, que tratam, desde características ligadas ao comportamento do empreendedor até o planejamento de negócios; criação de ideias e oportunidades ao gerenciamento de empreendimentos e carreiras, com foco direcionado à inovação, em diversos setores da economia (GÊNESIS, 2017).

A PUC - Rio também possui um Núcleo de Educação em Empreendedorismo, denominado NUPEM, como uma nova proposta pedagógica da universidade, sendo complementar à formação profissional tradicional dos estudantes, por meio da realização de estudos em novas áreas de conhecimento (NUPEM, 2018).

O empreendedorismo opera na universidade com uma proposta inovadora, inclusiva e extensiva. O foco central é ensinar empreendedorismo de modo acessível, possibilitando que qualquer indivíduo, seja qual for sua formação acadêmica ou profissional, possa desenvolver competências relevantes ao desenvolvimento de novos empreendimentos. Entre essas competências, estão a proatividade, a descoberta de oportunidade e o planejamento, as quais poderão alavancar ou inserir esses indivíduos no mercado de trabalho (NUPEM, 2018).

As próximas seções tratarão dos elementos influenciadores no desenvolvimento da EE nas instituições de ensino superior, por meio de seus atores, suas influências e ações, que possibilitarão a transformação e a busca de uma realidade melhor para EE.

2.5.3 Centro Universitário SENAC – SP

O Centro Universitário SENAC se destaca por utilizar a metodologia *Team Academy* de ensino de empreendedorismo e também de inovação considerada ousada, mesmo para os padrões do primeiro mundo, pois estimula a curiosidade sobre os resultados inovadores e impressionantes a que os grupos chegam de forma rápida, não padronizada, espontânea, autônoma e dialogada. Esses grupos habitualmente superam conflitos, sobressaem-se pela interação, com engajamento e autonomia de seus pares e certa satisfação compartilhada entre eles e seus mentores (Lopes et al., 2016).

O *Team Academy* foi criado e desenvolvido na Universidade de Jyväskylä, localizada na região central da Finlândia. Em 1993, Johannes Partanen, cansado de ver seus alunos apáticos e algumas vezes sonolentos em suas aulas, decidiu retirar as mesas e colocá-las no corredor, deixando, somente as cadeiras, formando um círculo de diálogo. Desde então, esse é o formato

que os especialistas nesse método empregam na maioria das aulas. Atualmente, essa metodologia também está presente na Espanha, Hungria, Holanda, França, Reino Unido, Brasil, Argentina, Chile e China. Destaca-se que, no Brasil, o *Team Academy* tem sido representado por Henna Kääriäinen, fundadora do programa *Team Academy Brazil*, a principal mentora do professor Clóvis Ferratoni, um dos precursores dessa metodologia no Senac - SP (Lopes et al., 2016).

Após pesquisa realizada sobre a metodologia *Team Academy*, constatou-se pouca literatura que aborda esse tema. Sendo criada em uma universidade finlandesa, a partir de vivências em sala de aula de um professor, o método pedagógico aplicado é baseado em uma modificação radical do socioconstrutivismo e da aprendizagem exploratória, sendo que primeiro teve origem nas teorias de Jean Piaget (1896/1980) e de Lev Vygotsky (1896/1934). Também, na aplicação do *Team Academy*, nota-se claramente fundamentos das teorias desenvolvidas por Maria Montessori (1870/1952), no campo das várias possibilidades que o lúdico concede à inteligência, ou seja, atuando na interação indivíduo-meio. Essa metodologia permite a transversalidade entre disciplinas e cursos diferentes na graduação e na pós-graduação (Lopes et al., 2016).

A proposta de um projeto guiado pelo *Team Academy* tem um formato colaborativo, resolvido entre o grupo, pelo grupo e para o grupo. Espera-se que os estudantes abram mão de suas especialidades e atuem no compartilhamento do conhecimento, na prática. Por exemplo, círculos ou rodas de diálogo, visitas externas, leituras, pesquisas e relatórios, aulas em ambientes inovadores, como parques e florestas, até mesmo em cozinhas pedagógicas, são estimuladas, com a finalidade de encorajar a integração, autonomamente, do tema tratado. Metodologias, como a do *Team Academy*, ainda são novas no Brasil, apesar de terem sido criadas há mais de 20 anos (Lopes et al., 2016).

Um exemplo da aplicação do modelo *Team Academy* está representado pela Figura 1.

Figura 1 – A estrutura da aplicação da metodologia Team Academy, por meio do processo Rocket Model



Fonte: Adaptada do livro *Ensino de empreendedorismo no Brasil* (Lopes et al., p. 314).

A Figura 1 representa um modelo baseado no método Team Academy, utilizado em sala de aula, sendo sua aplicação livre e aberta a questionamentos, reflexões e divergências, que surgem a todo instante. A propósito, mesmo que, em um primeiro momento, essas divergências pareçam conflituosas, elas são tratadas dentro do esperado para um projeto inovador por essência, mas que considera a pluralidade e respeito às opiniões individuais. Isso se dá porque é muito indicado que os integrantes dos grupos se mantenham em constante contato, por meio de seus canais de comunicação, além de participarem de treinamentos semanais, compartilhem suas habilidades, competências, conhecimentos técnicos e atividades pelas quais são responsáveis. O objetivo é fazer com que cada um do grupo, no seu tempo e forma, aproveite a autonomia que lhe é oferecida (Lopes et al., 2016).

Enfim, os estudantes não aprendem tanto pelas vivências dessas práticas em sala de aula, mas nos períodos entre elas, quando passam a observar evidências e situações na vida prática, não observadas anteriormente.

Outra evidência de aprendizado ocorre de modo muito mais tácito e invisível do que pelo explícito, visível e escrito. A Figura 1 apresenta uma estrutura de “janelas”, cujas ideias podem se converter em planos, por meio do diálogo, guiado por duas abordagens do conhecimento: o tácito e o explícito. Desta forma, os ganhos com a utilização da metodologia ocorrem de maneira mais natural e perceptível pelo tácito (Lopes et al., 2016).

Nakagawa (2013) descreve que pode até parecer fácil, mas se tornar empreendedor requer muito planejamento e dedicação, pois não basta apenas pegar uma ideia ou algo de que

se gosta e transformá-lo em negócio. É essencial estar preparado para colocar essa ideia em prática, saber se o ramo em que atuará realmente é o melhor e estar disposto a encarar os muitos desafios e problemas diários que aparecerão. O autor destaca que o Senac - SP prepara, de forma clara e objetiva, seus alunos para esses desafios, mesmo que seja o primeiro negócio, desenvolvendo habilidades necessárias para isso.

Em sua obra, o autor traz algumas técnicas, de forma bastante didática, as quais são aplicadas e desenvolvidas no Senac - SP, tais como: análise ICM, interseção dos seus interesses e conhecimentos com demandas de mercado; novos oceanos azuis da economia criativa; como ter ideias de negócios; Business Model Canvas; Effectuation; Startup enxuta; Design thinking; plano de negócio. Enfim, o empreendedorismo e seu ensino são tratados de forma prática, ensinando os alunos desde a vontade, passando pela ideia de negócio, inovação ou diferenciação, oportunidade de negócio até o planejamento, propriamente dito (Nakagawa, 2013).

Sampaio (2017) também descreve como o Senac utiliza várias maneiras para ensinar empreendedorismo. Em sua obra criativa, a autora faz uma analogia da atitude empreendedora com o grande clássico “Alice no país das maravilhas” – vale ressaltar que o tema empreendedorismo merece destaque não somente na literatura tradicional, mas na literatura produzida para ensinar, por isso é importante, nesta pesquisa, considerar essa obra como evidência da EE na referida instituição. Uma das passagens descrevem que o sucesso de um empreendimento não é garantido apenas pela vontade de ser seu próprio patrão, pois se empreender fosse fácil, não haveria um índice tão alto de empresas fechadas em seus primeiros anos de vida. É preciso alinhar “sonhos”, intuição e criatividade a planejamentos, desafios e atitudes. É essencial estar muito bem preparado, saber como se comportar em diversas atuações e reconhecer uma oportunidade.

2.6 ATORES INFLUENCIADORES NA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO

Nesta seção, serão apresentados os principais atores influenciadores no desenvolvimento da EE, como: professores, gestores e alunos, pois são eles que, engajados, movimentarão os recursos necessários, tanto humanos quanto materiais, na busca da implantação de programas voltados à EE.

Os professores dos cursos de empreendedorismo influenciam as intenções empreendedoras e a decisão de iniciar uma carreira como empreendedor. Ensinam e incentivam a descrição do plano de negócios e, ainda, a participação em cursos de empreendedorismo, ou

seja, os professores não devem parar de ensinar como escrever planos de negócios, contudo não devem focar somente nisso (Honig, 2004).

Um exemplo ocorreu na *Harvard Business School*, em que muitos professores tiveram envolvimento direto nas ações que ajudaram significativamente a desenvolver a EE, incluindo Karl Vesper, que criou um dos primeiros currículos de cursos de empreendedorismo; e Charles Matthews, que desenvolveu o programa do *Small Business Institute*, entre outros (Katz, 2003).

Com relação aos estudantes, eles devem se engajar, incentivados pelos professores e, por meio de cursos de empreendedorismo, explorar suas possibilidades de carreira. Fazer com que o curso influencie as intenções dos estudantes de serem empreendedores aumenta a probabilidade de que eles realmente assim se tornem. Tanto o instituto Gênesis quanto o NUPEM, citados anteriormente, no caso da PUC – Rio, incentivam seus estudantes a participarem de programas voltados à EE.

Existe uma sólida base de evidências sobre a propensão dos estudantes para o empreendedorismo, explorando tanto os facilitadores quanto as barreiras para a tomada de decisões. Essa evidência é apoiada por estudos sobre o papel da EE no aumento da propensão. Sugere-se que, na maior parte dos casos, essa propensão ou intencionalidade é transformada em comportamento empreendedor, seja em seu sentido mais amplo ou quando focada estreitamente na criação de empreendimentos (Pittaway & Cope, 2007).

Os diretores e gestores devem ser os apoiadores da educação em empreendedorismo, uma vez que isso reforçará e influenciará as intenções empreendedoras dos estudantes, pois quando é percebido o engajamento em todas as esferas, a probabilidade de maior interesse dos estudantes é algo factível. Um exemplo é a flexibilização em se permitir trazer empreendedores reais para o contexto acadêmico dos estudantes, reforçando a experiência apresentada e a possibilidade de discutirem os problemas reais das empresas (Honig, 2004).

Para a EE desenvolver-se, de fato, nas IES, é preciso considerar os atores *champions*, que podem ser professores e/ou diretores. Eles são considerados agentes de destaque, por sua postura engajadora, mesmo diante de dificuldades, pois são os principais motivadores da EE, na instituição de ensino. Geralmente, é de sua responsabilidade o engajamento dos alunos, de outros professores e até mesmo de diretores na busca constante pelo desenvolvimento do empreendedorismo no ambiente acadêmico (Lima & Medeiros, 2012; Fayolle & Redford, 2014).

2.7 FATORES E CONDIÇÕES DE TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO

Nesta pesquisa, o foco está no desenvolvimento da educação em empreendedorismo em IES brasileiras (Figura 2), indicado pelas seguintes relações: a condição inicial; a condição de desenvolvimento buscada; a transformação da realidade, objetivando alcançar a meta, a finalidade maior, que é a nova condição do processo de ensino-aprendizagem da EE, em tal estabelecimento de ensino (Guerrero, Urbano & Fayolle, 2014).

Com a evolução da EE, cuja disseminação se espalhou por todo o mundo, surgiram novas formas, modelos e desafios voltados às questões didáticas e educacionais, sobretudo no que diz respeito às formas de ensino, relacionadas não somente às características do empreendedor ou aos processos de criação de empresa, mas à elaboração de programas de empreendedorismo, com uma análise mais crítica de seu conteúdo e da melhor forma de ensiná-los (Fayolle, 2013).

A transição para um novo modelo impõe uma preocupação aos estudantes, de forma a evitar situações de inadequação, as quais, podem originar exclusão social. As próprias alterações no mercado de trabalho levam ao rompimento da linearidade do caminho, passando a haver diversas entradas e saídas no/do mercado de trabalho.

O novo modelo exige reformulação de competências e aprendizagem ao longo da vida, no sentido de garantir a flexibilidade. As IES deverão estar preparadas para esse desafio, oferecendo formação, por meio de programas curriculares e/ou extracurriculares e de cursos breves, destinados a esses novos públicos, conservando o seu papel de apoio à criação do próprio emprego e/ou outras formas de inserção no mercado, como criação de empresas (Costa & Carvalho, 2011).

O papel desempenhado pelas instituições de ensino na educação em empreendedorismo é relevante, pois desenvolve competências, por meio de metodologias capazes de tornar os estudantes mais empreendedores, ao mesmo tempo que incentivam o estabelecimento de uma cultura mais empreendedora, em nível organizacional (Costa & Carvalho, 2011).

A *Babson College*, desde seu início, promove desenvolvimento de competências e de metodologias, permitindo aos estudantes se tornarem mais empreendedores. Essa descrição pode ser comprovada quando o primeiro curso de empreendedorismo, em nível de pós-graduação, foi criado em 1967, até os dias atuais, pois, em 2017, surgiu o programa acelerador de risco, destacando-se, em praticamente todos os anos, as implantações de novos cursos e programas de EE.

Outro fator que pode influenciar a condição inicial é o ambiente institucional, pois é ele que fornece pessoas dispostas a mudar todo um contexto, em busca de um objetivo comum - nesse caso, desenvolver a EE (Shane & Venkataraman, 2000). Sendo propício, esse ambiente também ajudará no desenvolvimento da educação em empreendedorismo, nas IES, com fins de formar competências empreendedoras, como os centros de empreendedorismo, que atuam na disseminação da cultura empreendedora (Lopes et al., 2010).

Alguns fatores se destacam dentro do ambiente institucional que influenciarão as capacidades e abordagens das instituições, no que se refere à EE, que incluem a infraestrutura da IES, o fornecimento do corpo docente e as políticas internas da instituição; são fatores contextuais, que podem ter influência direta e ou indireta na forma, natureza e eficácia da abordagem de uma instituição em relação à educação em empreendedorismo (Pittaway & Cope, 2007).

Todas essas influências, ações e fatores sugerem envolvimento, com a transformação da realidade, em busca de uma nova condição da educação em empreendedorismo. Corrobora-se isso na história da educação em empreendedorismo da UNIFEI, por meio de professores engajados, denominados *champions*, e de alunos, interessados tanto no seu desenvolvimento quanto no de sua região (Ottoboni, 2004).

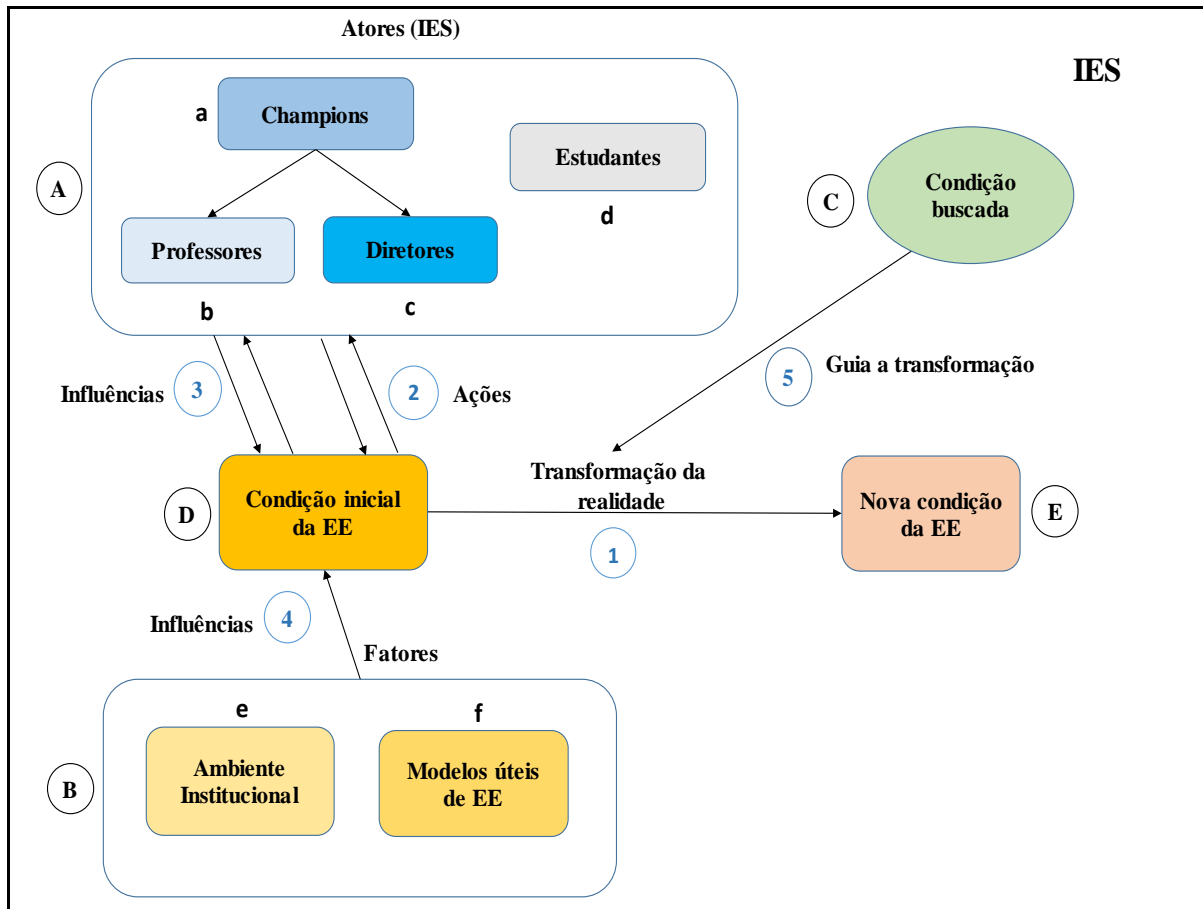
A partir do delineamento do desenvolvimento da EE, em instituições de ensino superior, conforme anteriormente apresentado, o próximo capítulo traz o modelo de delimitação desta pesquisa.

2.8 MODELO DE DELIMITAÇÃO

Miles, Huberman e Saldaña (2014) definem o modelo de delimitação como uma maneira de representação visual ou textual dos construtos estudados, apresentando as principais características pesquisadas e as respectivas relações existentes entre elas.

No caso deste trabalho, os constructos/elementos que serão investigados estão representados na Figura 2 e explicados na sequência.

Figura 2 – Modelo de delimitação do desenvolvimento da pesquisa sobre EE em IES



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Figura 2, as letras maiúsculas referem-se aos construtos: (A) atores); (B) fatores; (C) condição buscada; (D) condição inicial; e (E) nova condição. As letras minúsculas representam os principais atores e fatores envolvidos: (a) *champions*, (b) professores, (c) diretores, (d) estudantes, (e) ambiente institucional e (f) modelos úteis de EE. Os números, por sua vez, evidenciam as relações entre os construtos: (1) transformação da realidade, entre a condição inicial e a nova condição da EE; (2) ações entre os atores e a condição inicial da EE; (3) influências entre os atores e a condição inicial da EE; (4) influências entre os fatores e a condição inicial da EE; e (5) guia da transformação entre a condição buscada e a transformação da realidade.

Este estudo, portanto, com base em Guerrero, Urbano, & Fayolle (2014), pretende: (i) investigar como ocorre o desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas IES, representado pelas seguintes interações: análise da condição inicial (D) e da condição buscada (C), a fim de obter a transformação da realidade (1), alcançando a nova condição para a

educação em empreendedorismo (E); (ii) identificar quem são os principais atores (A) e fatores (B) envolvidos no processo; suas ações (2) e influências (3) em relação à condição inicial (D), à condição buscada (C) e à nova condição (E) da EE.

No que diz respeito à condição inicial (D), entre as primeiras iniciativas consideradas importantes, está a criação de disciplinas com conteúdo de empreendedorismo, como, por exemplo, a elaboração de planos de negócios (Lopes et al., 2010).

A partir do envolvimento de atores (A), que já compõem o quadro de colaboradores das IES: *champions* (a), professores (b), diretores (c) e estudantes (d), na busca de novas formas e abordagens (centros de empreendedorismo; palestras com empreendedores experientes na área; e estudos de casos de modelos de sucesso); levando em consideração os pré-requisitos das condições buscadas (C); as eventuais limitações impostas pela condição inicial (C); e os fatores (B), representados pelo (e) ambiente institucional e (f) os modelos úteis de EE, relevantes e com peso decisório na transformação da realidade (1), acredita-se que a EE possa ser aprimorada, alcançando uma nova condição (E) (Fayolle & Redford, 2014; Lopes et al., 2010).

Entre os agentes intervenientes acima mencionados, o *champion* (a) tem papel de destaque, por sua postura e capacidade de inovação – atitudes essenciais à implantação desse tipo de ensino (EE) nas IES. Isso se dá por meio de alertas sobre possíveis riscos e ameaças; assim como por suas iniciativas engajadas de ação (2), motivando professores (b), diretores (c) e estudantes (e) na busca de apoio e/ou sustentação para o desenvolvimento do empreendedorismo no ambiente acadêmico (Fayolle & Redford, 2014).

Vale ressaltar, igualmente, o papel dos estudantes (d) no processo, já que eles são os principais impactados pela EE, além de ser por meio deles que as IES poderão implantar, aprimorar e acompanhar o desenvolvimento dessa educação, tanto no campo acadêmico quanto no profissional (Fayolle, 2013).

Para a empreitada de aprimoramento da EE ser bem-sucedida, por conseguinte, todos os atores (A) precisam acreditar, de fato, nos benefícios da transformação da realidade buscada (1), estando envolvidos pessoalmente na sua busca e efetivação (Lima & Medeiros, 2012). Isso é corroborado, também, por Fayolle e Redford (2014), para os quais os atores (A) são a base necessária para o desenvolvimento da EE.

Para Fayolle e Redford (2014), as iniciativas e engajamento de professores (b) e estudantes (d) representam estratégias denominadas como abordagem *bottom-up* (da base para o topo). As determinações advindas da alta gestão das instituições, ou mesmo de leis e políticas públicas, instituídas por governos, que constituem abordagens inversas à acima mencionada, são classificadas como *top-down* (do topo para a base). Há, também, a possibilidade de ação

das duas estratégias ao mesmo tempo, promovidas pelos os *champions* (a), pela alta gestão da instituição, representadas, no modelo, como ações (2) entre os atores (A) e a condição inicial (D) da EE.

Além das ações (2) acima mencionadas, os fatores (B) são essenciais, porque podem influenciar (3, 4) a condição inicial (D) e a transformação da realidade (1) da educação em empreendedorismo em IES. Entre eles, estão o ambiente institucional (e) e os modelos úteis de EE (f), permitindo a análise, previsão e planejamento das etapas do processo de criação de novos negócios (Eckhardt & Shane, 2013; Shane & Venkataraman, 2000).

Dessa forma, o ambiente institucional (e) – um desses fatores – fornece pessoas dispostas a mudar todo um contexto, em busca de um objetivo comum, que são conhecedoras da condição inicial (D) e auxiliam a transformação da realidade (1) para uma nova condição da EE (E). Tal ambiente precisa, pois, ser propício, tendo como recurso, por exemplo, implantação de disciplinas de empreendedorismo nos cursos superiores, como condição para a criação de centros de empreendedorismo, que atuam na disseminação da EE (Lopes et al., 2010).

Os modelos úteis (f), disseminados por todo o mundo, em razão da evolução da EE, que trouxeram novos desafios, voltados às questões didáticas e educacionais, sobretudo no que diz respeito às novas formas de ensino, que contemplam não apenas as características do empreendedor ou os processos de criação de empresa, mas a elaboração de programas de empreendedorismo com uma análise mais crítica de seu conteúdo e propostas acerca da melhor forma de ensiná-los (Fayolle, 2013).

Há outras formas de desenvolvimento da EE, destacadas por Lima et al. (2012), como a interdisciplinaridade; experiências práticas, que podem resultar na criação de *startups*; e estágios e interações com empreendedores – ações (2), que sugerem o envolvimento dos atores (A) e fortalecem a confiança dos estudantes (d) com relação às competências e habilidades necessárias à prática do empreendedorismo.

O modelo de delimitação deste projeto vislumbra, preliminarmente, o sucesso das ações (2) e influências (3, 4) dos atores (A) e dos fatores (B), transformando (1), de forma eficaz, a realidade da educação em empreendedorismo nas IES do país (E), a partir de uma condição inicial (D) e de uma condição buscada (C). A fim de corroborar essa proposição, serão descritos, como ponto de partida para este estudo, nas seções seguintes, estudos de casos reais, sendo um dos objetivos aperfeiçoá-los, segundo a análise feita.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o detalhamento dos métodos e técnicas adotados, os quais viabilizaram esta tese. A teoria, os métodos e a prática caminham juntos dentro de um grupo definido de conjecturas sobre a natureza da sociedade e do homem, e acerca da relação entre eles, evidenciando como podem ser conhecidos (Hughes, 1983).

No campo da administração, Cooper e Schindler (2003) apontam que as pesquisas contam com uma averiguação sistemática, embasada em critérios sólidos, gerando informações transparentes para se compreender melhor os comportamentos, as atitudes e as decisões que envolvem as instituições. Método é um caminho, uma maneira, uma lógica de pensamento (Vergara, 2010).

O processo metodológico deste projeto iniciou-se com a descrição do tipo de pesquisa que foi utilizada e as características metodológicas do estudo, seguidas pela definição da amostragem que foi empregada e dos procedimentos da coleta de dados e de sua análise.

3.1 DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

A proposta do delineamento está ajustada à categoria de pesquisa exploratória-descritiva, por meio de abordagem qualitativa, cujo método é o de estudo de múltiplos casos, de acordo com o modelo de Eisenhardt (1989).

Yin (2010) descreve a pesquisa exploratória, tendo como seu escopo principal, desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias, com o objetivo da formulação de novas teorias, modelos e hipóteses, sondáveis em estudos seguintes. A abordagem exploratória é proposta para esta pesquisa, sendo que o objetivo é acostumar-se à temática EE no contexto das IES, área que necessita de estudos em profundidade.

A pesquisa exploratória, tem como objetivo aproximar-se com o fenômeno ou alcançar uma nova compreensão e encontrar novas ideias. Por ser uma pesquisa objetiva, principalmente, no aperfeiçoamento ou na descoberta de novas ideias. A pesquisa descritiva, para os autores, tem por objetivo conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e outros atributos do comportamento humano. Os autores enfatizam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e estabelece relações e semelhanças de acontecimentos ou fenômenos, sem manipulá-los, e procura desvendar, com possível precisão, a periodicidade com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com o meio, sua natureza e aspectos (Cervo & Bervian, 1996, p. 49).

Vergara (2010) descreve que a pesquisa exploratória é realizada em áreas que tem pouco conhecimento reunido e coordenado. Por sua condição de sondagem, não comporta hipóteses que, contudo, poderão surgir durante ou no final da pesquisa. A pesquisa descritiva revela características de determinado fenômeno. Pode também indicar relações entre aspectos e desvendar sua natureza, muito embora não tenha obrigação de explicar os fenômenos que descreve, apesar de servir como base para tal explicação.

Esta pesquisa tem caráter exploratório, pois há poucos estudos nessa área no Brasil; e descritiva, porque permitiu ao pesquisador estabelecer relações entre os casos estudados por meio de suas características. Ela tem como foco a abordagem qualitativa, pois tal abordagem atende adequadamente aos objetivos buscados – estudar em profundidade, contextualizando o desenvolvimento da EE nas instituições de ensino superior – visto que se pretende identificar como a EE é desenvolvida pelas IES, haja vista a complexidade de seu processo, que é definido, em parte, pelo contexto e propósito, além de sua retenção por muitos fatores.

Portanto, as principais características da pesquisa de abordagem qualitativa, que estão neste estudo, são: múltiplos métodos para coletar dados (entrevistas e pesquisa documental das instituições estudadas); perguntas elaboradas que poderiam ser redefinidas, uma vez que o pesquisador aprende o que perguntar e a quem; o pesquisador também descreverá e analisará dados por padrões, esboçando conclusões e questões para pesquisas futuras, sendo suscetível à experiência dos entrevistados e de que forma ela contribuirá para o estudo (Yin, 2010).

Esta pesquisa, cujo propósito é entender como possibilitar às IES brasileiras desenvolverem a EE, será composta, metodologicamente, pelo estudo de múltiplos casos (Eisenhardt, 1989) e pelas técnicas: pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas (nas instituições e com especialistas).

Pesquisa bibliográfica é o estudo organizado, baseado em material publicado em revistas, livros, documentos eletrônicos e jornais. A análise documental é realizada em materiais acomodados em órgãos públicos e privados, de qualquer natureza, ou com pessoas, como: registros, regulamentos, anais, circulares, entre outros. Assim, a pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, bibliográfica, documental e estudo de caso (Vergara, 2010).

Para a realização da presente pesquisa, recorreu-se ao estudo de caso, com a análise de múltiplos casos, pela razão de esse tipo de análise tornar os resultados mais consistentes e, com exceção de suas particularidades, suscetíveis de generalização (Herriott & Firestone, 1983).

3.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DO ESTUDO

Enfatiza-se a importância do estudo de caso quando as questões “como” ou “por que” são feitas sobre eventos contemporâneos ou acerca de algo que o investigador tenha pouco controle, como ocorre neste projeto. Para tanto, usualmente, combinam-se métodos de coleta dos dados, tais como análise documental, entrevistas, questionários, observações e artefatos físicos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010). O estudo de caso é um método qualitativo, indicado especialmente para entender um fenômeno e suas relações com o meio ambiente no qual está inserido (Eisenhardt, 1989).

Yin (2010) descreve que o estudo de caso pode ajudar na compreensão dos diferentes tipos de fenômenos, tais como, os relacionados aos indivíduos, ao meio social, empresarial e ao âmbito político. Deve-se aplicá-lo diante da necessidade de compreensão de eventos sociais complicados, pois este método facilita conservar as reais e gerais características de um certo caso ou situação.

Eisenhardt (1989), em sua abordagem, descreve que o estudo de caso deve ser aplicado para salientar ou tentar entender como ocorre o processo de acontecimentos paralelos, principalmente contemporâneos.

O estudo de múltiplos casos, segundo Yin (2010), molda-se pela replicação dos procedimentos de pesquisa, em cada caso estudado. Dessa forma, os resultados e os conhecimentos formados são comparados entre os diversos casos, fornecendo contribuições semelhantes ou diferentes das de outros autores. Essas ideias são corroboradas por Eisenhardt (1989), que trata mais diretamente dos estudos de múltiplos casos (Quadro 4).

Destaca-se que esta pesquisa não seguirá todas as recomendações feitas por Eisenhardt (1989), com as seguintes observações: (a) a autora indica após realizar a coleta de dados, o referencial teórico, contudo, nesta pesquisa, o referencial teórico foi desenvolvido anteriormente à coleta de dados; (b) sugere-se o desenvolvimento da pesquisa por diversos estudiosos; no entanto, ela foi desenvolvida por um único pesquisador; (c) recomenda-se, também, a elaboração e a modelagem de hipóteses na pesquisa, todavia, nesta pesquisa, não haverá hipóteses.

Deve-se, ainda, destacar a relevância na definição da população que será pesquisada, dado que os controles e a definição das variações da amostra definirão os marcos para uma possível ampliação do estudo (Eisenhardt, 1989).

Quadro 4 - Pesquisa, conforme o método de estudo de múltiplos casos

ETAPA	ATIVIDADE	COMPREENSÃO
Primeiros Passos	Definição da pergunta de pesquisa	Concentração de esforços.
	Possíveis constructos	Permite melhor fundamentação para criação de constructos.
	Sem teoria e sem hipóteses	Preserva a flexibilidade teórica.
Selecionar casos	População essencial	Reduz as variações geradas externamente e melhora a validade externa.
	Amostragem teórica e não aleatória	Utilização somente de casos importantes, aqueles que podem ser reproduzidos e que distribui a teoria em novas categorias conceituais.
Preparação dos instrumentos e protocolos	Diversos métodos de coleta de dados	Robustece a fundamentação teórica através da triangulação das evidências.
	Dados qualitativos e quantitativos (se tiver) de maneira associada	Visão coesa de evidências.
	Diversos investigadores	Cria perspectivas diferentes e fortalece a fundamentação.
Introdução no campo	Coleta e análise de dados realizadas de forma sincronizada, incluindo as anotações de campo	Permite que análise seja mais rápida e externaliza ajustes importantes para a coleta de dados.
	Métodos de coleta de dados flexíveis e adaptáveis	Concede ao investigador um melhor aproveitamento dos temas em evolução e dos casos únicos.
Análise de dados	Análise intracaso	Vantagens de familiaridade com os dados e criação de teoria prévia.
	Análise intercaso na busca de padrões utilizando técnicas diferentes	O pesquisador aumenta sua visão além das impressões iniciais e analisa as provas através de diversas lentes.
Modelando os pressupostos	Apurando de forma interativa as evidências para cada constructo	Adapta a definição dos constructos, a validade e a mensuração.
	Utilização da lógica de reprodução e não da amostragem na análise de casos	Comprova, aumenta e ajusta a teoria.
	Identifica os "porquês" atrás das relações teóricas	Elabora e valida internamente.
Concatenando o estudo com a literatura	Literatura semelhante	Concebe a validade interna, eleva o nível teórico e aplaina a definição de constructos.
	Literatura divergente	Adapta a generalização, melhora a definição dos constructos e aumenta o nível teórico.
Chegar à conclusão	A saturação da teoria, quando possível	Encerra o processo investigativo quando se auferi uma melhoria pequena.

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989).

Escolheu-se essa autora, pois ela propõe a geração de conhecimentos descritivos e explicativos acerca do fenômeno estudado, de forma indutiva, a partir do estudo qualitativo multicaso.

3.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA

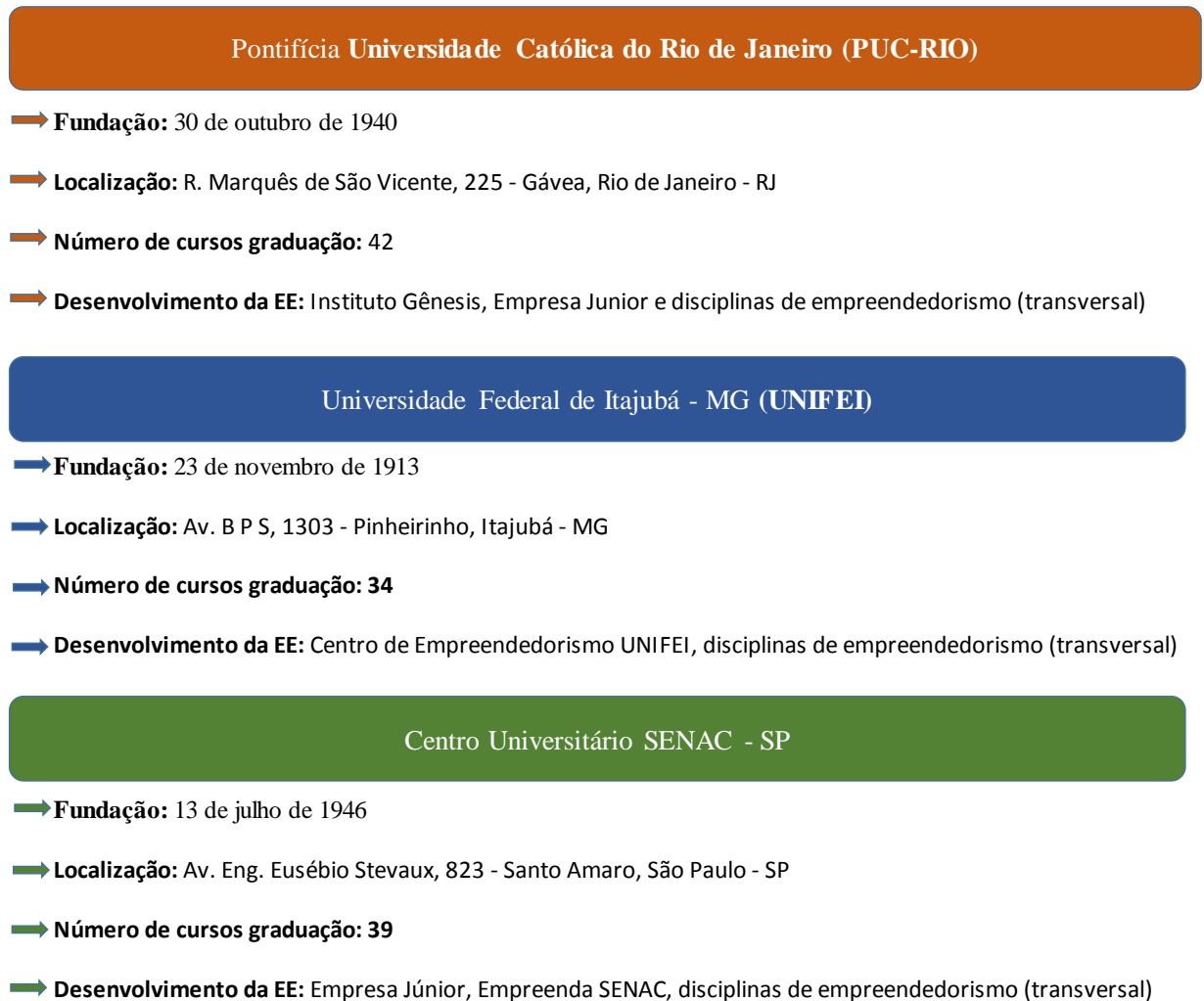
O estudo abordou a realidade da educação em empreendedorismo em 3 (três) IES brasileiras (Figura 3), selecionadas por se destacarem no referido tema. São elas: PUC – Rio (Rio de Janeiro – RJ), UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá (Itajubá – MG) e Centro Universitário Senac (SENAC – SP) (São Paulo – SP).

De acordo com Eisenhardt (1989), a escolha dos casos é um aspecto muito importante, porque estabelece as características do desenho da pesquisa. Complementarmente, a escolha adequada da população a ser pesquisada proporciona controlar variáveis externas e estabelecer os limites para generalizar os resultados.

Nesse aspecto, como foi um estudo de múltiplos casos, eles foram escolhidos propositalmente, baseado nas contribuições que poderiam ser úteis ao estudo. A amostra dos casos qualificou-se, por consequência, como teórica e intencional. Para sua escolha, cada instituição deveria ter como características básicas:

- Natureza: instituição de ensino superior, que desenvolve a educação em empreendedorismo em seus cursos de graduação.
- Abrangência: todas as instituições atuam na educação em empreendedorismo em diversos cursos e de forma transversal.
- Localização: Rio de Janeiro (RJ), Itajubá (MG) e São Paulo (SP).
- Denominações das IES: duas instituições privadas e uma pública.
- Trajetória da EE nas instituições: todas possuem um histórico com mais de 20 anos de desenvolvimento no referido tema.
- Tempo de constituição das IES: todas possuem mais de 50 anos de existência.

Figura 3 - Unidades de análise da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A pesquisa aqui apresentada utilizou os procedimentos de coleta de dados recomendados por Eisenhardt (1989), que indica um procedimento por meio de indução, mais ajustável, que possibilita possíveis correções durante a pesquisa. A autora também destaca a importância de se utilizar outras técnicas ao longo do estudo, possibilitando a compreensão de cada caso de forma mais aprofundada (Eisenhardt, 1989).

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa e realizar o estudo de múltiplos casos (Quadro 4), serão utilizadas as seguintes técnicas para a coleta de dados: entrevistas semiestruturadas em profundidade e análise documental. Essas técnicas qualitativas ajudarão na investigação do tema EE em instituições de ensino superior brasileiras, tendo como ponto de

partida, na coleta de informações, o conhecimento e experiências dos entrevistados, para assim, analisar e apresentar os dados de maneira estruturada.

Kandel (1981, p. 178) reforça que a entrevista semiestruturada, individual e em profundidade é um processo estruturado que visa, com base em teorias e suposições definidas pelo pesquisador, levantar respostas, por meio das experiências de fatos ocorridos, por meio de pessoas ou documentos selecionados, com informações confiáveis. O autor enfatiza que, por exemplo, nas entrevistas, em pesquisas acadêmicas, não pode ser considerado somente como um trabalho de coleta de dados, mas um cenário de interação entre duas pessoas e que tanto as informações passadas pelo sujeito como o material fornecido podem ser seriamente afetados pelo tipo de relação com o entrevistador.

Esse tipo de entrevista é um modelo originado em uma matriz, a se começar por um roteiro, com questões que guiarão e darão cobertura ao interesse da pesquisa. Tais questões partem de questionamentos básicos, suportados por teorias e pressupostos de interesse da pesquisa e que ofereçam extenso campo para questionamentos, derivados de novas proposições, que surgirão conforme as respostas dos entrevistados (Triviños, 1990, p. 146).

Nesta pesquisa, as entrevistas semiestruturadas tiveram questões abertas, criadas com base em um roteiro direcionado aos especialistas na área (Apêndice A) e outro às “pessoas-chave” das instituições, objeto de estudo desta pesquisa (Apêndice B), possibilitando ao entrevistador versatilidade para organizar e elaborar as perguntas, o que enriqueceu a entrevista por meio da viabilidade de explorar e se aprofundar nas questões, a partir das respostas adquiridas.

As entrevistas foram realizadas com indivíduos envolvidos nos processos da educação em empreendedorismo nas IES. São eles (e o tempo de entrevista de cada um): (a) Marcos Hashimoto (especialista), professor da University of Indianapolis (1h00); (b) Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo, (ex-) Gerência de Desenvolvimento Senac – SP (1h30min); (c) Rose Mary Almeida Lopes (especialista), presidente Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE) (2h30min); (d) Tales Andreassi (especialista), Vice-Diretor Deputy Dean, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV – EAESP) (1h00); (e) uma especialista na área de Pesquisa e Mobilização da Endeavor Brasil (1h00).

Na segunda etapa, foram entrevistadas pessoas-chave das IES pesquisadas, pois atuam diretamente na educação em empreendedorismo em suas respectivas instituições. São elas: (g) Luíza de Souza e Silva Martins, professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo PUC – Rio (1h00); (h) Ruth Espínola Soriano de Mello,

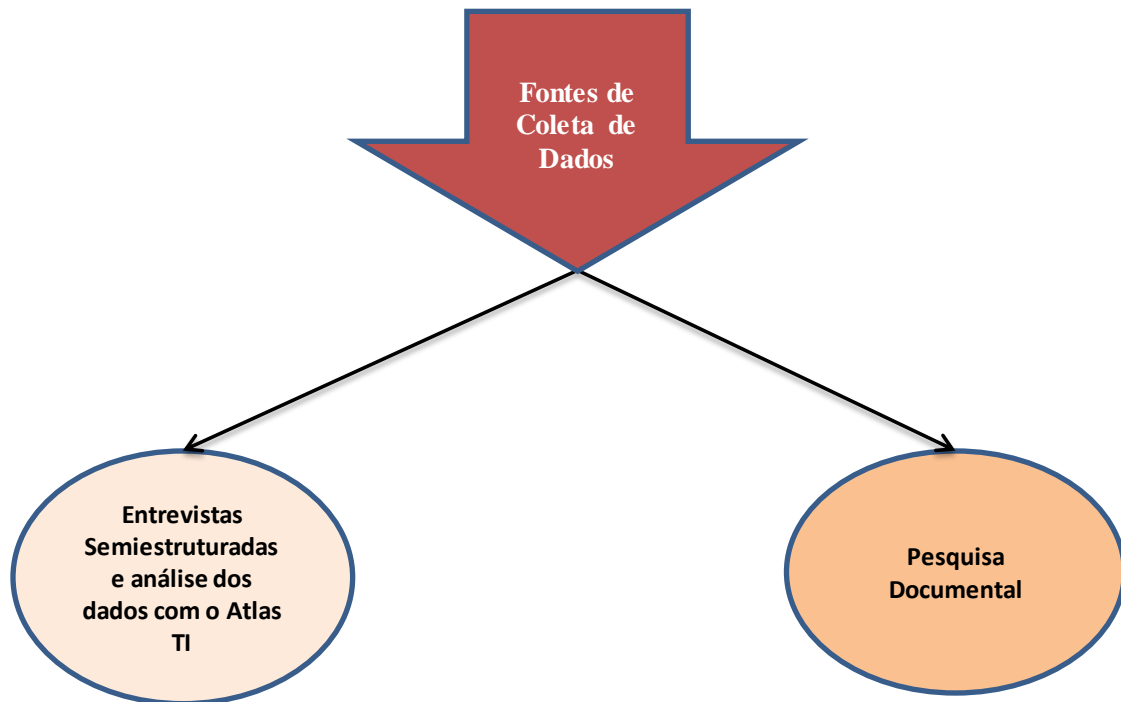
professora PUC – Rio (1h40min); (i) Larissa Frigotto, coordenadora da área de cultura empreendedora do Instituto Gênesis PUC – Rio (1h00); (j) Juliana Caminha Noronha, professora e diretora do Centro de Empreendedorismo da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI – MG) (2h10min); (k) Fábio Roberto Fowler, professor e idealizador do Centro de Empreendedorismo da UNIFEI – MG (2h00); (l) Valquíria Monte Cassiano Rizzo, coordenadora do grupo de empreendedorismo, sustentabilidade e inovação do SENAC – SP (1h40min); Camila, assistente da senhora Valquíria (31min); professores e coordenadores de cursos do Centro Universitário SENAC - SP, em grupo (1h50min). Ressalta-se que todas as entrevistas das foram retratadas nesta pesquisa, devido à importância relativa ao envolvimento e à experiência dos participantes na educação em empreendedorismo, em suas respectivas instituições.

A coleta de dados utilizou fontes complementares (Figura 4), ou seja, o arranjo de distintas técnicas de levantamento de dados para a verificação de campo de um mesmo acontecimento (Creswell, 2007; Yin, 2010). Esse tipo de coleta ajuda na confiabilidade das informações obtidas, pois possibilita cruzar os dados coletados de diferentes fontes, complementando o estudo, enriquecendo a compreensão e permitindo o aparecimento de novos entendimentos (Miles, Huberman & Saldaña, 2014; Yin, 2010).

A escolha por diferentes fontes pode ajudar nas limitações procedentes de cada uma delas, e não deve considerar somente sua confiabilidade, mas a sua consistência em responder à seguinte questão de pesquisa: como se desenvolveu a educação em empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras?

Para estudar como ocorre o desenvolvimento da EE nas instituições de ensino superior, é importante entender o contexto do estudo e, por isso, são exploradas várias fontes de coleta de dados (Creswell, 2007; Yin, 2010). Nesta pesquisa, essas fontes juntaram dados primários e secundários, isto é, foi feita a análise dos dados dos arquivos/documentos e entrevistas, com o intuito de obter informações e conseguir determinados fatos da realidade, verificando ações e comportamentos em profundidade do que analisando somente as categorias utilizadas pelos atores sociais.

Figura 4 – Técnicas de coleta de dados



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.4.1 Operacionalização das fontes de coleta de dados

Elaborou-se o roteiro de entrevista semiestruturada para a coleta de dados, com base na pergunta de pesquisa: como se desenvolveu a educação em empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras?

O uso do roteiro possibilita a identificação dos respondentes e os construtos (Desenvolvimento da Educação em Empreendedorismo em IES, Modelos de Educação em Empreendedorismo em IES, Atores e Fatores no Desenvolvimento da Educação em Empreendedorismo em IES e Condições do Desenvolvimento da Educação em Empreendedorismo em IES), com suas respectivas dimensões, e como se manifestam nas instituições selecionadas. O roteiro para realização das entrevistas com os agentes sociais envolvidos na EE será apresentado no Apêndice B.

A unidade de análise, considerada para esta pesquisa, foram os atores sociais das IES brasileiras. Desse universo, estudou-se 3 (três) instituições, considerando-se a conveniência, que está relacionada à disponibilidade para o estudo, bem como à facilidade de coleta de dados (Henry, 2009). Foram verificadas as disponibilidades, mediante contato direto, com os agentes

dessas instituições, que respeitam os critérios já estabelecidos, tendo o cuidado para que as escolhas fossem representativas e significativas.

A partir das IES selecionadas, realizou-se a pesquisa documental, em que foram coletadas informações sobre as IES pesquisadas, tais como: histórico dos cursos relacionados ao empreendedorismo, dados sobre sua evolução, e qualquer outro tipo de documento que apresentasse dados relevantes à pesquisa. Foram realizadas, então, as entrevistas com os agentes sociais, buscando-se obter informações para compreender como as IES desenvolvem a EE em seus cursos. Essa técnica qualitativa ajuda a obter e a explorar dados em profundidade e a considerar as percepções e experiências dos entrevistados.

Para encontrar as IES, objetos deste estudo, foi realizado um mapeamento de todas as 2.757 IES credenciadas no Ministério da Educação brasileiro (MEC). Por meio dessa listagem, após a escolha, os dados foram trabalhados individualmente, utilizando meios de pesquisas on-line para extrair as disciplinas que compunham as grades curriculares em questão, e cursos cujo foco era o ensino em empreendedorismo.

Essas informações, que constituem a coleta de dados, são provenientes de pesquisas nos próprios endereços eletrônicos de cada IES; mediante abordagem do campo das ciências sociais aplicadas (administração, ciências contábeis e ciências econômicas), pós-graduação *latu senso* e *stricto senso*, além de cursos de extensão.

A partir dos dados coletados, sob a ótica da abrangência da educação em empreendedorismo nas IES, abordou-se as IES que mais dimensionam e abarcam o ensino em empreendedorismo.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Eisenhardt (1989). Miles, Huberman e Saldaña (2014), a análise dos dados empreende função central no método estudo de caso, sendo esta a parte mais trabalhosa e a que requer menor compilação. A autora alerta que pesquisadores, ao utilizarem o estudo de caso, preocupam-se mais em descrever os casos e as técnicas de coleta dos dados, dando pouca importância à análise dos dados, resultando em uma conclusão distante dos dados coletados (Eisenhardt, 1989).

Miles, Huberman e Saldaña (2014) argumentam que, para diminuir esse distanciamento, é preciso utilizar técnicas específicas, como variar os mecanismos de gerenciamento, tabulação e apresentação dos dados qualitativos, sem desprezar o seu significado após acentuada compilação. Também sugerem, para a análise de dados qualitativos, em estudo de múltiplos

casos e a utilização de técnicas que auxiliem o entendimento, como síntese e solidificação dos resultados. Isso somente será possível se o instrumento de coleta for o mesmo, com a finalidade de viabilizar a confrontação, isto é, códigos de dados, questões, fatores e apresentação dos resultados devem ser genéricos. Isso sugere a elaboração de matrizes que possibilitem resumir e juntar os dados em clusters.

O processo de análise dos dados ocorrerá em duas etapas: intracaso e intercaso. Miles, Huberman e Saldaña (2014) enfatizam que a análise intracaso é a que descreve, entende e explica o que acontece em um único caso. Segundo Lima (2010), essa técnica de análise tem por objetivo colocar em evidência os conteúdos considerados conceituais, que apontam maior importância para descrever e explicar determinado acontecimento, direcionando cada caso da amostra particularmente.

A análise intercaso, por sua vez, tem por objetivo descrever, entender, explicar e relacionar os conteúdos considerados conceituais, os processos e os resultados de determinado acontecimento, em um contexto de múltiplos casos; apresentando, dessa forma, resultados mais detalhados de todos os casos da amostra (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados e estudados, por meio do software Atlas-ti. Após elaboração dos códigos (categorias), com base na literatura e no modelo de delimitação, eles foram inseridos no Atlas-ti juntamente com todos os arquivos (transcrições das entrevistas, documentos e fotos) para posterior codificação e auxílio na análise dos dados. Essa ferramenta foi desenvolvida para facilitar a compilação e a classificação dos dados qualitativos, sendo seu objetivo principal reunir trechos de entrevistas transcritas, atribuindo códigos para realizar comparações, buscando o entendimento e a explicação de um dado acontecimento.

Ressalta-se que esta pesquisa optou por adicionar, em uma fase determinante da análise, à compilação da análise de dados, que auxilia na visualização das categorias, possibilitando ver as semelhanças intracaso e as diferenças intercaso, o modelo de exposição de dados – as matrizes de cluster. Isso auxiliará a comparação dos dados obtidos, com base em vários métodos, permitindo, assim, uma exposição melhor dos dados, o que auxiliará no planejamento de outras análises, permitindo a utilização direta das informações coletadas e a ampliação da confiabilidade das conclusões do estudo.

O tratamento dos dados explicita ao leitor como foram coletados e analisados os dados pelo pesquisador, justificando por que tal tratamento é adequado aos objetivos do projeto. Dessa forma, os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, em seguida, com a interpretação dos dados; por isso, não se deve esquecer de obter as relações entre os objetivos e

maneiras de alcançá-los. Os dados podem ser tratados de maneira não estatística, por meio de codificação, apresentação de forma mais estruturada e análise. Nesse caso, é possível utilizar o software Atlas-ti, que auxilia a análise de conteúdos de respostas adquiridas em entrevistas e em outros métodos de coleta de dados (Vergara, 2010).

Para Vergara (2006), a análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados, cujo objetivo é identificar o que está sendo falado a respeito de determinado tema, sendo, nesta pesquisa, o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, em instituições de ensino superior. Essa técnica se torna compatível com o tratamento de transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros. A análise de conteúdo pode ser aplicada nas abordagens qualitativas, como é o caso desta pesquisa.

Fazem parte dessa técnica as unidades de análise e as categorias que, nesta pesquisa, são caracterizadas como códigos, conforme a relevância de elementos. Nesse sentido, foram exigidas categorias exaustivas, com reciprocidade exclusivas, objetivas e apropriadas. Grande quantidade e variedade de dados puderam ser tratadas, bem como armazenadas, com o apoio de programas, como o software Atlas-ti. Tal técnica foi aplicada a uma revisão da literatura, a partir da definição dos pressupostos do problema investigado (nesta pesquisa, eles também foram definidos ao longo do estudo); escolheu-se os meios para a coleta de dados, como entrevistas semiestruturadas e análise documental; definiu-se as unidades de análise e as categorias; procedeu-se à análise de conteúdo, com o apoio em procedimentos interpretativo; foram confrontados os resultados obtidos com a(s) teoria(s) que deu/deram embasamento à pesquisa; apresentou-se a conclusão e preparou-se, por fim, o relatório de pesquisa (Vergara, 2006).

Bardin (1977) divide a análise de conteúdo em três etapas básicas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise diz respeito à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem utilizados. A exploração do material refere-se à efetivação desses procedimentos. O tratamento e a interpretação, por seu lado, relacionam-se à criação de inferências e dos resultados da investigação, que podem confirmar ou não os pressupostos.

O procedimento básico da análise de conteúdo diz respeito à definição de categorias (nesta pesquisa, é chamada de códigos) apropriadas aos objetivos da pesquisa. Categorias são “chancelas ou classes”, que agregam um grupo de elementos ante um título genérico, agrupando-os em virtude dos caracteres comuns desses elementos. Categorizar é o efeito de isolar elementos e depois agrupá-los (Bardin, 1977).

Segundo Miles, Huberman e Saldaña (2014), as matrizes ou meta-matrizes de cluster são interpretações gráficas, que estruturam uma série de acontecimentos concretos, ordenados cronologicamente e classificados em categorias ou dimensões. Tal proposta deseja tornar de forma clara um conjunto de relatos que, de outra maneira, seria difícil de se analisar.

Espera-se que essa mostra de dados seja apropriada para esta pesquisa, pois organizará todos os dados adquiridos durante a investigação, concentrando as informações coletadas, colaborando na comparação entre diferentes associações de dados, permitindo ao pesquisador uma representação dos dados em um espaço visual diminuído.

4 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS

Este capítulo retrata a análise intracaso das três instituições da amostra de pesquisa. Nela, estão apresentados os principais elementos que ajudaram a responder à pergunta de pesquisa, cujo foco é gerar novos conhecimentos sobre o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior estudadas.

A análise intracaso tem por objetivo colocar em evidência os conteúdos conceituais que se destacam mais relevantes para descrever e explicar o fenômeno estudado, conduzindo-se cada caso da amostra separadamente. As entrevistas foram analisadas detalhadamente, com a ajuda do software Atlas-ti. O autor elucida, ainda, que esse procedimento proporciona a identificação e a classificação de unidades de significação dos diferentes momentos das entrevistas, por meio de códigos, para que os conteúdos desses momentos fossem analisados (Lima, 2010).

A seguir, são apresentados os códigos utilizados nesta pesquisa e suas respectivas descrições, tornando mais precisa a sua prática nas análises.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CÓDIGOS MAIS RELEVANTES DA PESQUISA E SUAS RESPECTIVAS DEFINIÇÕES

A apresentação dos códigos da pesquisa tem por finalidade elucidar o significado de cada termo apresentado no estudo. Os códigos foram criados a partir do modelo de delimitação e ampliados com base nos dados adquiridos nas entrevistas, feitas com as pessoas-chave das instituições estudadas, com os documentos disponibilizados por elas e com as anotações, mediante pesquisa empírica.

O Quadro 5 mostra os principais códigos utilizados na análise das entrevistas, pesquisa documental e anotações por meio da pesquisa de campo, suas específicas descrições e respectivos autores. Os códigos foram aplicados, relacionados e cruzados com a ajuda do Atlas-ti, para ajudar a responder à pergunta de pesquisa. É importante destacar as relações entre esses códigos (Figura 2) e os identificados na pesquisa de campo.

Quadro 5 – Relação de códigos mais relevantes da pesquisa e suas definições

CÓDIGOS	DEFINIÇÕES
Desenvolvimento da EE	É o processo que ocorre na melhoria da EE (Lopes et al. 2010; Lange et al. 2011).
Impactos internos	São consequências das ações e dos fatores considerados nesta tese que interferem no ambiente interno das instituições de ensino superior estudadas (Lange et al., 2011).
Impactos externos	São consequências das ações e dos fatores considerados nesta tese que interferem no ambiente externo das instituições de ensino superior estudadas (Lange et al., 2011).
Atores influenciadores	São pessoas cujas ações determinam as atividades de EE nas IES estudadas (Fayolle & Redford, 2014; Lima & Medeiros, 2012).
Ações de EE	Todo tipo de ação realizada por atores definindo elementos da EE (Andrade et al., 2016; Katz, 2003).
Condição inicial da EE	É a situação em que a IES se encontrava antes do desenvolvimento da EE. (Guerrero et al., 2014; Lopes et al., 2010).
Instalações	São os espaços, como o conjunto de salas destinados às atividades, aulas e eventos de EE nas instituições estudadas.
Modelos úteis	São os modelos de referências em EE utilizados por outras IES que se destacam neste tema e servem como inspiração para outras IES (Eckhardt & Shane, 2013; Shane & Venkataraman, 2000).
Parcerias	São as colaborações, acordos entre as organizações e as IES estudadas (Souza & Saraiva, 2010).
Fatores ambientais	São as ocorrências influenciadoras no desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas IES, esses fatores podem ser tanto internos quanto externos (Pittaway & Cope, 2007; Shane & Venkataraman, 2000).
Principais dificuldades e desafios	São os obstáculos com maior destaque no desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior estudadas. Estas dificuldades estimulam o aperfeiçoamento da EE.
Transformação da realidade	É a mudança de uma condição atual para uma nova condição, com o objetivo de aperfeiçoar a educação em empreendedorismo (Guerrero et al., 2014).
Condição buscada	É a situação em que se pretende alcançar por meio dos atores, fatores e ações relacionadas ao aperfeiçoamento da educação em empreendedorismo (Lopes et al., 2016).
Nova condição	É situação alcançada por meio dos atores, fatores e ações relacionadas ao aperfeiçoamento da EE.
Cultura Empreendedora	Cultura empreendedora é o conjunto de tradições, crenças e costumes de determinado grupo social, que consiste no direcionamento de atividades e ações dentro da instituição que estimule os alunos, professores, gestores ao empreendedorismo (Boh, Haan & Strom, 2015).
Competências empreendedoras	É um conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades pessoais, atitudes, visões, motivações ou direcionamentos, os quais podem ser combinados de várias formas e impactar positivamente para o crescimento do empreendimento. Snell e Lau, 1994; Johannisson, 2006).
Comportamento empreendedor	Conjunto de ações de um indivíduo que manifestam características definidoras de um empreendedor (ex: identificar e explorar oportunidades em atividades de negócio e agir enfatizando a inovação).
Ensino de Plano de Negócio	É o método de ensino de um instrumento criado a partir de um planejamento para traçar uma análise de mercado, análise da concorrência, projeções financeiras, recursos humanos, estratégia de marketing e vendas, indicado para quem deseja iniciar uma empresa ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.
Transversalidade na EE	É a prática pedagógica do ensino em empreendedorismo, com aplicação para todas as áreas de um mesmo curso ou para outros cursos, desenvolvendo um comportamento empreendedor independentemente da área de formação (SEBRAE, 2018; Lopes et al., 2016).
Novos métodos de ensino em EE	São novas formas de ensino, voltados não somente às características do empreendedor ou aos processos de criação de empresa, mas ao ensino de competências empreendedoras por meio de uma educação mais interativa e menos burocrática, com uma análise mais crítica de seu conteúdo e propostas acerca da melhor forma de ensiná-los (Fayolle, 2013; Nabi & Liñan, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6 – Significado das relações entre os códigos

Relação	Significado
Está relacionado a	Significa ter vínculo entre os elementos, ou seja, o elemento (E1) está vinculado ao elemento (E2). Exemplo: os professores iniciaram um novo método de ensino em empreendedorismo, saindo da condição inicial da EE para uma nova condição.
Dá origem a	Significa criar um determinado elemento a partir de outro, ou seja, do E2 surge do E1. Exemplo: os professores deram origem ao aperfeiçoamento da EE por meio de suas ações e influências, como a criação de eventos de empreendedorismo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 DESCRIÇÃO DO CASO UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - MG (UNIFEI) E O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO

A Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI - MG) foi criada em 1913, com o nome de Instituto Eletrotécnico e Mecânico de Itajubá (IEMI), por determinação pessoal de Theodomiro Carneiro Santiago, patrocinado por seu pai, Coronel João Carneiro Santiago Júnior, que pretendia organizar em sua cidade uma instalação para a formação de engenheiros eletricitistas e mecânicos, no qual o ensino fosse voltado à realidade prática, e o ambiente de trabalho tão aproximado quanto possível da vida real, para evitar o choque experimentado pelo estudante quando deixava os bancos escolares para ingressar na vida profissional (UNIFEI, 2018).

Com essa intenção, o Dr. Theodomiro viajou, em 1912, para a Europa e os Estados Unidos, com a finalidade de estudar os novos métodos de ensino técnico, contratar professores e adquirir equipamentos e utensílios para os laboratórios da futura instituição. O fundador almejava, sobretudo, homens práticos, capacitados para serem úteis à indústria nacional, à sociedade e à grandeza do país. O educador sonhava com a sua Escola de Eletricidade e Mecânica, que haveria de ser a mais eficiente da América do Sul. Theodomiro Santiago era, antes de tudo, um realizador e defendia, sobretudo, o aspecto prático no ensino e não somente o teórico (UNIFEI, 2018).

Dando continuidade a uma política de expansão suficiente para oferecer atendimento mais amplo e diferenciado à demanda nacional e, acima de tudo, regional, de formação de profissionais da área tecnológica, a instituição movimentou-se para a tentativa de se transformar em Universidade Especializada na área Tecnológica (UNIFEI), modalidade acadêmica prevista na nova Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB). Essa meta começou a se realizar a partir de 1998, com a ampliação dos cursos de graduação, que aumentou de dois para nove cursos, por meio da aprovação de sete novos, com a devida autorização do Conselho Nacional de Educação (CNE). Depois, foram implantados mais dois novos cursos de graduação (UNIFEI, 2018).

A realização do projeto de transformação em Universidade deu-se em 24 de abril de 2002, pela sanção da Lei nº 10.435, pelo presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. A passagem da Escola Federal de Engenharia de Itajubá (EFEI) à Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) foi o legítimo reconhecimento do Governo Federal a uma instituição com até então 87 anos de relevantes serviços prestados à engenharia nacional, e que sempre lutou em prol do desenvolvimento sustentável da nação; e uma homenagem póstuma a Theodomiro Carneiro Santiago, cuja memória jamais esmaecerá do pensamento de todos os seus discípulos,

símbolo de cidadão útil e exemplar aos pósteros que, como ele, creem na grandeza do Brasil (UNIFEI, 2018).

Por intermédio de uma parceria precursora entre governo local (Prefeitura Municipal de Itabira), setor privado (empresa Vale), Ministério da Educação (MEC) e Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), foi dado início à implantação do Campus Itabira, cujas atividades tiveram início em julho de 2008, com a consumação de seu primeiro vestibular. O Convênio de Cooperação Técnica e Financeira, firmado entre a UNIFEI, a mineradora Vale e a Prefeitura de Itabira, garantiu a construção do campus da universidade e a montagem dos laboratórios. Esse convênio estabeleceu o compromisso da Vale com o fornecimento dos equipamentos destinados aos laboratórios dos cursos, que são utilizados nas atividades de formação, geração e aplicação de conhecimento. À Prefeitura de Itabira coube prover a infraestrutura essencial ao funcionamento da UNIFEI e doá-las (terreno e benfeitorias) à universidade. A área já atribuída e alocada ao Complexo Universitário possui aproximadamente 604 mil m², no Distrito Industrial II da cidade (UNIFEI, 2018).

Deverão ser criados cerca de 500 empregos diretos e 800 indiretos no município. O corpo docente do campus, nessa fase inicial de implantação, será composto por aproximadamente 160 professores, além de 96 servidores técnico-administrativos, atendendo a uma população universitária de 2.250 alunos em cinco anos, quando as metas pactuadas entre os parceiros tiverem sido atingidas.

Hoje, as atividades da UNIFEI operam nas instalações do Parque Tecnológico de Itabira e no primeiro prédio do complexo, que abriga espaços administrativos e de aprendizagem. O edifício possui cerca de 4 mil m² e foi projetado com foco na sustentabilidade, prezando pela eficiência energética e arquitetura de baixo impacto. A proposta do Campus de Itabira é de uma universidade essencialmente inovadora e tecnológica, com ensino e pesquisa voltados às demandas atuais e futuras de mercado, incentivo ao empreendedorismo e comprometimento com o desenvolvimento local e regional. A Universidade continuou, em paralelo, a consolidação do campus Itabira, sua expansão na sede (Itajubá), implantando mais cursos de graduação e de pós-graduação (UNIFEI, 2018).

A UNIFEI, historicamente, sempre atuou em conjunto com o desenvolvimento do país, contribuindo para o salto de um Brasil predominantemente agrário, em 1913, para a era do conhecimento científico e tecnológico dos dias atuais.

4.2.1 Análise do Caso UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá – MG

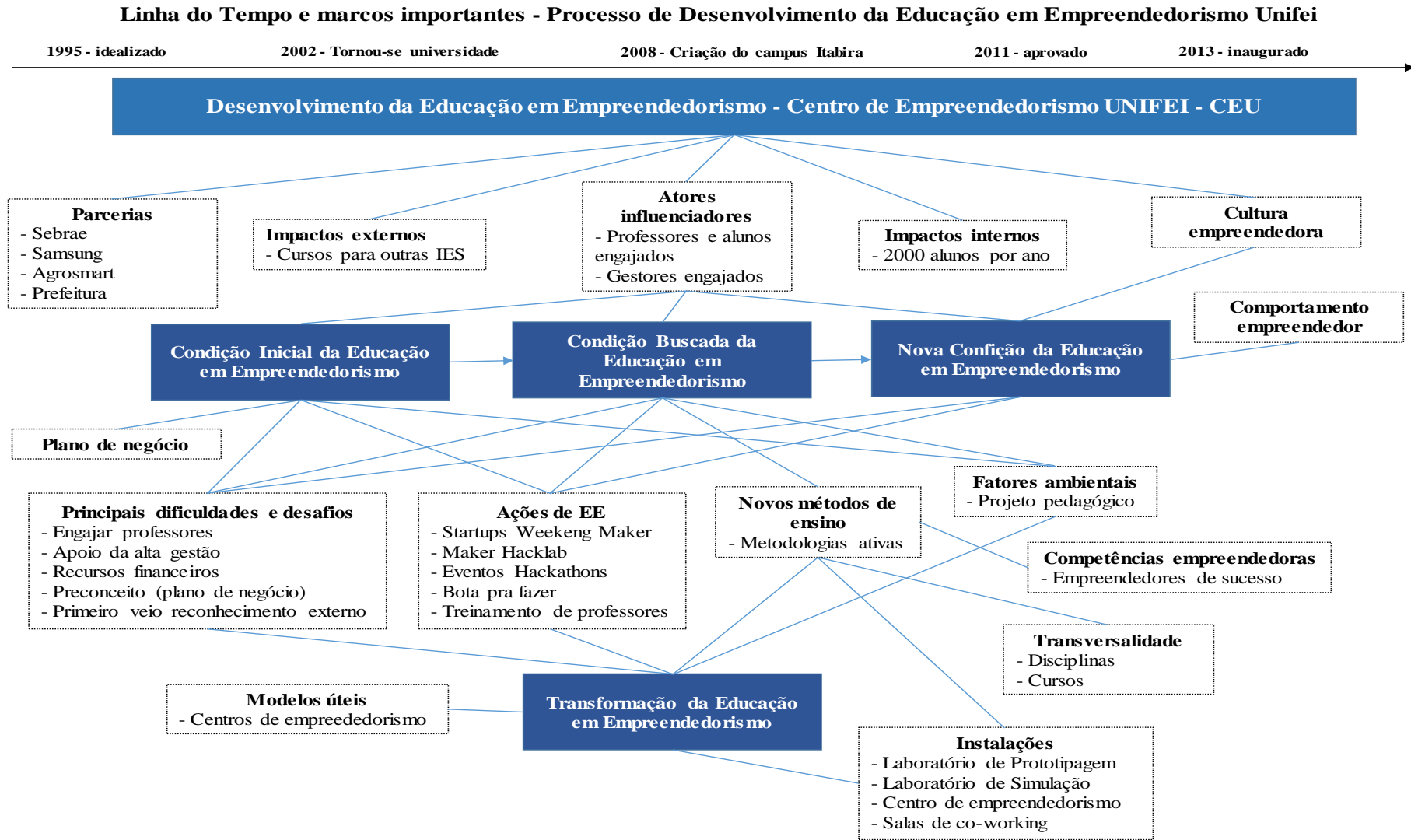
No sentido de aprofundar o conhecimento acerca do processo de educação em empreendedorismo na instituição de ensino superior UNIFEI (Universidade Federal de Itajubá – MG), elaborou-se a Figura 5, com base nos eventos de boas práticas apresentados no capítulo 5, pelo Quadro 22, e no material coletado na pesquisa de campo e categorizado no software Atlas-ti. Essa representação mostra as etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na referida IES.

A análise da Figura 5 demonstra o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo, desde seu início, na condição inicial, no aperfeiçoamento, indicando a condição buscada, passando pela transformação necessária até a nova condição da EE. Todo esse processo ocorreu por meio de atores influenciadores, como professores, gestores e alunos da IES, com ações de empreendedorismo, novos métodos de ensino e as principais dificuldades e desafios enfrentados.

Todo esse processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo foi elaborado com base na análise dos dados por meio do software Atlas-ti, composto pelos documentos adquiridos junto à IES, entrevistas com os principais atores e fotos das instalações utilizadas nas ações e aulas de empreendedorismo. Todo material (documentos, fotos, entrevistas) da coleta foi inserido e categorizado no software Atlas-ti, dando suporte para análise de dados.

Miles, Huberman e Saldaña (2014) descrevem que esse tipo de representação considera os requisitos necessários, os indivíduos, suas ações e relações, que nos ajudam a entender como o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo ocorreu no contexto da referida instituição. Os autores também indicam, por meio desse tipo de representação, que é possível demonstrar a transformação de um contexto ao longo do tempo.

Figura 5 – Representação gráfica da análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 5 representa a análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI, com a criação de seu Centro de Empreendedorismo. Considerou-se uma linha do tempo e seus principais marcos, dando início com a condição antes do desenvolvimento da EE, chegando à sua transformação, que estabeleceu uma nova condição.

Para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, foi considerada uma linha do tempo com seus principais eventos, mas foi a partir da criação do Centro de Empreendedorismo UNIFEI (CEU) que a EE avançou, modificando sua condição inicial, por meio de ações de seus principais atores influenciadores e suas relações, com o plano de negócio sendo o principal aprendizado no início; as principais dificuldades e desafios, enfrentados nessa etapa; as ações, como os eventos de empreendedorismo; e os fatores ambientais que mais impactaram nesse início.

A Figura 5 também traz a representação da condição buscada da EE, suas relações com os atores influenciadores por meio de ações, como eventos para a criação de startups e treinamento de professores; relação com a aplicação de novos métodos de ensino, como metodologias ativas; suas principais dificuldades e desafios, como engajar gestores, professores, alunos; e fatores ambientais que impactaram essa etapa.

A próxima etapa, a transformação da realidade, tem relação direta com a condição buscada para uma nova condição, pois é ela que trará elementos essenciais ao desenvolvimento da EE, como novas instalações (o próprio CEU e laboratórios de prototipagem); a aplicação de novos métodos de ensino para o desenvolvimento de competências empreendedoras; a transversalidade de cursos e disciplinas.

Por fim, a nova condição busca uma cultura empreendedora, por meio de ações de empreendedorismo de seus principais atores influenciadores. Todas essas etapas e suas indicações serão retratadas separadamente, a seguir.

A condição inicial da EE na referida instituição foi até 1995, quando o Centro de Empreendedorismo foi idealizado. Nessa etapa, praticava-se somente o ensino de plano de negócios como principal método de ensino do empreendedorismo. O desenvolvimento da educação em empreendedorismo teve como fator relevante a participação dos atores influenciadores, que serão destacados em passagens de entrevistas. Esses atores foram responsáveis pelo engajamento de gestores, professores e alunos, por meio de ações, como treinar e habilitar professores para o ensino de empreendedorismo.

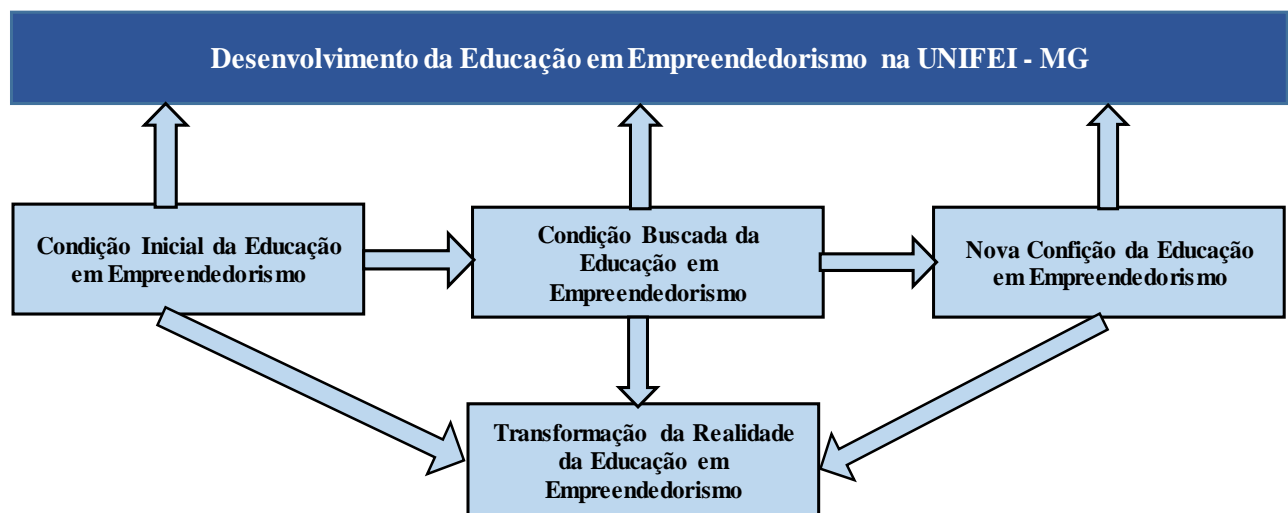
Destacam-se as principais dificuldades e desafios enfrentados pela UNIFEI para que o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, no seu início, tivesse êxito. Entre eles,

estão: o apoio da alta gestão, a escassez de recursos financeiros e o preconceito contra o empreendedorismo, pois se acreditava que esta área se tratava somente de criação de empresas e de, essencialmente, o lucro, sendo que o empreendedorismo abre muito mais perspectivas, tanto para a vida profissional quanto para a pessoal.

Outro ponto relevante nessa etapa, que impactou diretamente o desenvolvimento da EE, foram os fatores ambientais, como a criação de um projeto pedagógico voltado ao empreendedorismo, que pudesse atender às expectativas tanto da alta gestão quanto dos coordenadores e professores do curso de engenharia. A propósito, foram anexadas ao final desta pesquisa partes do plano do curso de engenharia e do projeto pedagógico do curso de administração, enfatizando apenas o conteúdo de empreendedorismo.

A Figura 6 ilustra as etapas e suas relações com o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI. As etapas serão descritas e analisadas conforme passagens de entrevistas e material coletado na referida instituição.

Figura 6 – Etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo da UNIFEI - MG



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.2 Análise da Etapa Condição Inicial da Educação em empreendedorismo na Unifei – MG

Durante o início do desenvolvimento da EE, destacam-se as principais dificuldades e desafios encontrados na referida instituição, conforme trechos relatados a seguir, em entrevistas com o principal professor e idealizador do Centro de Empreendedorismo UNIFEI - CEU e sua atual diretora e professora. Um dos problemas é o preconceito contra o empreendedorismo, pois ainda se acredita que ele é voltado somente à criação de empresas, mas sua dimensão vai

além disso, principalmente no que diz respeito a um comportamento mais protagonista. Por causa do preconceito, torna-se um desafio engajar professores e outros atores da universidade.

Eduardo (pesquisador) – *Quais foram as principais dificuldades no início da educação em empreendedorismo na UNIFEI?*

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – *Preconceito. As pessoas têm preconceito contra empreendedorismo, acham que é só para criar seu próprio negócio. Na cultura da universidade, os professores ensinam os alunos a serem empregados, mas empregos nos moldes tradicionais estão cada vez mais escassos. Precisa trabalhar a educação em empreendedorismo para ser um profissional melhor preparado e também gerar emprego. Nosso projeto pedagógico de administração vai além de trabalhar com grandes e médias empresas, a ideia é que eles sejam também criadores de negócios e acima de tudo, geradores de empregos.*

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – *Bom, as dificuldades sempre existem, a realidade é o hoje, o Fábio vai te falar muito melhor sobre o início com certeza, mas não é fácil fazer educação em empreendedorismo e apostar em empreendedorismo no Brasil, ainda existe muito preconceito, mas a gente leva o empreendedorismo como algo para formar perfil, antes de mais nada. Nas universidades federais ainda se tem muito medo em relação a essa coisa do que é público, do que é privado. Não é fácil o engajamento, ganhar audiência, existe dificuldade institucional também.*

A história do empreendedorismo na universidade sempre foi muito difícil e solitária. Não é fácil arrebanhar professores, mas aí se constituiu o Centro de Empreendedorismo, com um belo espaço, uma diretoria, uma equipe. A gente não tinha recurso, não tinha posicionamento institucional, a gente não estava dentro de nenhuma diretoria acadêmica que conseguisse passar recursos, tínhamos que pegar recursos diretamente com a reitoria.

Outro ponto relevante, descrito pelo entrevistado, é quanto ao engajamento dos professores e suas dificuldades, no início, destacado em outra passagem da entrevista. O engajamento dos professores é essencial para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, pois eles são os principais disseminadores neste processo.

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – *Como influências internas que dificultaram, acho que foi o conservadorismo, da instituição universitária, principalmente, advinda dos professores, é uma cultura muito conservadora, dificuldade de mudanças, medo de arriscar, medo de experimentar coisas novas, isso foi preponderantemente algo que dificultou.*

Ainda sobre a condição inicial da educação em empreendedorismo, vale destacar a dificuldade relatada a seguir, pois para que a instituição reconhecesse a importância da EE, primeiro veio o reconhecimento externo e só depois houve interesse pela instituição. Nesse caso, em específico, os atores influenciadores precisaram provar a importância da EE por meio

de um prêmio externo. O reconhecimento foi um processo de muito trabalho e dedicação para que outros profissionais reconhecessem sua relevância. Nesse sentido, o enfrentamento dessas dificuldades foi primordial para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo na instituição.

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – A gente tinha que mostrar o projeto para ele (reitor), a gente contratou alguns professores substitutos, prazo de 1 ou 2 anos, então era difícil a receptividade de nosso projeto, por parte da reitoria, outras áreas e professores, até que tiramos na avaliação do provão a nota máxima (ENADE), saiu no Estadão, nos principais jornais. Então, começamos a conquistar respeito e espaço, mas teve que vir do reconhecimento externo para depois sermos reconhecidos e ter valor para instituição.

Para o desenvolvimento da EE, foram essenciais ações de empreendedorismo, por meio dos atores influenciadores, principalmente por parte dos champions. Esse engajamento pode ser descrito nos próximos trechos das entrevistas, realizadas com o idealizador do Centro de Empreendedorismo UNIFEI, professor Fábio Fowler, e também pela professora Juliana, atual diretora do CEU.

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Uma pessoa preponderante no apoio foi quando nós conseguimos o reitor do nosso lado. Na época era o professor Renato Nunes. Foi até interessante, pois começamos juntos. Na época quando entrei na universidade ele estava como diretor de pesquisa, foi quando comecei a mexer com empreendedorismo, por volta de 1993-94... Nós ganhamos um prêmio em Santa Catarina de melhor projeto de parque tecnológico, cheguei para o professor Renato, eu queria implementar o parque tecnológico, queria investigar, fazer pesquisas sobre empreendedorismo, a gente foi se separando dos nossos objetivos, até que ele virou reitor, ele me trouxe para a área de empreendedorismo como diretor de empreendedorismo e com ele eu tinha muita autonomia para tomar decisões e realizar as implementações que nós desejávamos.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – A gente teve um reitor, o professor Renato Nunes, que foi reitor por 2 mandatos aqui na universidade, foi esse cara que instituiu a diretoria de empreendedorismo, acreditou muito nela, deu um espaço nobre para Centro de Empreendedorismo e apostou num grande parque tecnológico.

O Quadro 7 apresenta a síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.

Quadro 7 – Síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo na UNIFEI

	Quadro síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo na Unifei - MG					
	Principais Relações					
	Atores influenciadores	Ações de EE	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
Condição Inicial da EE	Poucos professores engajados Visionários	Reconhecimento externo Eventos de empreendedorismo	Preconceito Ensino tradicional Plano de negócios Engajar professores Recursos financeiros Engajamento solitário Clandestinidade Falta de apoio da gestão Cultura conservadora	Institucional (gestão) Projeto pedagógico conservador Instituição conservadora	Não existia Somente plano de negócios	Somente metodologias tradicionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado no Quadro 7 e nas passagens de entrevistas descritas anteriormente, a condição inicial da EE na UNIFEI foi muito difícil, pois os poucos atores influenciadores, na ocasião, precisaram primeiro ser reconhecidos fora da instituição, ou seja, somente depois de ganharem prêmios, com destaque em projetos de empreendedorismo, é que tiveram abertura dentro da referida instituição.

As dificuldades e desafios foram muitos, como o preconceito contra o empreendedorismo (até hoje muitos acreditam que ensinar empreendedorismo é somente criar plano de negócios). A entrevistada sugere que é muito mais do que isso: é criar um perfil empreendedor para a vida pessoal e profissional.

Nesse sentido, engajar outros professores e gestores se torna muito difícil, só foi possível mudar essa realidade com muita perseverança do professor champion Fábio Fowler. Com a conquista do Centro de Empreendedorismo, é que foi possível começar a mudar o projeto pedagógico e as metodologias de ensino, mas isso será detalhado na etapa seguinte. É importante destacar que tudo isso tornou possível o desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.

Após a condição inicial da EE, tem-se a condição buscada, cujo início se deu em 1995, terminando em 2011, com a aprovação do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU.

4.2.3 Análise da etapa condição buscada da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG

Essa etapa, classificada como condição buscada da EE, também tem importante relação com as ações dos atores influenciadores, suas principais dificuldades e desafios, novos métodos de ensino e fatores ambientais, pois são essas relações que aperfeiçoaram a EE na instituição.

A seguir, serão destacados os seguintes elementos: ações de EE, novos métodos de ensino e fatores ambientais. As relações entre a condição inicial e buscada pela educação em empreendedorismo são importantes para que ocorra a transformação da realidade na busca por uma nova condição.

A passagem a seguir descreve como ocorre a transversalidade de disciplinas de empreendedorismo para outros cursos, ou seja, como o Centro de Empreendedorismo atua com ações de empreendedorismo em outros departamentos; e também cita fatores ambientais para que isso ocorra. Todos esses relatos descrevem como a condição buscada impactou no desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – O Centro de Empreendedorismo está de portas abertas, a universidade tem muitas empresas juniores, principalmente empresas em criação, daqui a pouco vou sair para uma reunião com uma Empresa Júnior, a gente dá suporte para o trabalho deles, precisa ter muito empreendedorismo lá, quando vão constituir eles procuram a gente. Damos suporte com uma pegada empreendedora, motivando o grupo, trabalhando a perspectiva do empreendedorismo, regularmente a gente trabalha com treinamentos, mesmo que eles não estejam ligados diretamente à diretoria de empreendedorismo. Nosso trabalho é muito orgânico, atendemos toda a universidade...

É uma universidade que trabalha muito a prática. Atualmente, a gente tem uma pró-reitoria de extensão muito ativa. Muitos projetos acontecem na extensão, como criação de empresas de base tecnológica. No Centro de Empreendedorismo temos incubadora de base tecnológica e uma de cooperativas populares. Em parceria com o NIT é possível registrar a propriedade intelectual. Atualmente, a universidade está muito integrada com o Centro de Empreendedorismo.

Outra parte importante nessa etapa ocorre na aplicação dos novos métodos de ensino, sendo o foco não ensinar somente plano de negócio, pois a educação em empreendedorismo vai além da criação de empresas. Destaca-se a utilização de metodologias ativas para ensinar o empreendedorismo de uma maneira muito mais dinâmica.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Procuramos trabalhar metodologias ativas com foco em criar e gerenciar expectativas, de forma dinâmica, não tem sequenciamento, não sou pró escolas de habilidades, acho que o empreendedor pode ser rosa, verde, amarelo, azul. As nossas referências já estão mudando para uma perspectiva do empreendedorismo como método, um novo método tem que ser experimentado.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) Não adianta aprisionar o aluno dentro da sala de aula, ele quer fazer projetos, coisas que ele acredita, quando ele tem um propósito diante dele, ele busca qualquer conhecimento, vejo nas garagens os alunos trabalhando tecnologias de mecânicas de fluidos, uma coisa muito complexa, simulações, telemetria, eles têm um propósito, uma coisa que faz muito sentido, quando o projeto é nosso a gente se esforça muito, essa coisa da “desejabilidade”, de fazer o que realmente deseja, eles têm muito isso.

Os próximos trechos demonstram como as ações de empreendedorismo são relevantes para buscar uma nova condição da EE. Essas ações propiciam o desenvolvimento de comportamentos e competências empreendedoras, que são importantes para o aperfeiçoamento da educação em empreendedorismo, pois desenvolvem nos alunos as habilidades necessárias para a formação profissional, tanto para atuarem e se destacarem nas empresas quanto para a criação delas, se assim desejarem. O desenvolvimento de um comportamento empreendedor também pode trazer benefícios para a vida pessoal, como ser mais proativo e ter um comportamento protagonista em suas escolhas.

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Programas de estágios, como de engenharia mecânica e elétrica, estagiando em pequenas empresas da região, assim, oferecendo a parte do conhecimento técnico aos alunos. Nestes casos, os alunos de engenharia, por exemplo, recebiam mentoria com diagnóstico gerencial e implementações de melhorias.

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Um marco importante foi quando a gente implementou a criação do curso de administração com habilitação em empreendedorismo e negócios, quando foi criado o curso noturno, pois a universidade na época era só uma escola isolada de engenharia, ela não queria criar cursos noturnos de engenharia e nem outros, foi quando tivemos a oportunidade de implementar esse programa de desenvolvimento em empreendedorismo num curso de graduação de administração, usando a educação em empreendedorismo de maneira transversal, com disciplinas de empreendedorismo em todo o curso.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – A partir de 2015 a gente começou a fazer o Startup Weekend Maker, que tem um foco em fazer uma ideia se tornar algo real. Decidimos trazer soluções hardware, tecnológicas para os problemas apresentados. O Maker Lab é um evento que a gente roda também desde 2013, é um evento hackathon, uma maratona de negócio via internet das coisas, então imagina a gente falando de startup, de validá-la, de fazer um encontro para criar startups, tudo isso com soluções tecnológicas.

O Quadro 8 apresenta a síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.

Quadro 8 – Síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo na UNIFEI

	Quadro síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo na Unifei - MG					
	Principais Relações					
Condição Buscada da EE	Atores influenciadores	Ações de EE	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados	Criação do CEU Trabalho orgânico Atender a comunidade Criação de startups tecnológicas Parque tecnológico Trabalhar o ecossistema Criação do curso de ADM com ênfase em empreendedorismo Eventos "Startup Weekend"	Recursos financeiros Engajar professores Criar cultura empreendedora	Parcerias outras diretorias Expansão outros campus Parcerias outras instituições Novo projeto pedagógico	Disciplinas e cursos Pós-graduação Desejabilidade Outros projetos (EJ)	Metodologias ativas Desenvolver métodos Comportamento empreendedor Mentoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado no Quadro 8, a condição buscada da educação em empreendedorismo na UNIFEI tem início com a criação do Centro de Empreendedorismo, o que foi possível por causa de professores engajados, alunos e, principalmente, o apoio do reitor. Desde seu início, o Centro de Empreendedorismo teve como principal característica ser aberto a todos os cursos e também à comunidade, com intuito em trabalhar de forma orgânica, desenvolvendo um ecossistema favorável ao empreendedorismo, criando um ambiente promissor para uma cultura empreendedora, por meio de parcerias com outras diretorias e instituições.

Com a condição buscada, criou-se um projeto pedagógico com uma metodologia mais ativa, abrindo espaço para a transversalidade de disciplinas e cursos. Alunos de outros cursos podiam escolher disciplinas de empreendedorismo em sua grade curricular, sendo possível atender sua desejabilidade e não somente obrigatoriedade nas disciplinas. Essa etapa favoreceu a transformação da realidade da educação em empreendedorismo na UNIFEI, que será tratada mais detalhadamente a seguir.

Após a etapa de condição buscada, será analisado como ocorreu a transformação da EE na UNIFEI, que começou por volta de 2011, quando seu Centro de Empreendedorismo (CEU) foi aprovado.

4.2.4 Análise da etapa de transformação da realidade da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG

A transformação da realidade da educação em empreendedorismo é o meio pelo qual a condição inicial é aperfeiçoada, passando a ser a condição buscada para se tornar uma nova condição da EE.

A transformação da realidade da EE ocorreu na UNIFEI, considerando as principais dificuldades e desafios, fatores ambientais e ações, que foram essenciais para essa mudança, como: novos métodos de ensino; novas instalações; e a criação do Centro de Empreendedorismo, que passou a ser utilizado para aplicação de ações de empreendedorismo e aulas para alunos de vários cursos, tratando as disciplinas de forma transversal. Tudo isso possibilitou o desenvolvimento de competências e habilidades empreendedoras.

Os documentos plano de ensino e plano de aula (Anexos) do curso de administração de empresas e engenharia foram disponibilizados pela instituição e refletem a transversalidade de disciplinas, pois ela está inserida em vários momentos do curso, ao longo dos semestres.

As fotos no Apêndice do Centro de Empreendedorismo UNIFEI - CEU representam a transformação da realidade da EE, cujo principal objetivo foi desenvolver competências empreendedoras e comportamento empreendedor nos alunos, fazendo com que se crie uma cultura empreendedora em todo seu ecossistema que, nesse caso, é a própria IES, seus departamentos e a comunidade local.

A transformação da realidade da EE começou com a construção do próprio CEU, com seus 640 m² dedicados ao empreendedorismo na universidade; seus laboratórios de simulação; minilaboratório *maker* (prototipagem – para desenvolvimento de hardware); *coworking* com 8 estações de trabalhos; duas salas de reuniões; um laboratório de empreendedorismo, com mesas e cadeiras dinâmicas; dois laboratórios de informática; e espaços destinados às ações de empreendedorismo, como o *Startup Weekend Maker*, o qual foi observado durante pesquisa de campo.

As próximas passagens de entrevistas descrevem a transformação da realidade da EE e suas relações com as ações de empreendedorismo, e as principais dificuldades e desafios encontrados nessa etapa, que é a ponte entre a condição buscada da EE e a nova condição. Também são destacados os modelos úteis, que serviram como inspiração para essa transformação. Essa análise destaca, igualmente, os fatores ambientais, como a busca por recursos financeiros e mudanças nas metodologias de ensino, pois tiveram impacto nessa etapa, ou seja, os novos métodos de ensino possibilitaram aperfeiçoar e inovar a maneira como se ensina o empreendedorismo.

No trecho a seguir, o entrevistado descreve como a instituição vem desenvolvendo e transformando a EE, suas dificuldades e desafios, fatores ambientais internos e externos e os atores influenciadores, como alunos e ex-alunos, que participam ativamente nas ações de empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – *Em que condições se encontra a educação em empreendedorismo na UNIFEI?*

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – *Hoje, a gente está se desenvolvendo cada mais, deixou de engatinhar e está em plena evolução, mas ainda não estamos totalmente autossuficientes. A gente depende da instituição, de parceiros e ainda de recursos governamentais, mas a gente tem conseguido através do nosso ecossistema, do nosso networking, um grande apoio financeiro e acima de tudo apoio de pessoas que querem ajudar em nossos projetos e eventos. Até nossos alunos e ex-alunos então ajudando, está muito mais fácil se comparado quando começamos, o crescimento agora vai ser escalado rapidamente. O Centro de Empreendedorismo tem papel preponderante em nosso ecossistema, em nossa região.*

Os próximos trechos relatam a criação de turmas do curso de administração no período noturno e a implementação de disciplinas de empreendedorismo em toda a grade, de forma transversal. Logo após, são descritas as dificuldades e desafios enfrentados na ocasião, como a falta de recursos financeiros. Esses fatores também fazem parte da transformação da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – *Acho que um marco importante foi quando a gente implementou o curso de administração com habilitação em empreendedorismo e negócios, quando foi criado o curso noturno. A universidade na época era só uma escola isolada de engenharia, ela não queria criar cursos noturnos de engenharia e nem outros, aí foi que surgiu a oportunidade de implementar esse programa de desenvolvimento em empreendedorismo num curso de graduação de administração, com a educação em empreendedorismo de maneira transversal.*

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – *Algumas dificuldades que tivemos na época foram poucos recursos do governo para criação de novos cursos, mesmo com pressão para abrir cursos noturnos, além disso, o apoio e credibilidade eram baixos,, mas quando implementamos o curso, eu e os professores que acreditaram nesse projeto e quando conquistamos a nota máxima do provão, da primeira avaliação, no qual todos os alunos tiraram a nota máxima, saindo na classificação de vários jornais do país, que o curso de administração da UNIFEI tinha ficado em segundo lugar no ranking geral, a partir daí as coisas foram melhorando e conseguimos conquistar coisas maiores.*

Nas passagens abaixo, a entrevistada relata a transformação da educação em empreendedorismo por meio dos moldes do curso de administração, que deu certo e se expandiu para outros cursos. Isso comprova que a educação em empreendedorismo transforma a maneira como se ensina e, por consequência, pode ser aplicada de forma transversal para qualquer área, começando a transformar também outros níveis de ensino, como a pós-graduação na referida instituição.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – *Foi por volta de 2010, que de fato se abriu para a educação em empreendedorismo em outros cursos, pois havia dado certo para o curso de administração, sendo modelo para toda a universidade. Assim, foi pensado na formação de um perfil educador voltado ao empreendedorismo, consolidando nossas bases, nos dando mais confiança para acreditar na educação em empreendedorismo. Com isso, o Centro de Empreendedorismo já nasce com a missão de levar para todos a educação em empreendedorismo, a gente não tem exclusividade com um curso, ele é para toda a universidade.*

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – *Esse é o momento que a gente está começando a olhar para a pós-graduação de uma forma mais estratégica em termos de formação, de disciplinas que fazem parte*

da grade da pós-graduação, do mestrado, do doutorado, então esse é todo um trabalho que a gente tem feito, muito legal, recentemente.

Além da transversalidade nos cursos, a transformação da realidade da EE possibilitou a expansão para outro campus, considerando fatores ambientais, como a aceitação das instâncias superiores e uma nova condição da EE.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Hoje, a gente movimenta ir para o campus de Itabira. A UNIFEI tem dois campus e a gente está institucionalizando o Centro de Empreendedorismo em Itabira. Existem muitos programas que eles foram naturalmente replicando lá, como a própria Startup Weekend. Mesmo assim a gente está consolidando a figura institucional do Centro de Empreendedorismo por lá também.

Outro ponto importante são as parceiras, que ajudam no desenvolvimento e transformação da realidade da EE, conforme descrito no trecho a seguir, possibilitando a consolidação do parque tecnológico, que é uma das condições buscadas pela UNIFEI. Também são descritos os atores influenciadores, que apoiam os projetos de empreendedorismo; entretanto, mesmo com esse apoio, ainda existem dificuldades e desafios a serem enfrentados.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – A gente tem o professor Renato Nunes, que é um grande apoiador, que foi reitor por 2 mandatos, foi ele que instituiu a diretoria de empreendedorismo e apostou num grande parque tecnológico, aí veio toda a instabilidade no Brasil, parando muitos projetos, mas o parque tecnológico está em consolidação, inclusive nessa última gestão a gente resolveu mobilizar isso de volta, desempacar isso e ir em frente, muito em parceria com a prefeitura.

A passagem seguinte também retrata as dificuldades e desafios enfrentados pelos atores influenciadores para concretizar a transformação da realidade da EE. Destaca-se, principalmente, a falta de recursos financeiros. Mesmo com esta escassez, os atores influenciadores conseguem captar recursos para a realização de ações e eventos de empreendedorismo.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Quando você é empreendedor, você dá um jeito, você quer fazer o seu projeto, você pega e faz, você faz muito “step”, muito trabalho aqui e ali. Então, tem um evento, você vai buscar recurso para este evento, acabou este evento, no outro dia você está buscando recurso para outro.

A relevância do próximo trecho se destaca pelas ações de empreendedorismo que resultaram na transformação e desenvolvimento da EE; pelos fatores ambientais internos, como programas de empreendedorismo, autorizados pela instituição; e como tudo isso é relevante

para engajar mais pessoas. Outro ponto relatado é a falta de documentar as ações e programas; mesmo que isso não atrapalhe, seria importante ter todo o processo documentado, principalmente para as gerações futuras terem um histórico de relatos de ações que deram certo ou não.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – A ação empreendedora na universidade precisa de programas, antes de precisar de espaço, antes de precisar de um conselho, as pessoas perguntam se a gente tem um estatuto, se a gente tem isso ou aquilo, tem nada, tem um monte de programa que roda todos os anos, a gente vai aprimorando e também ouvindo os alunos e professores, a gente vai decidindo quais serão os próximos programas que a gente vai criar e qual o valor que será entregue para minha comunidade...

E assim, desenvolvendo mais ações empreendedoras, criando startups, gerando empregos, oportunidades e valores. A gente olha muito para o programa, ele é a matéria-prima, é a primeira coisa que tem que pensar quando você vai criar um Centro de Empreendedorismo, como que eu atraio pessoas, como transformo essas pessoas em uma legião de apaixonados, como vou nutrir a comunidade. Essas são as preocupações fundamentais, por isso que até hoje a gente aprende de forma institucional a governança, pois o foco inicial foram os programas de empreendedorismo, sendo estes a chave para termos uma ação empreendedora muito ativa e muito consistente...

Ação empreendedora existe em todas universidades, mas acho que, a gente tem uma ação muito consistente atualmente, pois ela já existe há alguns anos, tem bastante coisa integrada, muitas ações e projetos em várias turmas e ao mesmo tempo também muito arraigada com a comunidade, não é só planejar, as coisas realmente acontecem e ao mesmo tempo são validadas com a nossa comunidade.

As próximas descrições são anotações da pesquisa de campo e das conversas com alunos, envolvidos diretamente em ações de empreendedorismo, como o evento *Startup Weekend Maker*, que ocorreu nos dias 31 de agosto, 01 e 02 de setembro de 2018.

Essas descrições também indicam a transformação da realidade da EE na UNIFEI e o envolvimento dos atores influenciadores, como professores e alunos, engajados nesse evento. A percepção obtida, na ocasião, foi que esses atores estavam muito envolvidos nesse evento, na idealização de soluções tecnológicas e, por consequência, na criação de *startups*. Desde a ideia inicial até a prototipagem do projeto foram 54 horas ininterruptas, começando no dia 31 de agosto e terminando com a apresentação dos *pits* dos projetos.

Seguem descrições da coleta de dados na UNIFEI – MG, nos dias do evento, sendo informações relevantes, pois comprovam que esse tipo de ação ajuda no desenvolvimento da educação em empreendedorismo na referida instituição.

Atores influenciadores / Condição inicial da EE / Nova condição da EE

- Fui recebido pelo professor Fábio Fowler, o principal idealizador do CEU – Centro de Empreendedorismo UNIFEI.

- O professor Fábio começou a contar a história do CEU e como a EE está inserida neste contexto e vice-versa.

Ações de EE / Atores influenciadores / Impactos internos

- Nestes dias estava ocorrendo um evento de startups, em que mais de 100 alunos e a comunidade estavam participando com o objetivo de desenvolver e criar um protótipo até o fim do evento para apresentar a uma banca sua ideia sobre uma solução de hardware para um eventual problema no mercado.

Atores influenciadores

- Fui apresentado para alguns alunos e ex-alunos que estavam ajudando na organização do evento.

- Além do professor Fábio, mais duas pessoas fundamentais estavam na organização do evento, a professora Juliana e atual diretora do CEU e a ex-aluna Gabriela que tinham funções mais centrais.

Atores influenciadores / Impactos internos / Instalações

- Haviam salas lotadas de alunos, separados em grupos e meses, os mesmos estavam com seus computadores discutindo ideias e pesquisando sobre elas. Todo processo inicia com a inscrição de várias ideias, mais de 50, depois é feita uma triagem por uma banca que selecionam as melhores, ficando apenas 14 que foram divididas na mesma quantidade de grupos.

Instalações / Novos métodos de ensino

- Conheci um laboratório que eram desenvolvidas essas ideias ou as soluções em hardware e protótipos durante o evento, um dos alunos envolvidos na organização me apresentou e explicou como funcionava o laboratório.

Atores influenciadores / Impactos externos / Principais dificuldades e desafios

- Entrevistei a ex-aluna Gabi que me explicou toda sua trajetória e do CEU e as dificuldades ao longo da história do CEU, um ponto importante é que tanto o CEU quanto esses eventos mostram uma verdadeira “paixão” por parte dessas pessoas, pois todos são voluntários e a todo momento reforçam que são gratos a tudo que aprenderam no CEU.

Ações de EE / Desenvolvimento da EE / Impactos internos / Transformação da realidade

- Importante destacar que o evento dos startups ocorreu por 54 horas ininterruptas, do qual muitos alunos passam as duas noites sem dormir ou dormindo pouco, estive no evento no sábado e no domingo e pude observar tudo isso, o evento começa na sexta e termina no domingo com a apresentação (PIT) dos alunos.

Impactos internos

- Os participantes se mostraram muito engajados, as salas sempre cheias, os grupos espalhados pelo corredores e áreas abertas, discutindo sobre seus projetos.

Atores influenciadores / Impactos externos

- Também assisti a uma apresentação de ex-alunos que já tinham passado por esse evento e que já estavam num estágio mais avançado, inclusive com seus startups já gerando lucro.

Competências empreendedoras / Cultura empreendedora / Desenvolvimento da educação em empreendedorismo

- O professor Fábio enfatizou bastante que a EE precisa gerar não só o conhecimento, mas também sua prática e é isso que estava acontecendo naquele evento, conforme observação e conversa com os mentores, participantes e professores.

Atores influenciadores / Competências empreendedoras

- No domingo cheguei cedo no evento e pude observar a preparação dos grupos para a apresentação, observei um dos grupos que estava treinando a apresentação de sua ideia/projeto e um dos mentores estava orientando-os quanto as melhores informações para apresentarem.

Impactos internos

- O evento é “insano”, pois os participantes vão e vem o tempo todo, alguns quando cheguei no domingo de manhã estavam dormindo nos sofás.

Atores influenciadores / Desenvolvimento da educação em empreendedorismo/ Impactos externos e internos / Novos métodos de ensino

- A educação em empreendedorismo se apresenta de várias formas nas IES, no qual foi observado no Centro de Empreendedorismo UNIFEI - CEU representa fortemente uma dessas formas, pois não só dissemina o conhecimento para várias áreas, mas possibilita o engajamento e “paixão” dos alunos e ex-alunos por meio de muitas oportunidades de “negócio” e desenvolvimento para toda a sociedade, gerando empregos e desenvolvimento econômico e social.

O Quadro 9 apresenta a síntese da análise da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.

Quadro 9 – Síntese da análise da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na UNIFEI

	Quadro síntese da análise da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na Unifei - MG					
	Principais Relações					
Transformação da realidade da EE	Atores influenciadores	Ações de EE	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
	Professores engajados Alunos engajados Ex-alunos engajados Pró-reitoria engajada Reitor engajado	Criação do CEU Novas instalações Eventos internos e externos Networking Nota máxima MEC curso de ADM Criação de um parque tecnológico Captação de recursos para eventos Criação de programas de EE Evento <i>Startup Weekend Maker</i> Experiências práticas	Engajar professores Divulgação para toda IES Recursos financeiros Atrair pessoas Envolver a comunidade	Interligar o ecossistema Projeto pedagógico Depender menos da IES Dependência de recursos Modelo para outros cursos Aberto para todos Expansão para outros campus Institucionalização do CEU	Disciplinas e cursos Outros cursos Pós-graduação Strictu Senso	Experimentação Criação de startups tecnológicas Novos programas Metodologias ativas Mentorias

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado no Quadro 9, a transformação da realidade da EE traz novamente como condição essencial as ações dos atores influenciadores, pois mesmo com todas as dificuldades indicadas desde início da EE, elas foram capazes de transformar a realidade. Com perseverança, os atores influenciadores engajaram outros professores, alunos e ex-alunos, sendo que estes últimos surgem como diferencial, pois em visita ao evento *Startup Weekend Maker* foram observados ex-alunos engajados em disseminar todo conhecimento adquirido em sala ou em *startups* já criadas. Havia sintonia entre os professores mentores e alunos de vários cursos, além de ex-alunos que foram ajudar na idealização, criação e prototipagem de soluções tecnológicas que, posteriormente, poderiam se tornar *startups*.

A partir da criação do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU e suas instalações, somando a isso a nota máxima do MEC para o curso de administração, foi possível criar uma rede de networking, criar programas de educação em empreendedorismo e retomar a ideia da criação de um parque tecnológico. Todas essas ações foram importantes para a consolidação da EE na referida instituição, entretanto, as dificuldades de captação de recursos financeiros continuam sendo o principal obstáculo para realização de eventos. Os atores influenciadores têm como objetivo diminuir a dependência de recursos da própria IES, por meio de mais parcerias com outras organizações, assim, interligando todo o ecossistema, como outras áreas da própria instituição, outras instituições, o governo e a comunidade.

A seguir será detalhado como a transformação da realidade da educação em empreendedorismo e suas relações se tornaram uma nova condição da educação em empreendedorismo para instituição.

Com a análise dos dados coletados, foi possível constatar que a UNIFEI – MG enfrentou dificuldades e desafios na educação em empreendedorismo desde seu início, mas seus atores influenciadores foram fundamentais para transformação da realidade da EE, pois persistiram em realizar ações de empreendedorismo que visavam mudar sua realidade e, conseqüentemente, consolidar uma nova condição para a educação em empreendedorismo na instituição.

4.2.5 Análise da nova condição da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG

A nova condição da educação em empreendedorismo começou em 2013, quando o Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU foi inaugurado.

Nessa etapa, será analisada a nova condição e suas relações para que seja possível continuar desenvolvendo a educação em empreendedorismo na referida instituição. Por

intermédio dos atores influenciadores, suas ações, os fatores ambientais, a cultura empreendedora e comportamento empreendedor serão analisados trechos das entrevistas.

O primeiro trecho descreve como a educação em empreendedorismo é aplicada atualmente na instituição, utilizando novos métodos de ensino, na busca de uma nova condição. Observou-se o desenvolvimento de habilidades voltadas ao empreendedorismo, como trabalho em grupo, autonomia e trabalho sob pressão.

Fábio Fowler (professor, idealizador e ex-diretor do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – A gente define empreendedor como uma pessoa que cria e gerencia projetos, ou seja, tudo aquilo que demanda recursos materiais, pessoas, capital e um objetivo principal. Não somente o lucro de uma empresa, pode ser aprendizagem, geração de conhecimento, entreter pessoas, pode ser qualquer coisa ligado ainda a pirâmide de Maslow. Nesse sentido, quanto mais complexo é o projeto, mais demanda habilidades do empreendedor...

Eu ministro a disciplina de marketing estratégico, são várias horas de aulas semanais e exercícios práticos, depois eu passo um feedback para você ver como funciona a multidisciplinaridade que tento aplicar em sala de aula com as diversas habilidades necessárias para o empreendedor. Além de ensinar ou dar oportunidade de o aluno aprender os conceitos ligados ao marketing estratégico, também dá oportunidade aos alunos desenvolverem habilidades, a trabalhar em grupo, a trabalhar sob pressão, avaliar pares, entre outras.

Na próxima passagem, é destacada a importância em desenvolver comportamento empreendedor para a nova condição da EE, pois é esse tipo de comportamento que possibilitará ao aluno ter atitudes proativas e protagonistas em sua vida profissional e pessoal.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Atualmente se fala em ensinar empreendedorismo, mas para a gente é simplesmente formar pessoas que saibam executar projetos. Então quando a gente pensa em educação em empreendedorismo é isso que a gente quer dizer. Criar oportunidades para que as pessoas possam desenvolver esses “softskills”, comportamentos por meio das disciplinas na graduação, por exemplo, o curso de administração é todo estruturado com base na educação em empreendedorismo.

O trecho seguinte destaca a relevância da transversalidade, não somente no curso de administração como em outros cursos. Foram observadas, na pesquisa de campo, ações como o *Startup Weekend Maker*, em que alunos de vários cursos participaram na condição de formarem grupos, mesclando os cursos. Também são descritas a situação atual do Centro de Empreendedorismo e suas perspectivas para o futuro.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Tudo o que a gente faz é para todos os cursos, para transbordar o que

acontece no curso de administração, tanto que atualmente o CEU está atraindo mais alunos de engenharia e das ciências exatas do que da administração, pois o curso de administração já possui matérias de empreendedorismo, são 7 na grade. De qualquer forma, a nossa presença é muito forte nos cursos de graduação.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Hoje, eu até posso falar que desde quando assumi a diretoria de empreendedorismo e ela foi para pró-reitoria de extensão, sou muito privilegiada, porque existe toda uma vibração de movimentar o parque tecnológico novamente, então a gente está num momento bom, que não foi a realidade que eu acompanhei no início.

No trecho a seguir, destaca-se como as ações em EE se consolidaram na graduação, trazendo uma nova realidade para instituição e transbordando para a pós-graduação.

Juliana (professora e atual diretora do Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU) – Ação empreendedora, a gente tem nos cursos de empreendedorismo um público bem consolidado, a gente tem muitos professores que assinam as cadeiras de empreendedorismo na universidade, o que é um privilégio, até porque o curso de administração, tem 7 disciplinas só de empreendedorismo. Atualmente, a área de administração tem o mestrado profissional em administração que tem como uma das linhas de pesquisa o empreendedorismo.

O Quadro 10 apresenta a síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo na UNIFEI – MG.

Quadro 10 - Síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo na UNIFEI

Quadro síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo na Unifei - MG						
Principais Relações						
Nova condição da EE	Atores influenciadores	Ações de EE	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
		Professores engajados Alunos engajados Ex-alunos engajados Gestores engajados	Startups Weekeng Maker Maker Hacklab Eventos Hackathons Bota pra fazer Treinamento de professores Laboratório de prototipagem Salas de coworking Parcerias Criação do parque tecnológico Mentoria	Recursos financeiros Engajar outras áreas Manutenção dos projetos Fazer sentido para o aluno	Impactos externos Impactos internos Parcerias institucionais Cultura empreendedora Consolidação na graduação Professores fixos	Disciplinas Outros cursos Pós-graduação Strictu Senso Projetos de extensão

Fonte: Elaborado pelo autor.

A nova condição da educação em empreendedorismo na Universidade Federal de Itajubá – MG está consolidada mediante o Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU. Sua estrutura física e instalações estão dispostas para diversas ações; suas salas e laboratórios estão preparados para aulas práticas e eventos. Toda essa possibilidade de desenvolver a educação em empreendedorismo não seria possível, caso seus principais atores influenciadores não tivessem persistido diante das principais dificuldades e desafios já relatados anteriormente e, atualmente, o desafio dos programas de EE fazem sentido para os alunos, não apenas profissionalmente, mas para suas vidas.

Outro ponto relevante, relatado pela diretora do Centro de Empreendedorismo, é a criação e a manutenção dos programas de empreendedorismo, pois eles ainda dependem de recursos da própria instituição e, por ser uma Universidade Federal, do Ministério da Educação (MEC). Mesmo com a falta de recursos desde o início da EE na instituição, nota-se que existe toda uma “atmosfera” propícia para superação desses obstáculos, tendo como principal objetivo a continuidade no desenvolvimento da educação em empreendedorismo.

Por fim, a análise de dados referente ao desenvolvimento da educação em empreendedorismo na Universidade Federal de Itajubá – MG (UNIFEI) foi descrita, recorrendo à pesquisa de campo no Centro de Empreendedorismo UNIFEI (CEU). Para essa análise, foram disponibilizados documentos, como plano pedagógico e de ensino, que representam a transversalidade de disciplinas e cursos. Também foram tiradas fotos das instalações, destinadas às ações e aulas de empreendedorismo, como os laboratórios de simulação e prototipagem. Todos esses documentos estão anexados no final deste trabalho, bem como as transcrições das entrevistas realizadas com o idealizador e professor do CEU e com a atual diretora e professora, além de anotações feitas nas visitas realizadas na instituição, como no evento *Startup Weekend Maker* e em aulas de empreendedorismo ministradas pelo professor Fábio Fowler.

O Quadro 11, a seguir, apresenta um resumo com as principais relações descritas neste capítulo, referente ao processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na Universidade Federal de Itajubá-MG (UNIFEI).

Quadro 11 – Quadro-resumo das principais relações e suas evidências do processo de desenvolvimento da educação empreendedora na UNIFEI

Principais relações e suas evidências no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI						
CENTRO DE EMPREENDEDORISMO UNIFEI - CEU						
	Atores Influenciadores	Ações de Empreendedorismo	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
Condições iniciais da EE	Poucos professores engajados	Reconhecimento externo Eventos de empreendedorismo	Preconceito contra o empreendedorismo Ensino tradicional Plano de negócios Engajar professores Recursos financeiros Cultura conservadora	Institucional (gestão) Projeto pedagógico conservador	Não existia Somente plano de negócios	Metodologias tradicionais
Condições Buscadas da EE	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados	Criação do CEU Trabalho orgânico Atender a comunidade Criação de startups tecnológicas Parque tecnológico	Financeira Engajar professores Atitude empreendedora Cultura empreendedora Comportamento empreendedor	Outras diretorias Outros campus Parcerias	Disciplinas e cursos Pós-graduação Desejabilidade	Metodologias ativas Desenvolver métodos
Transformação da EE	Professores engajados Alunos engajados Ex-alunos engajados Pró-reitoria engajada	Criação do CEU Novas instalações Eventos internos e externos Networking	Engajar professores Divulgação para toda IES Recursos financeiros	Interligar o ecossistema Projeto pedagógico Depender menos da IES	Disciplinas e cursos Outros cursos Pós-graduação Strictu Senso	Experimentação Criação de startups Novos programas Metodologias ativas
Novas Condição da EE	Professores engajados Alunos engajados Ex-alunos engajados Gestores engajados	Startups Weekeng Maker Maker Hacklab Eventos Hackathons Bota pra fazer Treinamento de professores Laboratório de prototipagem Salas de coworking Parcerias Mentoria	Recursos financeiros Engajar outras áreas Manutenção dos projetos Fazer sentido para o aluno	Impactos externos Impactos internos Parcerias institucionais Cultura empreendedora	Disciplinas e cursos Outros cursos Pós-graduação Strictu Senso Projetos de extensão	Experimentação Criação de startups Novos programas <i>softskills</i> Experiências práticas Metodologias ativas

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 11 é o resumo das análises do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI. Ele está dividido nas etapas: condição inicial, condição buscada, transformação da realidade e nova condição da educação em empreendedorismo. Cada etapa apresenta relações com os atores influenciadores, as ações de empreendedorismo, as principais dificuldades e desafios, os fatores ambientais, a transversalidade de cursos e disciplinas e os novos métodos de ensino.

Todas essas relações se apresentam como necessárias para o aperfeiçoamento da EE, pois os atores influenciadores são os responsáveis por todo desenvolvimento, aplicação das ações e disseminação da EE e estão presentes em todas as etapas, principalmente, no engajamento de outros atores, como alunos e ex-alunos, outros professores, coordenadores, gestores e até os reitores. Esse ecossistema é muito importante para o avanço e manutenção da EE na instituição.

Outro ponto relevante é o enfrentamento das principais dificuldades encontradas ao longo do caminho, como a falta de recursos financeiros, que não impediu as ações de empreendedorismo, realizadas pelos atores influenciadores; entretanto, por causa delas, demorou-se um pouco mais para as ações serem realizadas. A escassez de recursos financeiros também obriga um maior esforço e criatividade dos atores envolvidos. Essas informações foram confirmadas nas entrevistas e pesquisa de campo realizadas junto à referida instituição.

Destacam-se, nesta análise, os fatores ambientais que foram identificados na pesquisa de campo, como projetos pedagógicos conservadores, dificultando a implantação de novas diretrizes e métodos de ensino mais flexíveis. Mesmo assim, foi possível constatar o desenvolvimento da educação em empreendedorismo na UNIFEI, pois os atores influenciadores foram persistentes nesse processo, enfrentando diversas dificuldades, recebendo apoio de outros atores e gestores, implantando novos projetos pedagógicos, voltados ao ensino do empreendedorismo, desenvolvendo novas metodologias de ensino, como as ativas e ensinando o empreendedorismo para alunos de diferentes cursos.

O resultado de tudo isso é a criação de *startups* tecnológicas, impactando a universidade, a sociedade, gerando empregos com a criação de *startups* e preparando melhor seus alunos para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

4.3 DESCRIÇÃO DO CASO PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC – RIO) E O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO

A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro é uma instituição comunitária de Educação Superior, de acordo com Portaria nº 679, de 12/11/2014, da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. Filantrópica e sem fins lucrativos, ela se propõe a produzir e propagar o saber, a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão, tendo como pilares o pluralismo e debates democráticos; e objetiva, acima de tudo, a reflexão, o crescimento e enriquecimento da sociedade (PUC - Rio, 2018).

A Instituição foi fundada em 1941 por D. Sebastião Leme e pelo Pe. Leonel Franca, e reconhecida oficialmente pelo Decreto nº 8.681, de 15/01/1946. Por Decreto da Congregação dos Seminários, de 20/01/1947, a Universidade recebeu o título de pontifícia. Considerada uma universidade de referência no Brasil, ela tem forte tradição na construção de parcerias e colaborações com a indústria (PUC - Rio, 2018).

A internacionalização do ensino e o intercâmbio entre culturas e saberes são propostas acolhidas pela PUC – Rio, diante de um mundo globalizado (PUC - Rio, 2018).

O campus, construído em uma área de 104 mil metros quadrados, permite a integração entre cursos e possibilita o desenvolvimento de projetos multidisciplinares. A PUC - Rio busca a excelência na pesquisa, no ensino e na extensão para a formação de profissionais competentes, habilitados ao pleno desempenho de suas funções (PUC - Rio, 2018).

A PUC – Rio é considerada um centro de inovação e empreendedorismo, devido à alta tecnologia e conhecimento desenvolvido dentro do ambiente acadêmico. Por meio do instituto Gênesis, a universidade envolve vários públicos, entre eles, estão: empresas, governo, empreendedores, universidades e estudantes, atuando nas áreas de empreendedorismo, inovação, educação e consultoria. Na área de empreendedorismo, está há mais de 20 anos, como germinadora e incubadora de empresas (GÊNESIS, 2018).

Como empresa júnior, a instituição é pioneira na forma multidisciplinar de atuação; sua equipe é formada por alunos de diversos cursos, o que proporciona uma visão ampla dos projetos, com diferentes pontos de vista, que possibilitam um serviço personalizado, refletindo um dos pilares da EE, que é a transversalidade entre os cursos.

Quanto aos projetos de desenvolvimento local, a instituição tem como foco desenvolver projetos de empreendedorismo, que levam para comunidades e regiões mecanismos e metodologias de intervenção, promovendo o empoderamento dessas populações, com o

aumento do seu poder de tomada de decisão, sua renda e autonomia local. Isso gera inclusão social e reflete como a universidade gera impactos externos para a sociedade, por meio da educação em empreendedorismo (GÊNESIS, 2018).

Quanto à inovação, a PUC – Rio, por meio do instituto Gênesis, desenvolve incubadoras corporativas em seu centro de inovação empresarial. Em relação à educação, são oferecidas palestras, workshops e eventos de empreendedorismo, cursos de extensão e pós-graduação em educação em empreendedorismo, além de programas de formação empreendedora e de universidades empreendedoras. A consultoria é realizada por meio da gestão da inovação, apadrinhamento de incubadoras e estudos de setores e cadeias de valor. A história da educação em empreendedorismo na PUC - Rio tem forte relação com o instituto Gênesis, pois são geradas várias ações de empreendedorismo com todo o ecossistema, como a universidade, outras instituições a comunidade e parcerias com o governo (GÊNESIS, 2018).

4.3.1 Análise do caso PUC - RIO (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro)

No sentido de aprofundar o conhecimento acerca do processo de educação em empreendedorismo, na instituição de ensino superior PUC - RIO (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro), elaborou-se a Figura 7, com base nos eventos de boas práticas, apresentados no capítulo 5, pelo Quadro 22. Também se utilizou o material coletado na pesquisa de campo, categorizado no software Atlas-ti. Essa representação mostra as etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na referida IES.

A análise da Figura 7 demonstra o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo, desde a condição inicial, o aperfeiçoamento, indicado pela condição buscada, passando pela transformação, até a nova condição da EE. Todo esse processo ocorreu por meio de atores influenciadores, como professores, gestores e alunos da IES, com ações de empreendedorismo, novos métodos de ensino, suas principais dificuldades e desafios.

O processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo foi elaborado com base na análise dos dados e o auxílio do software Atlas-ti, pelos documentos adquiridos junto à IES e entrevistas realizadas com os principais atores influenciadores, além de fotos das instalações, utilizadas nas ações e aulas de empreendedorismo.

O processo de desenvolvimento da EE também teve como base pilares como: o comportamento (aspectos atitudinais e comportamento do empreendedor e planejamento de carreira), os negócios (planejamento em áreas específicas e implementação de ferramentas) e a

inovação (criatividade, inovação e oportunidades), que possuem intersecções entre si, tendo a educação em empreendedorismo como cerne de tudo isso.

Miles, Huberman e Saldaña (2014) destacam que esse tipo de representação reflete os requisitos essenciais, os atores, suas ações e relações que nos ajudam a entender como o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo ocorreu no contexto da referida instituição. Os autores também indicam que, por meio desse tipo de representação, é possível comprovar a transformação de um contexto ao longo do tempo.

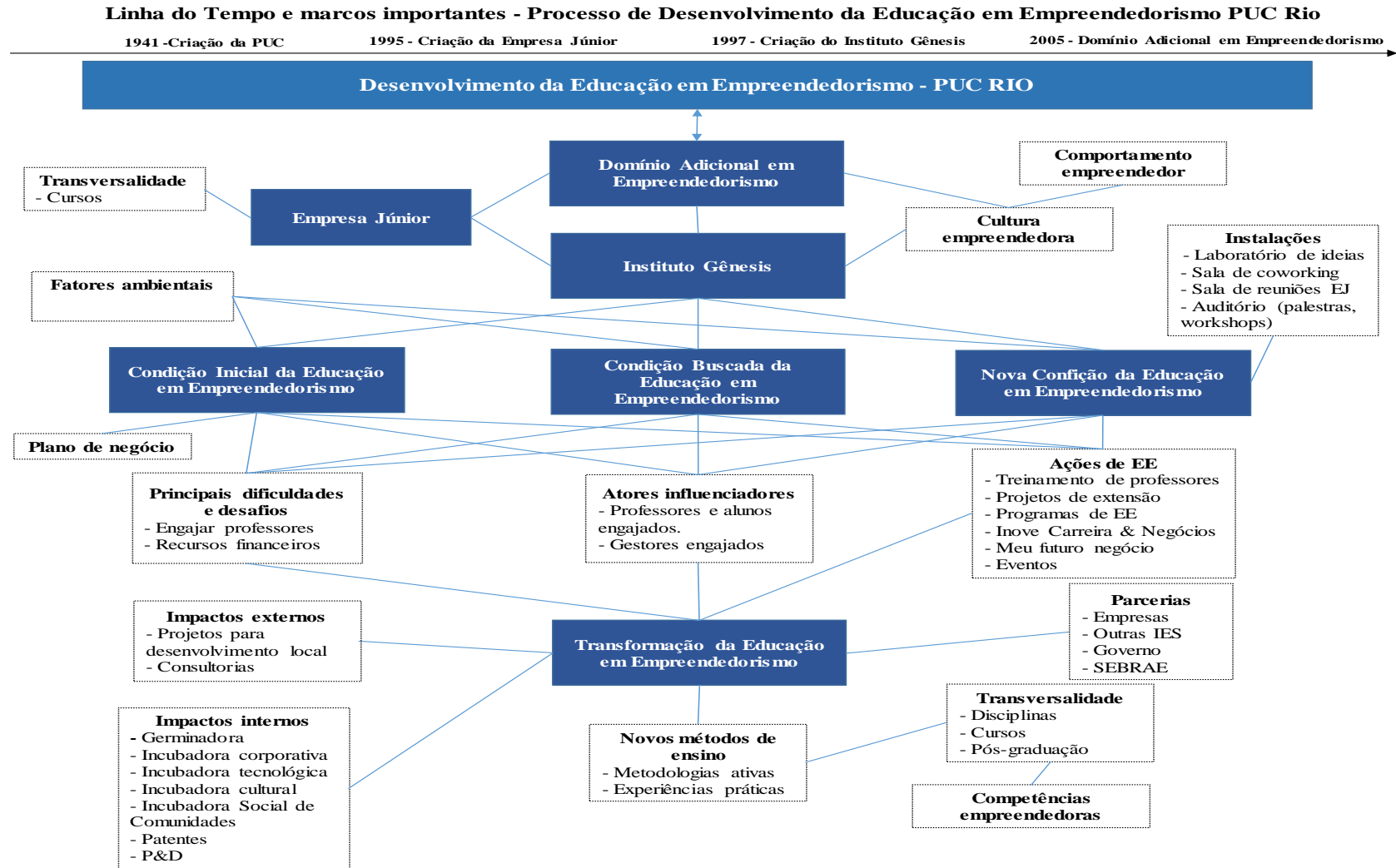
A Figura 7 apresenta a análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC – Rio, com a criação da IES, a Empresa Júnior, o Instituto Gênese e o Domínio Adicional em Empreendedorismo, sendo estes dois últimos os principais marcos do aperfeiçoamento da EE. Considerou-se uma linha do tempo e seus principais marcos, desde a concepção da instituição, a condição inicial da educação em empreendedorismo, a condição buscada, a transformação da realidade e a nova condição. A seguir, serão destacadas cada uma dessas etapas, dando ênfase em suas principais relações.

Desde a sua criação, em 1941, a PUC-Rio teve como diretriz o desenvolvimento da sociedade. Em 1995, foi criada a Empresa Junior (EJ), que tem grande destaque na transversalidade de cursos, pois agrega conhecimento de todas as áreas de uma empresa, sendo que os alunos precisam passar por todas as áreas da EJ.

Um dos marcos mais importantes foi a criação do Instituto Gênese, em 1997, pois seu papel junto a instituição é disseminar a educação em empreendedorismo por meio de diversas ações.

Outro marco importante para o desenvolvimento da EE foi a criação do Domínio Adicional em Empreendedorismo, em 2005, sendo esse o departamento responsável por todas as aulas, as ações da EJ e do Instituto Gênese, além dos os programas de empreendedorismo na PUC - Rio.

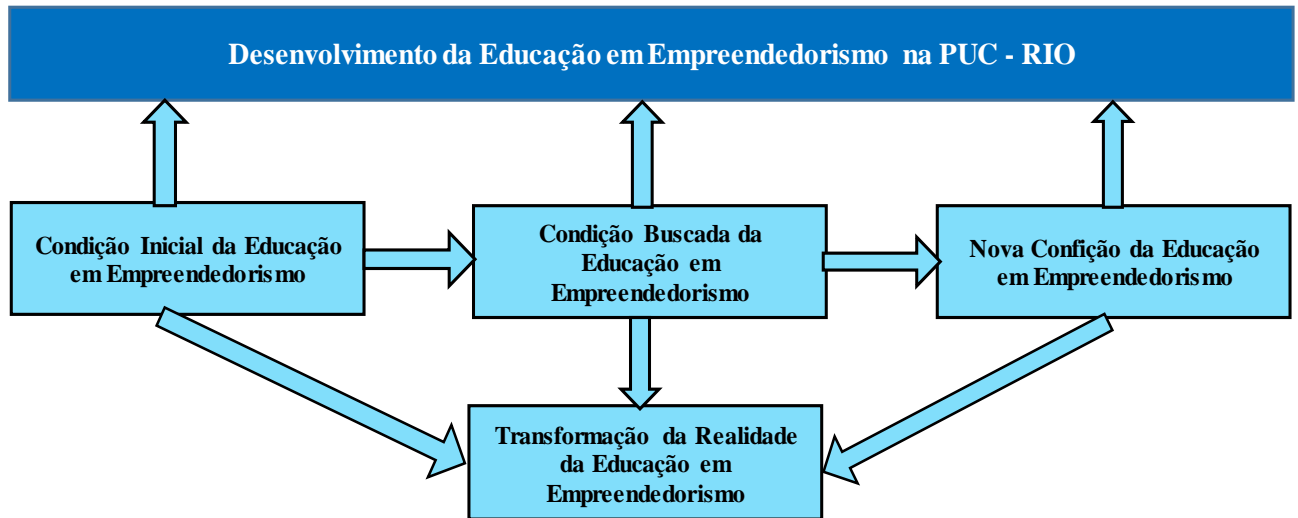
Figura 7 – Representação gráfica da análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 8 ilustra as etapas e suas relações do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC – Rio. As etapas serão descritas e analisadas, conforme passagens de entrevistas e material coletado na pesquisa de campo.

Figura 8 – Etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC - Rio



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3.2 Análise da Etapa Condição Inicial da Educação em empreendedorismo na PUC – Rio

A PUC - Rio já nasceu com forte tradição na construção de parcerias e colaborações com a indústria, mas foi depois da criação da empresa júnior, do instituto Gênesis e, posteriormente, o Domínio Adicional em Empreendedorismo, que ocorreu o desenvolvimento da EE. Na pesquisa empírica, por intermédio de entrevistas, documentos disponibilizados pela instituição e anotações feitas na pesquisa de campo, será relatada e analisada a condição inicial da EE.

Os trechos abaixo descrevem quando começou o desenvolvimento da EE na instituição, dando destaque para a criação de competências empreendedoras como diferencial para os alunos se destacarem no mercado de trabalho, ou mesmo para a criação de empresas. Também serão destacadas as principais dificuldades e desafios que a instituição enfrentou e como procurou solucioná-los.

Eduardo (pesquisador) – Como começou a educação em empreendedorismo na PUC - Rio?

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) – O ensino de empreendedorismo na PUC começou na

graduação, por volta de 1995-97, na época foi idealizado como uma estrutura voltada ao desenvolvimento de competências empreendedoras, assim, os alunos de graduação teriam algum diferencial no mercado de trabalho, tanto para trabalharem em empresas quanto para criarem seus próprios negócios.

Eduardo (pesquisador) – *Você tem algum histórico de como ocorreu esse início?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) - *Tenho sim, os engenheiros recém-formados não estavam conseguindo emprego. Uma época de crise, isso na década de 90, então um grupo de professores se reuniu e falaram “olha a gente precisa fazer alguma coisa”, foi quando surgiu o RENGE, que é a Reestruturação do Grupo da Engenharia. Quando isso aconteceu eles pensaram “poxa porque a gente não cria o curso de empreendedorismo? ”, “ porque a gente não cria um ambiente empreendedor? ”. Mesmo que o aluno não decida abrir seu próprio negócio, o desenvolvimento de um perfil empreendedor vai ajudá-lo como um diferencial de mercado.*

A passagem seguinte descreve informações sobre o início da EE e como ela está atualmente. A relevância, nesse trecho, é a constatação do crescimento e desenvolvimento da EE, por meio da quantidade de alunos, professores e estrutura relacionadas às disciplinas e outras ações de empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – *Luíza, o que a PUC oferece com relação à Centro de Empreendedorismo, Incubadora ou Empresa Júnior?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) - *Vamos lá, o que a gente tem hoje? Quais as instâncias criadas a época, e como é que a gente articula para o resto? A gente tem desde 1995-97, três instâncias, o Instituto Gênese, a Empresa Júnior e curso de Formação de Empreendedores, inicialmente eram 03 disciplinas e hoje são 23, divididos em 45 temas, temos mais de 20 professores alocados nestas disciplinas. Temos a Empresa Júnior e o Instituto Gênese que fazem parte da mesma administração e com Domínio Adicional em Empreendedorismo criou-se um corpo enorme.*

O trecho, a seguir, tem muita relevância para o desenvolvimento da EE, em sua fase inicial até a atualidade, pois descreve sobre atores influenciadores e suas ações, sendo eles cruciais ao aperfeiçoamento da EE na instituição.

Eduardo (pesquisador) - *Tem um termo usado, chamado “champions”, que são atores motivadores e influenciadores, são pessoas “chaves” e mesmo com poucos recursos não desistem. Tem alguém com esse perfil e qual foi sua influência?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) - *A gente teve sim, tivemos alguns gestores que passaram pela coordenação de empreendedorismo, vou citar alguns, os que conheço e sei qual foi a contribuição deles. Tivemos a Sandra, que foi uma coordenadora que começou a*

instituir, toda uma parte de análise adicional de empreendedorismo, como um banco de dados de todos os alunos...

Tivemos o Luiz Felipe que foi o antigo coordenador, antes de mudar para a administração, ele ficou de 2010 até 2015, foi ele que reestruturou o Domínio Adicional em Empreendedorismo, fez um trabalho de divulgação do Domínio Adicional que duplicou o número de alunos nas disciplinas de empreendedorismo, a partir daí começou a criar mais disciplinas, mais demanda, colocando mais disciplinas como obrigatórias em outros departamentos, tem uma introdução de empreendedorismo que é obrigatório para o departamento de artes, design e para administração também...

Ele fez o trabalho de “formiguinha”, de entrar na universidade, de aumentar o nosso recurso interno de gestão, para fazermos folders, mídias, eventos e outras ações. A gente aumentou nosso recurso, ficando com uma estrutura um pouquinho melhor, isso foi um trabalho de negociação com a universidade. Atualmente, a gente tem a Alessandra que é a grande responsável por toda a gestão política, relacional com o departamento e com a universidade, ela é a minha coordenadora, eu sou supervisora e ela está acima de mim...

Ela é uma das grandes responsáveis pela manutenção da nossa autonomia como coordenação de empreendedorismo, ela bancou e negociou com o diretor do departamento na época, para gente manter a nossa separação, para gente manter a nossa secretaria aqui, nosso espaço aqui. Temos também uma estrutura de apoio, que é o pessoal da secretaria, temos um funcionário que está aqui na coordenação há 12 anos, os coordenadores passam por aqui e quem ficam são eles, quem acaba mantendo e dizendo “ó, temos isso ou aquilo aqui”, fazendo a gestão do operacional do empreendedorismo.

A PUC-Rio procurou, desde o início, trazer professores do mercado, com suas experiências, para contribuir com o ensino de empreendedorismo, sendo esse um dos fatores ambientais que ajudam na formação dos alunos e na permanência de uma estrutura voltada à cultura empreendedora.

Eduardo (pesquisador) – Houve alguma preparação para os professores?

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – Na verdade, há pouca rotatividade, a maioria dos professores estão há muito tempo aqui. O que aconteceu, no início, primeiro veio o Instituto Gênese e a Empresa Júnior, que são multidisciplinares por excelência, depois veio o Domínio Adicional junto com as disciplinas. Outro ponto importante é que a maioria dos professores são de mercado e isso facilita a aproximação do aluno com o mundo real.

Na passagem seguinte, são descritas a criação das disciplinas de empreendedorismo, no início da EE, e como funcionava antes. Essas mudanças foram fundamentais para a criação do comportamento empreendedor nos alunos, pois houve toda uma cultura empreendedora. Um dos diferenciais na PUC – Rio é o envolvimento da psicologia na formação do comportamento empreendedor.

Eduardo (pesquisador) – *Ruth, as disciplinas de empreendedorismo foram criadas ou reformuladas de outros cursos?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – *Foram disciplinas novas e viraram eletivas para as graduações, convidamos especialmente engenheiros para pensar. Originalmente tinham somente três disciplinas. Você tinha que pensar de outra forma, não mais como disciplinas “jurássicas”. Hoje em dia a gente tem outra concepção, mas o principal é a atitude empreendedora, o comportamento empreendedor, por isso que a gente tem uma linha de psicologia comportamental para atender todas as áreas.*

O próximo relato destaca os fatores ambientais que levaram a condição inicial da EE a uma nova condição, e como a necessidade em se criar um novo ambiente foi relevante para essa mudança. Ele também enfatiza como os atores influenciadores (professores e gestores) foram importantes nesse processo.

Eduardo (pesquisador) – *Ruth, vocês tiveram o apoio da alta gestão na ocasião?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – *Acho que foi endógeno, foi dos departamentos, foi por causa de um problema de fechar as contas, porque os alunos estavam indo embora, “como assim, a gente tem que treinar mais empregadores e não só empregados de alguém”, uma coisa de “vamos fazer o capital girar”.*

Eduardo (pesquisador) – *Teve aceitação da gestão?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – *Sim, tendo vindo dos departamentos teve total apoio da instância superior da PUC-Rio, teve uma consonância incrível, a mesma sintonia da cabeça de um e de outro! Os dois estavam no momento certo, na hora certa, o professor Aranha e o reitor.*

O Quadro 12 apresenta a síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.

Quadro 12 - Síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo na PUC

Condição Inicial da EE	Quadro síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo na PUC - Rio					
	Principais Relações					
	Atores influenciadores	Ações de EE	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
	Professores engajados Coordenadores engajados	Construção de parcerias Treinamento de professores Parcerias com a indústria	Engajar professores Recursos financeiros Envolver outras áreas	Pouco apoio de outras áreas Engenheiros sem emprego	Somente na EJ	Somente plano de negócios Método tradicional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as análises tiveram como base os dados coletados nas referidas instituições, como as entrevistas, os documentos disponibilizados, as fotos e anotações da pesquisa de campo. Nesse caso específico, nota-se que a condição inicial da EE teve sua origem quando se percebeu a dificuldade dos alunos de engenharia em ingressarem no mercado de trabalho. Toda essa situação gerou condições para que os professores e gestores começassem a desenvolver novos métodos de ensino, baseados em habilidades empreendedoras. Dessa forma, buscou-se parcerias com empresas e outros departamentos da instituição, além de contratar professores advindos do mercado de trabalho, ou seja, com um perfil mais empreendedor. Todas essas mudanças serão destacadas na próxima etapa.

4.3.3 Análise da etapa da condição buscada da educação em empreendedorismo na PUC – Rio

Essa etapa é classificada como a condição buscada da EE, que também tem importante relação com as ações dos atores influenciadores, suas principais dificuldades e desafios, novos métodos de ensino e fatores ambientais, pois são essas relações que possibilitaram o aperfeiçoamento da EE na instituição, possível após a criação da EJ, do Instituto Gênese e do Domínio Adicional em Empreendedorismo.

A seguir, serão destacados os seguintes elementos: ações de EE, atores influenciadores, principais dificuldades, desafios enfrentados e os fatores ambientais. Essas relações entre a condição buscada da EE e esses elementos foram importantes para a transformação da realidade em uma nova condição da EE na instituição.

O trecho seguinte descreve como ocorreu a condição buscada da EE, por meio da criação da Empresa Júnior, e quais foram os impactos internos e externos nos alunos.

Vale destacar que esse trecho se originou da conversa com a atual presidente da EJ e aluna da PUC - Rio.

Aluna do curso de cinema e atual presidente da Empresa Júnior - A Empresa Júnior PUC - Rio é uma consultoria constituída por alunos que já existe há 22 anos. Ao longo desse tempo vem transformando e adaptando sua estrutura organizacional às necessidades do mercado. Sua missão é preparar profissionais que impactem no ecossistema empresarial. Atualmente, apresenta um total de sete áreas de atuação, arquitetura, assessoria de imprensa, audiovisual, design, finanças, marketing e processos. O trabalho diário é movido, sobretudo, pela inquietude dos sócios e interdisciplinaridade. A motivação faz parte de sua essência, a vontade de inovar, fazer diferente e sempre se adequando ao contexto socioeconômico do mundo a qual está inserida. Cada nova oportunidade de projeto torna-se um desafio para gerar impacto positivo no ecossistema empresarial e no desenvolvimento de seus membros.

A próxima passagem descreve como o Instituto Gênesis ajudou na condição buscada para a EE, principalmente com ações e melhorias para a universidade, trazendo a transversalidade de conhecimentos sobre empreendedorismo para alunos de diversas áreas e níveis de ensino.

Eduardo (pesquisador) – *O que tem mudado recentemente no Instituto? Você falou que tem a pré-germinação.*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) - *A pré-germinação, a parte de pós-graduação de educação em empreendedorismo são as duas grandes novidades. Também temos o projeto aceleradora, a gente percebeu que “empreendedorismo está na moda”, então podemos buscar parceiros para investirem em startups, pois já estão ministrando cursos e palestras sobre empreendedorismo e vimos que isso é uma oportunidade para nossos alunos e nossa comunidade.*

Eduardo (pesquisador) – *Então o Gênesis também oferece cursos de aperfeiçoamento?*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) – *Exatamente, começamos a repensar sobre o papel do Gênesis, pois antes eram poucos atores e agora se mapear são vários atores desse ecossistema em termos da universidade e outras instituições, acredito que melhora a formação, então começamos a focar na academia e no mercado, pois as pessoas estão mais interessadas em negócios como as startups, por isso que a germinação de ideias é importante, nós queremos formar pessoas, a gente tem ligação com a universidade, queremos introduzir uma formação diferenciada.*

No trecho a seguir são destacadas a condição buscada e sua relação com os atores influenciadores e os fatores ambientais para o desenvolvimento da EE. Destaca-se a importância desses atores e suas ações para que o processo de desenvolvimento ocorresse.

Eduardo (pesquisador) – *Quais fatores ambientais internos/institucionais e externos foram fundamentais para o início da educação em empreendedorismo na PUC?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) - *A construção do modelo Domínio Adicional em Empreendedorismo foi criado por Cesar Salim, ele foi o fundador do programa de empreendedorismo, um cara super visionário, sempre pensando em multidisciplinaridade e transdisciplinaridade, porque a ideia era criar um aluno diferente do que era formado nas universidades, com pensamento crítico, ou seja, um aluno que pudesse pensar e repensar sua vida como se fosse planejar um empreendimento.*

Vale destacar que a condição buscada está relacionada diretamente ao desenvolvimento da educação em empreendedorismo, impactando externamente e transformando sua realidade.

Eduardo (pesquisador) - *Qual futuro você almeja para educação em empreendedorismo na PUC para os próximos anos?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) – *A gente tem várias ideias e vários projetos para pensar e repensar o que vai ser. A gente pensa muito em expandir o ensino de empreendedorismo, não só pensando aqui na universidade, a gente tem um histórico para passar nossa metodologia adiante, desde criação de eventos de formação até pesquisas relacionadas ao empreendedorismo...*

Temos um projeto de articulações de liderança e empreendedorismo, temos projetos que estão sendo aprovados, como o projeto do ensino médio, pensando usar o que a gente tem de metodologia, conhecimento e professores para transbordar o ensino do empreendedorismo para fora dos muros da universidade.

No trecho seguinte, destaca-se a condição buscada para o futuro da EE na instituição, bem como reforça novas formas de educação para gerar comportamento empreendedor, mudando o ensino tradicional para outros métodos, com a ajuda da área de educação, utilizando principalmente casos reais de sucesso. Dessa forma, os alunos estarão melhor preparados para enfrentar a realidade do mercado, assim como a própria instituição, para enfrentar as dificuldades e desafios futuros.

Eduardo (pesquisador) – *Qual futuro você deseja para educação em empreendedorismo na PUC - Rio para os próximos anos?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – *Desejo é diferente de pragmatismo, vai ter mudanças de reitor no ano que vem, geralmente os reitores ficam muitos anos com a gente, está todo mundo ressabiado para saber o que vem por aí, se é um padre jovem, está todo mundo esperando.*

Eduardo (pesquisador) – *Isso é um bom sinal?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – *Por ser mais jovem, em tese, acho que sim. Mas espero que a gente esteja condizente com as demandas dos consumidores, de empresas mais sustentáveis, acho que estamos no caminho certo, somos muito receptivos. O Domínio Adicional em Empreendedorismo absorve muitas coisas de fora, somos 30 professores, a maioria do mercado.*

Eduardo (pesquisador) – *Esse modelo do Domínio Adicional em Empreendedorismo é o ideal?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – *Sim, eu acho que a gente tende a crescer. Espero que a gente foque ainda mais no comportamento empreendedor, criação de ideias e planejamento, essa é a nossa "linearidade", a trilha empreendedora. A gente forma primeiro o autoconhecimento, acho que tem que focar mais na ideação, ajudar os alunos a serem*

mais criativos, mais intuitivos, pensar “fora da caixa” e precisa de mais relação com o departamento de educação, para ajudar a gente nos métodos de ensino, não só no desenho das aulas, mas utilizando mais casos de sucesso brasileiros.

O Quadro 13 apresenta a síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.

Essa síntese marca a busca do desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC - Rio. Seus principais atores influenciadores começam a engajar professores, alunos e, principalmente, gestores, como o próprio padre reitor. Suas ações foram essenciais, pois treinam e formam professores com perfil empreendedor, além de contratarem professores de mercado, criação de programas de empreendedorismo com o apoio do Instituto Gênesis, como o Inove Carreiras & Negócios.

O Domínio Adicional em Empreendedorismo começa a orquestrar novas parcerias para angariar recursos para seus projetos; tudo isso em sintonia com o Instituto Gênesis e a reitoria. Inicia-se, também, a transversalidade entre cursos e disciplinas, por meio de metodologias ativas que buscam gerar atitude e comportamento empreendedores nos alunos e, assim, consolidar a cultura empreendedora na instituição. Essas transformações serão destacadas na próxima etapa.

Quadro 13 - Síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo na PUC

	Quadro síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo na PUC - Rio					
	Principais Relações					
Condição buscada da EE	Atores Influenciadores	Ações de Empreendedorismo	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados	Treinamento de professores Projetos de extensão Programas de EE Inove Carreira & Negócios Meu futuro negócio	Recursos financeiros Engajar professores Cultura empreendedora Comportamento empreendedor	Apoio de outras áreas Apoio da gestão Instalações Expandir - ensino médio Transpor para fora da IES	Disciplinas Cursos	Metodologias ativas Comportamento empreendedor Experiências práticas Atitude empreendedora

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.4 Análise da etapa de transformação da realidade da educação em empreendedorismo na PUC – Rio

A transformação da realidade da educação em empreendedorismo é a busca por uma nova condição da EE. Suas relações com as outras condições serão descritas a partir da análise da Figura 7, da mesma forma que foram analisadas as outras condições até este capítulo.

A etapa da transformação da realidade da EE ocorreu na PUC – Rio, considerando as principais dificuldades e desafios, os fatores ambientais, as ações que foram imprescindíveis para essa fase, assim como novos métodos de ensino, as instalações, a criação do Domínio Adicional em Empreendedorismo (responsável por todas as ações de empreendedorismo), criação de disciplinas e seu ensino de forma transversal, possibilitando, assim, o desenvolvimento de competências empreendedoras nesse processo de transformação.

As fotos no Apêndice do Instituto Gênesis e da EJ da PUC - Rio representam a transformação da realidade da EE e seu desenvolvimento, pois essas duas estruturas têm como principal objetivo desenvolver competências e comportamento empreendedores nos alunos, fazendo com que se crie uma cultura empreendedora em todo seu ecossistema que, nesse caso, é a própria IES, seus departamentos e a comunidade local. A estrutura do Instituto Gênesis é dedicada ao ensino do empreendedorismo, com suas salas de reuniões e *coworking*, auditório destinado às ações de empreendedorismo (*workshops*, palestras e treinamentos de programas de EE e formação de professores). Destaca-se, também, o departamento Domínio Adicional em Empreendedorismo, que é responsável tanto pelo Instituto quanto pela EJ e por toda formação em empreendedorismo na universidade.

Antes da descrição e análise das passagens das entrevistas, vale destacar que o material disponibilizado pela instituição gerou as informações abaixo, pois também retratam a transformação da realidade da EE.

A PUC - Rio trabalha, transformando tecnologias e conhecimento em negócios inovadores; para que isso aconteça, a instituição atua nas seguintes áreas: patentes, P&D, parcerias com empresas, projetos e criação de ideias.

A Empresa Júnior da PUC - Rio é pioneira na forma multidisciplinar e transversal de atuação. Sua equipe é formada por alunos de diversos cursos, o que proporciona uma visão ampla dos projetos, com diferentes pontos de vista, que possibilitam um serviço personalizado.

São mais de 400 projetos realizados, com os seguintes serviços oferecidos: plano de negócios, mapeamento de processos, identidade visual e pesquisa de mercado. Alguns dos

clientes atendidos são: Petrobras, Souza Cruz, Ipiranga, Domino's, Wizard, entre outros gigantes do mercado.

Com relação à educação, há transversalidade de disciplinas; por meio de ações de EE, busca-se o desenvolvimento de competências empreendedoras. Nesse sentido, são realizadas palestras, workshops e eventos; cursos de extensão e pós-graduação e Programas de formação empreendedora.

O Gênesis, que fica de portas abertas, dissemina a cultura empreendedora, transformando a realidade da EE, por meio de eventos, nos quais é apresentada sua filosofia de trabalho, como é entendido e praticado o empreendedorismo.

A transformação da realidade da EE, por meio de parcerias, gera impactos externos, como o Programa de Formação de Universidades Empreendedoras, cujo objetivo é capacitar profissionais nas tarefas de criação, supervisão e avaliação de disciplinas empreendedoras, assim como na gerência de processos pedagógicos para uma Coordenação de Empreendedorismo, que será criada na instituição a qual pertencem.

O programa foi realizado internacionalmente, em 3 universidades e em 1 Empresa (Innovivir S. A.C.) e tem como clientes: Pontifícia Universidad Católica de Chile (Santiago/Chile), Universidad Católica de Temuco - Chile, Innovivir S. A. C. (Lima/Peru) e Universidad Continental Peru (Lima/Peru).

Os próximos trechos de entrevistas descrevem a transformação da realidade da EE e suas relações com ações de empreendedorismo, bem como as principais dificuldades e desafios encontrados nessa etapa, que é a ligação entre a condição inicial e a condição buscada da EE. Também são destacados os modelos úteis, que serviram como inspiração para essa transformação.

Fatores ambientais, como mudanças na metodologia de ensino, foram relevantes nessa etapa. Os novos métodos de ensino (transversalidade e experiências práticas) tiveram forte relação com a transformação da realidade da EE, pois possibilitaram aperfeiçoar e inovar a maneira como se ensina o empreendedorismo.

Atores influenciadores, como alunos e professores, participaram ativamente nas ações de empreendedorismo que, por sua vez, transformaram sua realidade. Destaca-se, também, as parcerias com empresas, governo e outras instituições, que ajudaram nesse processo. A primeira passagem descreve o objetivo da criação do Domínio Adicional em Empreendedorismo - o principal marco para a transformação da realidade na EE.

Eduardo (pesquisador) - *Quais atividades já foram feitas no Instituto Gênesis ou na PUC - Rio para a formação dos professores?*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) – *Sei que o Domínio Adicional em Empreendedorismo foi voltado exatamente para essa ideia, formação de professor de empreendedorismo para ministrar disciplinas para qualquer aluno de qualquer departamento.*

No trecho a seguir, são destacadas a transformação da realidade, por meio da criação de disciplinas e a integração entre a Empresa Júnior e o Instituto Gênesis, indicando como a estrutura da EE foi se consolidando ao longo dos anos.

A transversalidade de disciplinas para alunos de diversos cursos foi um fator de impacto interno na vida dos alunos, pois possibilitou a mudança de comportamento, que se tornou mais voltado ao empreendedorismo.

Outros impactos internos, como a quantidade de alunos, matrículas e o número de professores, também serão destacados. Dessa forma, confirma-se a importância do ensino do empreendedorismo, pois ele mudou a forma como os professores ensinam e como os alunos aprendem, além de transformar a cultura da universidade.

Eduardo (pesquisador) - *Luíza, o que a PUC oferece quanto à Educação em Empreendedorismo?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) – *A gente tem desde 1995-97 três instâncias, o Instituto Gênesis, a Empresa Júnior e curso de Formação de Empreendedores, inicialmente eram três disciplinas e hoje são 23, são 45 temas e mais de 20 professores. A Empresa Júnior e o Instituto Gênesis fazem parte da mesma coordenação que é o Domínio Adicional em Empreendedorismo, este possui um corpo enorme, a gente tem 1.200 alunos por semestre e 1.200 matrículas por semestre, por isso tivemos que nos associar a uma unidade acadêmica.*

Destaca-se, a seguir, a importância da transversalidade, sobretudo a inserção de professores psicólogos, como parte integrante na formação do comportamento empreendedor; e, também, a descrição das dificuldades e desafios enfrentados nesse processo.

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) – *Desde o surgimento do Instituto Gênesis, a Empresa Júnior e o curso de Formação de Empreendedores já foram envolvidos vários departamentos para a construção do que que seria a formação de empreendedores da PUC. Inclusive, envolvendo a psicologia nestes eventos, a gente vê que pouquíssimas vezes a psicologia é incluída como parte da formação de empreendedorismo... A psicologia está desde o início e atualmente é um dos grandes diferenciais da nossa formação, que é o viés da psicologia do indivíduo. Enfim, desde 1997 o curso se tornou*

enorme, a gente era uma coordenação independente, administrada pelo Instituto Gênesis, tínhamos uma comissão deliberativa que envolvia vários departamentos. Em 2014, por conta do tamanho da área de empreendedorismo, os professores tinham que estar alocados, necessariamente em algum departamento da universidade...

Foi bastante complicado na época, pois haviam 20 professores alocados no Instituto Gênesis e eles não poderiam estar alocados lá, então ou eles tentariam negociar com os departamentos, e acabou que só 3 professores desses 20 que foram aproveitados, alguns foram aposentados, outros tiveram que ser mandados embora, somente três professores conseguiram se manter e foram contratados pelo departamento de administração.

A entrevistada descreve as principais dificuldades e desafios enfrentados, para que ocorresse a transformação da realidade, e como foi importante articular e negociar com todas as áreas. A boa relação com outras áreas foi crucial para que a disseminação e o desenvolvimento da educação em empreendedorismo ocorressem.

Eduardo (pesquisador) - *E as dificuldades? Você sabe quais foram?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) - *Criar um projeto novo, dentro de uma universidade, é sempre complicado, porque a gente precisa da aprovação de várias instâncias. Como a iniciativa surgiu da parte da gestão da universidade, o procedimento foi mais fácil, mesmo assim, existem desafios de negociação com os departamentos...*

Um dos desafios é como o empreendedorismo se articula nos departamentos, existe alguns que é mais fácil, conseguir apoio da coordenação, dos diretores e outros departamentos foi um pouco mais complicado, pois funcionam por comissões e tem relativa autonomia, a decisão é muito top-down. Foi um pouco mais fácil a aprovação para a construção do Domínio Adicional em Empreendedorismo, mesmo assim demorou dois anos.

É importante destacar como a instituição enfrentou outras dificuldades e como superou desafios para mudar alguns fatores ambientais ao longo dos anos, principalmente ligados à situação do país, mais especificamente ao Rio de Janeiro.

Eduardo (pesquisador) – *O que se tem feito para melhorar a educação em empreendedorismo na PUC - Rio?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) - *A gente passou por uma grande mudança em 2014. A gente vem tentando entender um pouquinho, porque o contexto atual é complicado, crise, redução de custos, hoje o contexto é de instabilidade. A gente está começando a pensar em projetos com pilares baseados em parcerias, para continuar crescendo e não perder ritmo, apesar da crise. Parcerias com a ajuda do Instituto Gênesis mediante projetos pensando na educação básica para não deixar ser engolido pela sensação de crise, de insegurança em que se encontra o Rio de Janeiro.*

Outro ponto importante, destacado pela entrevistada, é a continuidade de ações voltadas ao empreendedorismo, ou seja, independente da ação a ser tomada, é essencial que não se pare; daí a importância do engajamento dos atores influenciadores.

Eduardo (pesquisador) – *Como vocês pretendem se manter ativos?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) – *Toda vez que a gente fica parado não dá certo, a resposta é exatamente essa. Toda vez que a gente para de fazer marketing, a gente para se repensar, para de se reinventar, a coisa não dá certo. Independentemente da decisão que a gente toma e se a gente não toma nenhuma fica pior.*

A passagem seguinte descreve alguns marcos, ao longo dos anos, que culminaram na transformação da realidade da EE, dando ênfase ao comportamento empreendedor, por meio de criação de disciplinas que fizessem sentido na formação dos alunos. Esse processo trouxe avanços significativos na expansão da EE em toda a instituição.

Eduardo (pesquisador) – *Como foi a transformação da realidade da educação em empreendedorismo na PUC – Rio?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) – *Com a mudança de três disciplinas para mais. A gente começou com três porque achamos que fazia sentido, com foco em atitude empreendedora. Começamos a conversar com outros departamentos para a criação de novas disciplinas, inclusive, a demanda que existia dos alunos começou a crescer. Em meados de 2001, a gente deixou de ser curso de formação de empreendedores e passou a ser um Domínio Adicional, com algumas disciplinas obrigatórias e algumas seletivas... Nessa época os Domínios Adicionais foram criados na PUC – Rio, exatamente para dar ênfase na formação de cada um dos alunos. Atualmente a PUC tem mais de 20 Domínios, sendo que o de empreendedorismo é o único a ter resultados reais, por causa de sua pegada empreendedora. A própria demanda dos alunos contribuiu para o nosso crescimento e a relevância dos temas. Na época ainda dependíamos muito de outros departamentos, então começamos a criar uma estrutura própria e isso gerou maior autonomia para nós.*

Destaca-se, a seguir, a importância do engajamento dos atores influenciadores na transformação da realidade da EE. Nota-se que, sem esse envolvimento, seria muito difícil o desenvolvimento e aperfeiçoamento da EE, pois é necessário ter pessoas, denominadas como *champions*, porque são elas que persistem, mesmo diante de diversas dificuldades, como ocorre com o combate ao preconceito contra o empreendedorismo. Destaca-se, nesse sentido, o perfil da professora entrevistada, pois sua experiência de mercado influenciou na sua contratação pelo Instituto Gênesis e, posteriormente, pelo Domínio Adicional em Empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – *Como ocorreu a educação em empreendedorismo na PUC – Rio e sua passagem pelo Instituto Gênesis?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênesis) – *Eu estou desde 2009 na PUC - RIO, foi quando entrei no Instituto Gênesis. Fui trabalhar em um projeto de áudio visual, estudando cadeia de áudio visual na metrópole capixaba. Fiquei por 10 anos, acabei de sair há dois meses do Instituto Gênesis, trabalhei na cultura empreendedora como assessora e depois fiquei por um tempo na coordenação de cultura empreendedora e os últimos 3 anos na coordenação de negócio de impacto social que gosto muito de fazer...*

Antes de vir para a PUC - Rio, eu trabalhava em ONGs, sempre trabalhei com economia solidária, com a educação popular, com microcrédito financeiro, finanças sociais, venho de um mundo de filantropia do ponto de vista organizacional e aí me deparei com o tal do empreendedorismo. Na época acreditava que é era somente para se obter lucro. Mas aqui eu vejo uma coisa menos dependente de dinheiro, de governo, de filantropia, de educação, eu vejo uma coisa aqui mais autônoma, quando dá certo, quando é viável, vejo uma coisa mais autoral. Agora faz muito sentido para mim.

O apoio da alta gestão foi essencial para a transformação da realidade da educação em empreendedorismo na PUC - Rio, inclusive do reitor. Fatores ambientais, como a mudança na grade curricular também foram fundamentais nesse processo.

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênesis) - *O professor Aranha foi desbravador, além disso, estava no momento certo, na hora certa, e ficou com a gente 17 anos, ele fundou o Instituto Gênesis e ficou como diretor por 17 anos. Na época, alunos do departamento de engenharia estavam saindo do curso, a PUC foi obrigada a rever o currículo, em conjunto com o padre Hortal, o professor Aranha responde por esse legado empreendedor.*

O próximo trecho enfatiza a importância na formação dos professores, principalmente tendo a psicologia como papel central no ensino do comportamento empreendedor. A entrevistada destaca que é preciso se aprofundar em questões psicológicas dos alunos e que somente professores psicólogos são preparados para isso. Todo este contexto remete a novos métodos de ensino, importantes para ensinar empreendedorismo de uma forma mais dinâmica e prática.

Eduardo (pesquisador) – *Como foram desenvolvidas as disciplinas de empreendedorismo?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênesis) – *Foram disciplinas novas, elas viraram eletivas para as graduações. Originalmente tinham três disciplinas, mas tínhamos que pensar não mais de forma tradicional, mas com outra concepção, tendo como foco principal a atitude e o comportamento empreendedores, por isso que a gente tem professores psicólogos comportamentais...*

Você tem que causar desejos, anseios e roteiros com projetos de vida. A gente tem duas disciplinas importantíssimas no Domínio Adicional em Empreendedorismo, uma é atitude empreendedora que é obrigatória para todo mundo que faz o Domínio Adicional, a outra é a trajetória de vida empreendedora, que é justamente onde a gente faz esse acoplamento, essa junção do plano de empresa com o plano de vida do aluno.

Eduardo (pesquisador) – *Você está envolvida nas duas?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – *Não. Eu até sou “cacifada” para dar uma das duas, mas eu prefiro não me meter... sabe por quê? Todas essas “armas” de psicologia são muito de catarse, de emoção, e eu acho que o psicólogo está mais bem preparado para isso. No início eles não deixavam ninguém que não fosse de psicologia aplicar essas matérias, depois começaram a abrir para outros professores. Mexe muito com o emocional dos alunos, pois o objetivo é transformar o comportamento. Esse tipo de método de ensino é o diferencial da nossa formação.*

O Quadro 14 apresenta a síntese da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.

Quadro 14 - Síntese da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na PUC

Transformação da Realidade da EE	Quadro síntese da análise da transformação da realidade da educação em empreendedorismo na PUC - Rio					
	Principais Relações					
	Atores influenciadores	Ações de EE	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados Outras áreas engajadas	Germinadora Treinamento de professores Incubadora corporativa Projetos de extensão Incubadora tecnológica Programas de EE Incubadora cultural Parcerias Patentes	Engajar professores Falta de recursos Criar projetos novos	Apoio de outras áreas Apoio da gestão Instalações	Disciplinas Cursos Pós-graduação Competências empreendedoras	Metodologias ativas Experiências práticas Atitude empreendedora Comportamento empreendedor Psicologia comportamental

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro acima destaca-se por transformar a realidade da educação em empreendedorismo na referida instituição. Observa-se, de fato, uma integração entre o ecossistema da instituição, formado pelo Domínio Adicional em Empreendedorismo, que coordena as ações com outras áreas, como o Instituto Gênesis, e ainda presta mentoria para a Empresa Júnior. Todas essas ações provocam o engajamento de muitos atores, dando origem à germinação de ideias, capacitação de professores, incubadoras corporativas, tecnológicas, cultural e sociais. Estas parceiras são fundamentais para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, mesmo com as principais dificuldades e desafios em angariar recursos, engajar pessoas e criar novos projetos. Observou-se, na pesquisa de campo, que esses obstáculos não tiraram a vontade dos atores influenciadores em prosseguir com seus objetivos de aperfeiçoar a educação em empreendedorismo.

Destaca-se que os fatores ambientais, como apoio de outras áreas e da alta gestão começaram a se consolidar na instituição por meio da transversalidade de cursos e disciplinas, sendo que alunos de diversos cursos passaram a se interessar por temas sobre o empreendedorismo; suas grades, então, receberam mais disciplinas de empreendedorismo, independente da área.

O foco da educação em empreendedorismo, na referida instituição, é o comportamento e a atitude empreendedores. Nesse sentido, o principal método de ensino está relacionado à psicologia comportamental, pois diversos professores do Domínio Adicional em Empreendedorismo têm formação no campo da psicologia.

Enfim, a análise dos dados coletados na PUC - Rio destaca-se pelas dificuldades e desafios enfrentados desde o início da EE, com seus atores influenciadores, que foram fundamentais para a transformação da realidade da EE, por meio de suas ações, a fim de estabelecer uma nova condição para a EE, que é a próxima etapa a ser analisada.

4.3.5 Análise da etapa da nova condição da educação em empreendedorismo na PUC – Rio

Nessa etapa, será analisada a nova condição da educação em empreendedorismo e suas relações, por meio de atores influenciadores, suas ações, fatores ambientais, principais dificuldades e desafios, cultura empreendedora, comportamento empreendedor e as instalações utilizadas para aulas e eventos de empreendedorismo. Essas relações serão descritas e analisadas, recorrendo-se também aos materiais disponibilizados pela instituição (documentos, entrevistas e fotos autorizadas), que foram coletados, e inseridos e categorizados no software Atlas-ti, dando suporte à análise de dados.

A PUC – Rio, por meio do Instituto Gênesis, oferece formação empreendedora, com palestras, workshops e eventos, promovendo o ensino, a cultura empreendedora, a inovação e o planejamento. Também são abordados aspectos comportamentais do empreendedor e do plano de negócios, desde a geração de ideias à gestão de carreiras e empreendimentos, com foco em diferentes setores da economia.

O Instituto Gênesis atua como incubadora de empresas e, além de outras ações, destaca-se por seus 20 anos de resultados: mais de 145 negócios gerados e ativos (faturamento superior a R\$ 3,5 bilhões) e taxa de sobrevivência acima de 80%. Em 2017, foram 13 germinadas, 15 incubadas, 61 graduadas e 58 empresas satélites, com faturamento superior a R\$ 585 milhões e mais de 2.484 empregos gerados.

A Pipeway é um dos cases de empresa graduada, que desenvolve equipamentos tecnológicos e oferece serviços de inspeção em dutos em nível mundial. Ela nasceu em um laboratório da PUC – Rio e está presente em 17 países, atuando no mercado há 19 anos.

Outro exemplo é a Sieve, empresa pioneira, líder em inteligência de preço e análise de dados para *e-commerce*; adquirida pela B2W. O CEO dessa empresa graduada foi presidente da Empresa Júnior PUC - Rio. Todas essas informações foram disponibilizadas tanto pelo Instituto Gênesis quanto pela própria instituição.

O trecho, a seguir, descreve como a EE está integrada com o instituto Gênesis, com o departamento de administração e sob a coordenação do Domínio Adicional em Empreendedorismo. Destaca-se a integração entre áreas como facilitador para o desenvolvimento da EE.

Eduardo (pesquisador) - Além do Instituto Gênesis e a Empresa Júnior existe outro departamento relacionado à educação em empreendedorismo?

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) - Tem agora na parte da administração o CEP (Conselho de Ensino e Pesquisa) que é quem faz a programação do Domínio Adicional do Empreendedorismo, como nós não somos do departamento acadêmico, não poderíamos continuar sendo coordenados pelo Domínio Adicional, então tivemos que ir para o departamento de ADM, então toda a coordenação do Domínio Adicional Empreendedorismo ficou a cargo do departamento de ADM que é a "Luíza" quem coordena.

O próximo trecho descreve como estão os projetos atuais na EE, inclusive na pós-graduação, e destaca como o Instituto Gênesis trabalha de forma transversal com o Domínio Adicional em Empreendedorismo. Dessa forma, foi observada a importância da atuação direta dos alunos na formação empreendedora.

Eduardo (pesquisador) - *Em que condições se encontra a educação em empreendedorismo na PUC?*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) - *O mais novo agora é a parceria com a pós-graduação, o próprio departamento de administração tem uma empresa com a gente, uma startup. A área de administração está começando a colher mais do tema empreendedorismo, dentro da sua graduação, mas acho que sem dúvidas é o Domínio Adicional em Empreendedorismo e o trabalho que o Gênesis faz com cursos voltados para empreendedores, livres para qualquer formação.*

A entrevistada relata a principal dificuldade e desafio atual, que estão relacionados à divulgação de programas em empreendedorismo, pois a instituição é muito grande e existe necessidade constante de divulgação das ações empreendedoras, inclusive por parte do Domínio Adicional em Empreendedorismo. Assim, é importante que os atores influenciadores não parem de divulgar a educação em empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – *Quais são as dificuldades atuais?*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) - *Sempre quando vou dar palestra, pergunto: quem conhece o Gênesis ou o Domínio? Uma pessoa levanta, digamos assim, eu não sabia que existia Domínio Adicional em Empreendedorismo. Quando conhece o que é e o que fez fica simplesmente apaixonado, viciado, quer fazer a formação, e muita gente muda a vida por conta disso. Então eu acho que é a divulgação o grande desafio.*

Eduardo (pesquisador) – *Entendi, então é estreitar a comunicação?*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) - *Isso é o que a gente mais precisa hoje, nosso maior defeito.*

Eduardo (pesquisador) - *E é engraçado, porque vocês têm uma estrutura enorme, quando passei de táxi, enquanto estava indo para PUC, eu olhei e pensei: o Instituto Gênesis é aqui mesmo, é aqui que eu preciso ir. Vocês têm essa estrutura e mesmo assim muitos não conhecem?*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) – *As pessoas passam sem saber o que é, por isso que esse trabalho em sala de aula é tão importante, a gente todo ano, todo semestre, faz parceria com alguns professores, alguns departamentos para falar sobre nossas ações.*

A formação dos professores é essencial para que a EE tenha êxito, pois facilita o ensino do empreendedorismo de uma forma mais dinâmica e ampla, não somente o plano de negócio. A instituição foca na formação do comportamento empreendedor, pois é ele que possibilitará a formação do empreendedor, tanto para atuar em empresas quanto para criá-las.

Eduardo (pesquisador) – *Com base na experiência da PUC - Rio, como outras instituições podem desenvolver melhor a educação em empreendedorismo?*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) - *Acredito que primeiro, na formação de professores, acho que tem poucas pessoas que conseguem dar aula sobre o assunto.*

Eduardo (pesquisador) - *Não é só Plano de Negócio, Canvas?*

Larissa (atual coordenadora do Instituto Gênesis) – *Não é só as ferramentas, trabalhamos muito o comportamento. A quantidade de professores psicólogos ensinando empreendedorismo é enorme, pois trabalhamos a estrutura comportamental, com muito foco na parte experimental. Você encontra na internet tantos cursos de empreendedorismo, você pode baixar cursos online, agora aquele professor que vai fazer dinâmicas, que vai te dar um trabalho, projetos e desenhos, pensando em você, focado em leitura, em comportamento, esse é o diferencial. Eu acho que é na formação de professores, e no desenho de um programa que tem um ciclo de formação interessante.*

Novamente, é destacada a formação dos professores em empreendedorismo, pois a instituição considera um pré-requisito para ensinar o referido tema. Esse fator ambiental já está instituído na PUC – Rio; os cursos de formação são aplicados por outros professores, considerados atores influenciadores na EE. Essa preparação torna-se relevante para os alunos, pois passa maior confiança no aprendizado.

Eduardo (pesquisador) – *Qual é a preparação dos professores?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) - *Para o professor entrar em sala para ensinar empreendedorismo, tem que ter um background, alguma experiência no ramo e, mais do que isso, ele tem que ter uma forma de ensinar um pouco mais prática, isto é um pré-requisito. Uma forma de ensinar um pouco mais dinâmica, uma forma que coloca os alunos para praticar, uma forma de ensinar que pense na sala de aula como um minilaboratório, porque a sala será um laboratório de empreendedorismo. Isso é a base, a estrutura de como foi criada nossa história...*

Para preparar os professores, historicamente, começamos a levar os professores, em 2011, para rodada de educação em empreendedorismo. A gente tem um grupo que é um grupo super coeso. No início deste ano (2018) pela primeira vez a gente fez um curso para os professores, antes tínhamos feito workshops de experiências práticas, em reuniões de disciplinas a gente discute o que vai ser feito, são 7 professores de uma das disciplinas, a gente junta todo mundo em uma sala e fala o que aconteceu neste semestre, o que vai fazer nos semestres seguintes, vamos combinar cronograma, metodologia...

Também neste ano, a gente fez um workshop para alguns dos nossos professores, aberto também para universidade, para quem quisesse participar, falando sobre temática, ferramentas e metodologia de ensino, a gente falou sobre a metodologia ágil de planejamentos, como Canvas, Design Thinking, falamos sobre dinâmica de grupos,

da forma de pensar e agir empreendedora, como eles podem estruturar e como é que eles estão pensando o que é ser empreendedor.

A nova condição da EE não se relaciona a apenas uma área, como a administração, pois um dos pontos enfatizados, a seguir, é a autonomia em transitar em todas as áreas da universidade - isso faz sentido quando se trata da EE, de maneira transversal, com os alunos tendo acesso ao ensino em empreendedorismo, que deve ser compartilhado com as áreas, pois sua cultura pode ser disseminada amplamente para todas as profissões. A entrevistada destaca as dificuldades e desafios para essa estrutura.

Eduardo (pesquisador) - *Em que condições se encontra a educação em empreendedorismo na PUC - Rio? E quais dificuldades e desafios?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) - *A gente tinha um grande receio da mudança do empreendedorismo do Gênesis para administração e de como a gente ia ser enquadrado, como a gente ia ser absorvido pelo departamento, porque a nossa característica envolve muitos departamentos e isso é a nossa marca. Se a gente tivesse que se adequar para que nossos professores fossem somente de administração, talvez isso atrapalhasse nossa forma de ensinar...*

Hoje, a gente continua com autonomia, a gente tem uma coordenação, uma secretaria, que é relativamente autônoma, com um suporte muito bom. Essa mudança também possibilitou um pouco mais de estrutura em termos de trâmite universitário. A dificuldade que isso traz é o aumento do caminho para qualquer tomada de decisão, para criação de disciplina, apesar da administração estar no dia a dia do empreendedorismo, a gente tem que passar pela comissão do departamento.

A educação em empreendedorismo deve ser tratada de forma transversal, ou seja, não condicionada a apenas uma área ou curso. A entrevistada descreve todas as dificuldades e desafios enfrentados para se alcançar essa estrutura.

Eduardo (pesquisador) – *Com base na experiência da PUC, como as outras instituições podem desenvolver melhor a educação em empreendedorismo?*

Luíza (professora e supervisora do Domínio Adicional – Coordenação de Ensino de Empreendedorismo) – *Olha, se eu pudesse dizer alguma coisa que pudesse agregar, seria a criação de um Domínio Adicional que não ficasse encapsulado em um único departamento. O empreendedorismo é essencialmente transdisciplinar, multidisciplinar e deve ser construído em uma universidade dessa forma, inclusive antes da gente ir para administração a gente se orgulhava bastante da gente não ser enclausurado, a gente continua não sendo...*

Sempre foi um orgulho a nossa capacidade de articular e de não cair dentro de uma lógica de só passar ferramentas de empreendedorismo, porque acaba com as iniciativas que acontecem na universidade, pelo menos é o que a gente vê, são iniciativas isoladas de departamentos que pensam criar disciplinas relacionados ao plano de negócio...

Se eu pudesse sugerir alguma coisa, sugeria que qualquer coisa que fosse construída relacionada ao empreendedorismo, que fosse sempre transversal, não só em relação ao corpo docente, mas em relação aos próprios alunos, porque se a gente está partindo de uma premissa de que um ambiente profissional, os alunos vão encontrar diversas pessoas, diversos backgrounds, terão que saber trabalhar juntos.

Na próxima passagem, destaca-se a educação em empreendedorismo, em sua nova condição, no âmbito da transversalidade de disciplinas para muitos cursos, com foco no desenvolvimento de competências empreendedoras. Dessa forma, a instituição mostra que a EE deve atuar em diversos cursos e perfis de alunos, não se restringindo a uma área, mesmo que isso traga dificuldades e desafios, quanto à comunicação, autonomia e integração entre as áreas.

Eduardo (pesquisador) – *O que se faz com relação ao ensino de empreendedorismo aqui na PUC-RIO, em quais cursos e níveis?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – *Ensino, pesquisa e extensão. Eu acho que a PUC tenta, é claro que a extensão sempre fica capenga e míope muitas vezes, mas o ensino é o Domínio Adicional em Empreendedorismo, primeiro do Brasil, a gente se orgulha muito disso, ele é multifacetado, multidisciplinar e os alunos também são mesclados, tinham aqui agora pouco, alunos dos cursos de comunicação, design, artes cênicas, engenharia, é muito normal isso, e isso é um diferencial na formação...*

Aqui na PUC a gente junta uma galera que nem se vê pelo campus, mas aqui se vê, conversa e de repente, está junto empreendendo. Competências complementares, isso é uma educação diferenciada, que faz sentido para gente. A pesquisa, a agência de inovação, a gestão da inovação da PUC - Rio, que é o NIT, e o Gênese, tem um papel muito importante, pois têm que fazer a relação dos conteúdos com o mercado, as demandas de mercado...

Nem sempre é fácil atuar em conjunto, pois tem as autonomias, as vaidades de conteúdo, de áreas de conhecimento, mas o Gênese e a GI (Gestão da Inovação) têm autoridade da Universidade para fazer isso, mesmo assim a universidade é muito convidativa, é muito bem-vindo você empreender, isso incentiva o professor a empreender, o funcionário, o aluno. É lógico que tem regras, esse foi um dos temas que eu identifiquei na minha tese, nas universidades públicas e privadas, as pessoas têm certa insegurança jurídica “será que vai ter conflito de interesse?” Aqui tem também, mas vamos fazer juntos, porque a gente quer que todos empreendam.

Descreve-se, a seguir, a importância dos atores influenciadores, por meio de suas ações. Esse engajamento é crucial para o desenvolvimento da EE, pois cria um ambiente fértil para uma nova condição, novas ideias e novos métodos de ensino do empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – *Na sua percepção, como está a educação e empreendedorismo na PUC - Rio?*

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – A atual gestão é o grande diferencial, pois tem o empreendedorismo como vocação, a gente já teve alguns gestores do Domínio Adicional que tinham pouco empreendedorismo na “veia”, ela não só da aula como também implementa melhorias, a gente tem grupos de pesquisa, grupos de projetos, a gente tem formação em empreendedorismo. Estamos atualizando os conteúdos e aplicação de métodos ativos de ensino, coisas que a gente fazia de maneira alto referenciada, de estudo, agora ela está juntando a gente para conversar, treinar e dar ideias de aula.

Por fim, a última descrição traz um novo conceito de ensino, baseado em outros modelos. Com as mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas, as instituições precisam se atualizar constantemente, conhecendo e utilizando as novas ferramentas e práticas de ensino. Conforme relatado pela entrevistada, a PUC – Rio está buscando se atualizar constantemente.

Ruth (professora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e ex-coordenadora do Instituto Gênese) – Eu entendo que as mudanças que ocorreram no Domínio Adicional foram por causa do perfil de mercado dos professores. Isso tem a ver com a experiência desses profissionais, com as novas tecnologias de informação, com a atualização sobre os mercados, em especial, os digitais. Toda essa modelagem foi integrada com o Canvas e outras ferramentas mais tradicionais...

Novas metodologias foram incorporadas, cada vez mais a gente foi deixando de trabalhar com foco em plano de negócios e passando a trabalhar com modelagens mais enxutas. A gente está muito atenta, atualizada com as práticas de educação em empreendedorismo e de apoio às startups em nível mundial, principalmente das escolas dos Estados Unidos. Acho que é nesse sentido, e como os professores tem um perfil muito de mercado, rapidamente conseguimos aplicar essas novas formas de ensino.

O Quadro 15 apresenta a síntese da nova condição da educação em empreendedorismo na PUC – Rio.

Quadro 15 - Síntese da nova condição da educação em empreendedorismo na PUC

Nova Condição da EE	Quadro síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo na PUC - Rio Principais Relações					
	Atores influenciadores	Ações de EE	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
	Professores engajados	Formação de professores	Engajar outras áreas	Apoio institucional	Disciplinas	Metodologias ativas
	Alunos engajados	Projetos de extensão	Recursos financeiros	Mudança de perfil da reitoria	Cursos	Experiências práticas
	Gestores engajados	Programas de EE	Divulgação do Gênesis	Pouca rotatividade	Pós-graduação	Psicologia comportamental
	Outras áreas engajadas	Inove Carreira & Negócios	Problemas políticos	Professores de mercado	Competências empreendedoras	Comportamento empreendedor
	Reitor engajado	Meu futuro negócio	Falta de empregos	Cultura empreendedora	Empresa Júnior	Laboratório de ideias
	Operacional engajado	Germinadora	Parar de se reinventar	Professores fixos	Educação básica	Planejamento de carreira
		Incubadora corporativa		Integração entre as áreas		Negócios inovadores
		Incubadora tecnológica		Mais burocracia		Atitude empreendedora
		Incubadora cultural				Desenvolver novos métodos
		Parcerias				Metodologias ágeis
		Incubadora Social				
		Patentes				
		P&D				
		Aceleradora				
		Desenvolvimento Local				
		Empresas graduadas				
		Universidades empreendedoras				
		NIT				
		Mentoria				
		Sala de coworking				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa última etapa finaliza a síntese da análise do desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC - Rio. A nova condição da EE traz novamente como destaque os atores influenciadores, pois sua perseverança impactou positivamente no engajamento de outros atores, inclusive do reitor.

Atualmente, sua estrutura se institucionalizou, tendo várias frentes de ações e projetos em andamento, como os de extensão, suporte de patentes, empresas graduadas (que foram incubadas), além de projetos já citados anteriormente.

Outro programa que foi idealizado e se constituiu é o de universidades empreendedoras. O Instituto Gênesis, com orientação do Domínio Adicional em Empreendedorismo, está treinando outras universidades em programas de empreendedorismo.

Mesmo com todas essas realizações, as dificuldades e desafios continuam, como captação de recursos, continuar engajando outras áreas, divulgação da EE e, principalmente, problemas políticos e sociais, que se agravaram no Rio de Janeiro, atualmente.

Um dos desafios destacados para a educação em empreendedorismo na referida instituição é se reinventar a cada dia, buscando parcerias com outras organizações, criando programas que trabalhem o comportamento empreendedor nos alunos, com competências diferenciadas para o mercado de trabalho ou mesmo para a criação de empresas inovadoras.

Outra conquista para a continuidade do desenvolvimento da EE são professores fixos de empreendedorismo, ou seja, há pouca rotatividade de professores, tornando o programa mais estável. Pode-se afirmar que a nova condição da EE na PUC - Rio tem como um dos pilares a cultura empreendedora, baseada no comportamento empreendedor.

Outro ponto observado é a expansão da EE para a pós-graduação e outros projetos no ensino básico. Destacam-se os métodos de ensino, com várias frentes, além das metodologias ativas com experiências práticas; trabalha-se de forma bem estrutura a psicologia comportamental, principalmente com professores psicólogos.

A análise de dados referentes ao desenvolvimento da educação em empreendedorismo na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC - Rio) foi descrita mediante a pesquisa de campo no Instituto Gênesis, na Empresa Júnior – EJ e no Domínio Adicional em Empreendedorismo. Para essa análise, foram disponibilizados materiais, como a apresentação atualizada do Instituto Gênesis, *folders* de divulgação e livros, além de artigos, dissertações e tese sobre a educação em empreendedorismo na referida instituição. Também foram tiradas fotos das instalações destinadas às ações e aulas de empreendedorismo, como o próprio Instituto Gênesis, a EJ, além das salas de *coworking* e reuniões da EJ e auditório para palestras, *workshops* e treinamentos (algumas estão anexadas ao final da presente pesquisa).

Foram utilizados: trechos das entrevistas realizadas com a responsável pelo instituto Gênesis, a professora e supervisora do Domínio Adicional em Empreendedorismo e uma das professoras de empreendedorismo; anotações feitas na ocasião das visitas realizadas no Instituto Gênesis, na instituição; conversas com alunos da Empresa Júnior, inclusive sua atual presidente; observação das aulas de empreendedorismo com as professoras entrevistadas.

O Quadro 16, a seguir, apresenta um resumo com as principais relações descritas neste capítulo, relativas ao processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC - Rio).

Quadro 16 – Quadro-resumo das principais relações e suas evidências do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC

Principais relações e suas evidências no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC - RIO						
DOMÍNIO ADICIONAL EM EMPREENDEDORISMO (Instituto GÊNESIS e Empresa Júnior)						
	Atores Influenciadores	Ações de Empreendedorismo	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
Condições iniciais da EE	Professores engajados	Construção de parcerias Treinamento de professores Parcerias com a indústria	Engajar professores Recursos financeiros Envolver outras áreas	Pouco apoio de outras áreas Engenheiros sem emprego	Somente na EJ	Somente plano de negócios Método tradicional
Condições Buscadas da EE	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados	Treinamento de professores Projetos de extensão Programas de EE Inove Carreira & Negócios Meu futuro negócio	Engajar professores Falta de recursos Cultura empreendedora Comportamento empreendedor	Apoio de outras áreas Apoio da gestão Instalações Expandir ensino médio Transpor para fora da IES	Disciplinas Cursos	Metodologias ativas Experiências práticas Atitude empreendedora Comportamento empreendedor
Transformação da EE	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados Outras áreas engajadas	Germinadora Treinamento de professores Incubadora corporativa Projetos de extensão Incubadora tecnológica Programas de EE Incubadora cultural Parcerias Patentes	Engajar professores Falta de recursos Criar projetos novos	Apoio de outras áreas Apoio da gestão Instalações	Disciplinas Cursos Pós-graduação Competências empreendedoras	Metodologias ativas Experiências práticas Atitude empreendedora Comportamento empreendedor Psicologia comportamental
Novas Condição da EE	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados Outras áreas engajadas Reitor engajado Operacional engajado	Formação de professores Projetos de extensão Programas de EE Inove Carreira & Negócios Meu futuro negócio Germinadora Incubadora corporativa Incubadora tecnológica Incubadora cultural Parcerias Incubadora Social Patentes P&D Aceleradora Sala de coworking Desenvolvimento Local Empresas graduadas Universidades empreendedoras NIT Mentoria	Engajar outras áreas Recursos financeiros Divulgação do Gênesis Problemas políticos Falta de empregos Parar de se reinventar	Apoio institucional Mudança de perfil da reitoria Pouca rotatividade Professores de mercado Cultura empreendedora Professores fixos Integração entre as áreas Mais burocracia	Disciplinas Cursos Pós-graduação Competências empreendedoras Empresa Júnior Educação básica	Metodologias ativas Experiências práticas Psicologia comportamental Comportamento empreendedor Laboratório de ideias Planejamento de carreira Negócios inovadores Atitude empreendedora Desenvolver novos métodos Metodologias ágeis

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 16 é o resumo das análises do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na PUC - Rio, dividido nas etapas: condição inicial, condição buscada, transformação da realidade e nova condição da EE. Cada etapa apresenta relações com os atores influenciadores, as ações de empreendedorismo, as principais dificuldades e desafios, os fatores ambientais, a transversalidade de cursos e disciplinas e novos métodos de ensino.

Todas essas relações se apresentam como essenciais ao aperfeiçoamento da educação em empreendedorismo na PUC - Rio. Em todas as etapas, destaca-se a participação efetiva dos atores influenciadores que, mesmo diante das dificuldades e desafios, mostraram-se perseverantes.

Na análise, ressalta-se, entre essas dificuldades, questões de engajamento de outros atores, como professores, gestores de outras áreas e até mesmo a reitoria. Outro ponto importante, que se relaciona com essas questões, foi a necessidade de mudança de postura da universidade, pois todo esse processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo teve início quando percebeu-se que os alunos de engenharia estavam com dificuldade de entrar no mercado de trabalho.

Desde seu início até a atualidade, a educação em empreendedorismo passou por vários momentos, como ações que buscavam parcerias com empresas, engajamento de mais atores, poucos recursos financeiros, pouco apoio de outras áreas e desenvolvimento de novos métodos de ensino.

As etapas e suas relações descritas no quadro anterior só reforçam que é possível desenvolver a educação em empreendedorismo e que esse processo requer tempo e persistência de pessoas engajadas e determinadas.

4.4 DESCRIÇÃO DO CASO CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL DE SÃO PAULO (SENAC - SP) E O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO

Quanto à história do Centro Universitário Senac – SP e sua ligação com a educação em empreendedorismo, destaca-se que, desde o início do Senac já despontava o interesse em preparar profissionais para o mercado de trabalho e o desenvolvimento econômico do país.

A linha do tempo ora disponibilizada tem como principal objetivo mostrar como o Senac se destacou por meio de seus principais eventos na construção da educação em empreendedorismo até a atualidade.

Em 1945, entre os dias 1º e 6 de maio, um grupo de empresários dos setores da agricultura, comércio e indústria reuniu-se em Teresópolis, cidade do Rio de Janeiro, para a 1ª Conferência das Classes Produtoras do Brasil (Conclap) a fim de discutir os problemas econômicos de nosso país. O documento final da Conclap foi a Carta Econômica de Teresópolis, que recomendava, entre outros pontos, o combate à pobreza, o desenvolvimento das forças econômicas e a justiça social.

O documento, depois conhecido como Carta da Paz Social, propunha ainda o custeio de serviços sociais aos trabalhadores com recursos das classes patronais. E, para fazer frente à complexidade crescente das funções especializadas na área mercantil, sugeria a intensificação e o aperfeiçoamento do ensino de comércio, economia e administração, além de estimular a criação de escolas pré-profissionais (SENAC, 2019).

O surgimento do Senac, especificamente, é resultado dos Decretos-lei nº 8.621 e 8.622, de 10 de janeiro de 1946, pelos quais o governo federal autorizava a Confederação Nacional do Comércio (CNC) a introduzir e a administrar, em todo o país, escolas de aprendizagem comercial para trabalhadores entre 14 e 18 anos, com cursos de continuação e de especialização para comerciários adultos, e determinava a aprendizagem dos comerciários, indicando deveres para empregadores e trabalhadores. A instituição nasce, então, de forma descentralizada e autônoma por meio de Conselhos Regionais e Departamentos Regionais em cada um dos Estados da União (SENAC, 2019).

O Senac São Paulo começa a escrever sua história em 13 de julho de 1946, com a eleição do primeiro Conselho Regional, presidido pelo empresário Brasília Machado Neto. Em 1º de setembro de 1946, é instalada a Administração Regional na rua Florêncio de Abreu, 305. Sob a gestão do primeiro Diretor Regional, Francisco Garcia Barros, logo são criadas as divisões de administração e prestação de serviços educacionais. Iniciativa importante foi a realização de diversos estudos para analisar profissões e funções da época, bem como para balizar a instalação das primeiras unidades educacionais (SENAC, 2019).

Em 1953, teve início a gravação em disco das aulas da Universidade do Ar (Unar), visando melhorar a qualidade das retransmissões feitas por 47 emissoras no Estado; e houve o lançamento de cursos para balconistas e gerentes de lojas *in company*, com o objetivo de aperfeiçoar os profissionais já empregados.

Em 1957, aconteceu a Organização do Setor de Assistência Didática ao Ensino Comercial - SADEC, em convênio com o Ministério da Educação e Cultura, visando fornecer assistência didática, incluindo material, a todos os professores de Ensino Comercial do Estado; e, também, a utilização, pela escola Senac "Brasília Machado Neto", da metodologia de

empresas fictícias, objetivando um treinamento mais adequado aos alunos das aulas de prática de escritório e comércio (SENAC, 2019).

Foi em 1962 que ocorreu o término das atividades da Universidade do Ar, que atendeu 91.537 alunos, o que correspondia a 42,6% das matrículas efetivadas pelo Senac, no estado de São Paulo, desde sua fundação. Era o início da extinção gradativa do curso Ginásio Comercial e dos cursos técnicos; período de intensificação da criação de cursos profissionalizantes, por intermédio da Divisão de Treino e Aperfeiçoamento, procurando suprir às necessidades de formação profissional dos comerciários adultos (SENAC, 2019).

Em 1973, foi inaugurada a Unidade Móvel de Formação e Treinamento (Unifort), para desenvolver programas profissionalizantes nos lugares onde o Senac São Paulo não trabalhava com escolas. Da Unifort, teve origem o Centro de Educação Comunitária para o Trabalho. Criação do Programa de Desenvolvimento Empresarial (Prodemp), princípio do futuro Centro de Tecnologia em Gestão de Negócios e, posteriormente, Centro de Tecnologia em Administração e Negócios (SENAC, 2019).

Em 1975, o Senac já desenvolvia metodologias ativas, como a instalação de empresas pedagógicas, que conjugavam as funções empresariais e de ensino, visando desenvolver a prática em situações reais de trabalho. As primeiras empresas pedagógicas a funcionar foram o Supermercado Pedagógico, no Centro de Formação Profissional do Edifício "João Nunes Júnior", em convênio com o Instituto Brasileiro de Supermercados (IBS); o Centro de Treinamento "Rubens Leme Machado", na área de bar e lanchonete, no Centro Campestre do Sesc - SP; a Lanchonete e o Salão de Higiene e Beleza, no Centro de Desenvolvimento Profissional "Castro Mendes", de Campinas (SENAC, 2019).

Outro exemplo de empresa pedagógica ocorreu em 1979, com a inauguração do Centro de Desenvolvimento Profissional "José Papa Júnior", na avenida Francisco Matarazzo, em São Paulo, com início do funcionamento do Restaurante-Escola "Cantinho Paulista", empresa pedagógica voltada para cursos profissionalizantes na área de Hotelaria. Além de ideias inovadoras, como as empresas pedagógicas, em 1981, teve o lançamento da Unidade Móvel Ferroviária de Saúde, em convênio com as Ferrovias Paulistas S.A. (Fepasa), estruturada para desenvolver programas na área de Saúde e funcionando sob a coordenação da Unidade Móvel de Formação e Treinamento (Unifort) (SENAC, 2019).

Em 1989, o Senac-SP entrou no âmbito do ensino superior, com a implantação do curso superior de Tecnologia em Hotelaria. Em 1992, decorreu a inauguração do Centro de Tecnologia e Gestão Educacional, que assume como proposta de trabalho a assessoria a pessoas, organizações públicas e privadas, que desempenham atividades de natureza

educacional, além do atendimento às demandas internas do próprio Senac São Paulo. Nesse mesmo ano, foram também iniciadas as atividades da Editora Senac São Paulo, que edita comercialmente as publicações produzidas pela Instituição (SENAC, 2019).

Mas, somente em 2001, a idealização de um campus para o ensino superior surgiu, com a aquisição do complexo de prédios pertencentes à empresa Walita, para futuras instalações do Campus Santo Amaro do Centro Universitário Senac. Em 2003, ocorreu o lançamento da nova proposta pedagógica, que consolida as melhores práticas e experiências do Senac São Paulo (SENAC, 2019).

Outro marco importante ocorreu em 2004, com a inauguração da primeira fase do Campus Santo Amaro que, junto com o Campus Campos do Jordão e Campus Águas de São Pedro, foi homologado como Centro Universitário Senac com nota máxima em todos os quesitos avaliados pelo Ministério da Educação, marcando o início da educação em empreendedorismo, com a criação do Núcleo de Empreendedorismo, que pesquisa tendências da área e estuda formas de disseminar esses conteúdos na programação.

O Senac São Paulo contabiliza 49 bibliotecas em sua rede de unidades, com 180 mil títulos. A mais completa é a do Campus Santo Amaro do Centro Universitário Senac, cujo destaque é o Espaço Braille, com acervo e infraestrutura especial para atender portadores de deficiência visual (SENAC, 2019).

Em 2006, aconteceu a inauguração, no Campus Santo Amaro, do centro esportivo e academia e, em parceria com a Microsoft, do Centro de Inovação - conquista do selo de *Gold Certified Partner*, que atesta o mais alto grau de competência para esse tipo de trabalho. Também em 2006, o Centro Universitário Senac – Campus Santo Amaro recebeu a certificação nível II da Norma de Ecoeficiência, que contém a Política Ambiental e a Norma para Implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), programa iniciado em junho de 2005 (SENAC, 2018).

Em 2007, ocorre a celebração de acordo de treinamento com o *Babson College*, principal escola de empreendedorismo dos Estados Unidos, para capacitação do corpo docente (SENAC, 2019).

Em 2008, ocorreu o lançamento do Portal de Revistas Científicas do Centro Universitário Senac; a inauguração, na unidade de Ribeirão Preto (RIP), do terceiro Centro de Inovação, em parceria com a Microsoft; classificação do Centro Universitário Senac como o segundo melhor do Estado, e um dos dez melhores do país, pelo Índice Geral de Cursos (IGC), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), ligado ao Ministério da Educação (MEC).

Em 2009, houve a classificação do Centro Universitário Senac como o segundo melhor do Estado e quinto do país pelo Ministério da Educação (MEC), com base no Índice Geral de Cursos (IGC), que avalia a qualidade do ensino superior (SENAC, 2019).

Destaca-se, também, a competição “Empreenda”, considerada umas das principais ações de educação em empreendedorismo, além de integrar todas as unidades do Senac. Em 2010, realizou-se a segunda edição do Empreenda, competição que proporciona aos estudantes de cursos técnicos a aproximação com a cultura empreendedora, que foi estendida aos jovens dos programas *Aprendizagem e Educação para o Trabalho – Novas Conexões*, com 1.178 participantes e 496 ideias de negócios inscritas. Também nesse ano, aconteceu o desenvolvimento do “Conexões Senac 2010”, com competições de empreendedorismo e inovação destinadas aos alunos da graduação, que contou com a entrega de 33 projetos e a vitória, etapa nacional, da equipe do Centro Universitário Senac na participação do *Global Management Challenge*, maior competição internacional de estratégia e gestão, presente em 32 países, direcionada para destacar talentos por meio da simulação em um mundo empresarial virtual (SENAC, 2019).

Em 2011, outro evento importante, a inauguração, no mês de agosto, do novo prédio do Centro Universitário Senac – Campus Santo Amaro. O Prédio Acadêmico 2 possui infraestrutura de última geração, com 22 mil m² de área construída, que compreende 30 espaços pedagógicos equipados com tecnologias e mobiliários modernos, para atender as mais diversas áreas do conhecimento. Toda a edificação, incluindo as novas instalações, segue premissas socioambientais, como arquitetura bioclimática, que permite iluminação natural na maioria das salas e laboratórios. Além disso, possui acessibilidade total, com rampas de acesso e plataformas elevatórias. Sua inauguração aconteceu pelo período de uma semana, marcada por diferentes atividades, iniciada com a apresentação da banda Charlie Brown Jr, que proporcionou um show exclusivo para os alunos e vestibulandos (SENAC, 2019).

Já em 2012, ocorreu a participação de alunos e ex-alunos do Centro Universitário Senac – Campus Santo Amaro no *Global Management Challenge*, conquistando o quarto lugar na maior competição mundial de empreendedorismo, que, dessa vez, foi realizada na Ucrânia (SENAC, 2019).

Atualmente, o Senac São Paulo está fisicamente presente em mais de 40 municípios, com mais de 60 unidades, além de dois hotéis-escola e da Editora Senac São Paulo. Prezando por um caminho sem fronteiras, o conhecimento e a educação são apresentados em diferentes formatos dentro de um amplo portfólio, que inclui eventos, programas, capacitações e cursos em diversas modalidades.

Sendo pioneiros, já em 1947, foi apresentada a Universidade do Ar, que ensinava pelas ondas do rádio. A evolução tecnológica foi acompanhada e, atualmente, pratica-se a inclusão educacional no Senac por meio de avançados recursos digitais, o que lhe permite atingir pessoas do Brasil inteiro.

No ensino superior, o ingresso se deu em 1989, com o curso Tecnologia em Hotelaria. Em 2004, as então Faculdades Senac deram lugar ao atual Centro Universitário Senac. Ao criar a editora, em 1995, o Senac estendeu a ação educacional, estabelecendo uma bibliografia que valoriza autores nacionais e suas áreas de atuação. O Senac valoriza a atitude empreendedora; a busca da excelência no desempenho e na satisfação dos clientes; o compromisso social, o desenvolvimento sustentável e a educação para a autonomia (SENAC, 2019).

4.4.1 Análise do Caso Centro Universitário do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo (SENAC – SP)

Com o intuito de investigar o conhecimento a respeito das etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo na instituição de ensino superior Centro Universitário Senac - SP, foi elaborada Figura 9, baseada nos eventos de boas práticas, apresentados no capítulo 5 com o Quadro 22. O material coletado na pesquisa de campo, categorizado no software Atlas-ti, constituiu os dados que foram analisados posteriormente. Essa ilustração

A Figura 9 descreve o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo desde seu início: condição inicial, aperfeiçoamento, condição buscada, transformação da realidade e nova condição. Todo este processo ocorreu devido aos atores influenciadores, como professores, gestores, alunos e colaboradores da IES, mediante ações de empreendedorismo, novas metodologias de ensino e as principais dificuldades e desafios.

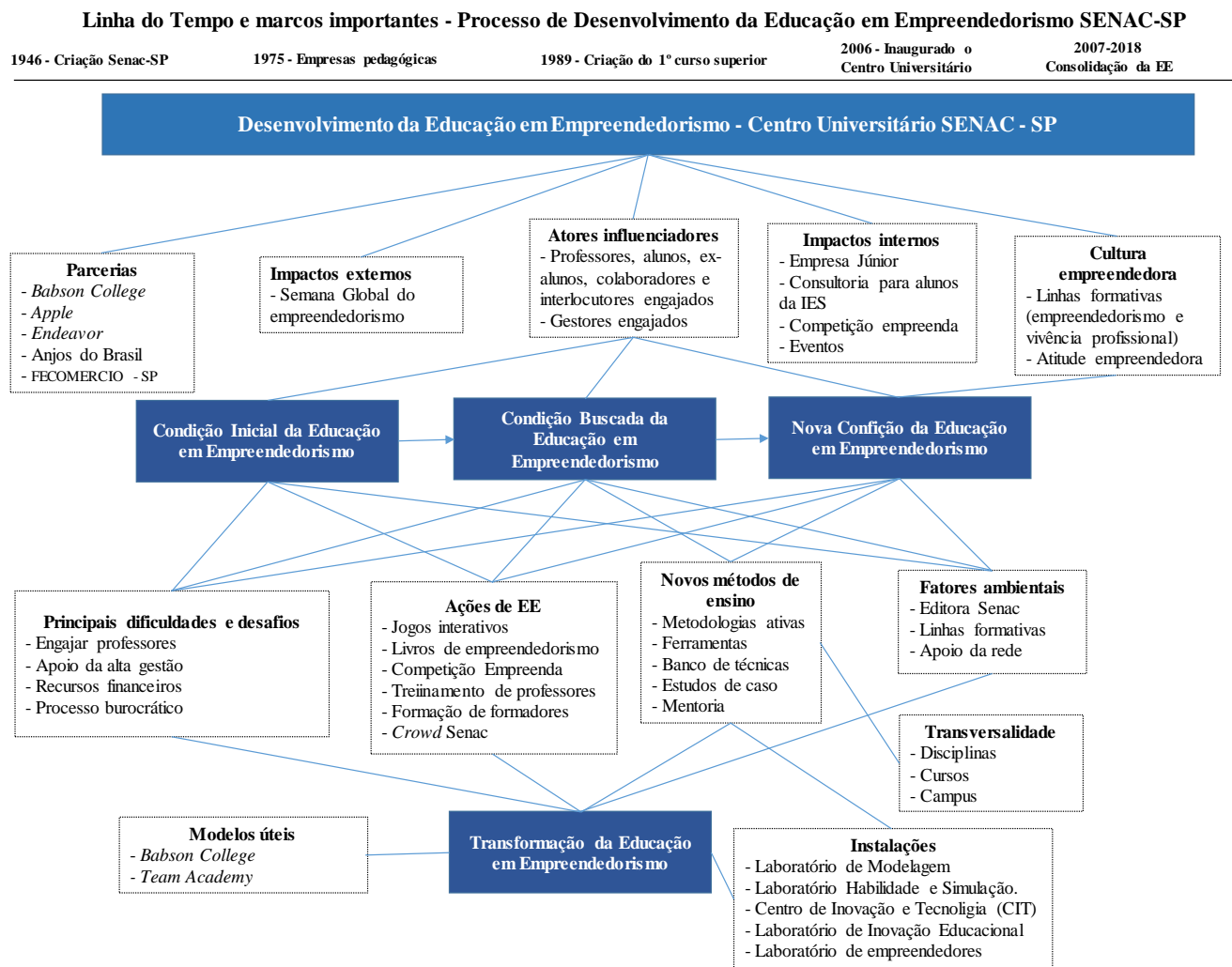
Todo esse processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo foi elaborado com base na análise dos dados, por meio do software Atlas-ti, composto por documentos adquiridos junto à IES, entrevistas com os principais atores influenciadores e fotos das instalações utilizadas nas ações e aulas de empreendedorismo.

O processo de desenvolvimento da EE também teve como base o modelo de educação em empreendedorismo da própria instituição, cujos principais pilares são a atitude empreendedora e o desenvolvimento sustentável. Destacam-se, nesse sentido, a formação de professores e colaboradores, técnicas de ensino, disciplinas e marcas formativas, produtos e serviços, parcerias e relações institucionais, promoção de eventos, competições internas e

laboratórios de empreendedorismo. Atualmente, o Centro Universitário Senac – SP tem suas linhas formativas no ensino, pesquisa e extensão, com base em três pilares: investigação científica e autonomia (conhecer), empreendedorismo e vivência profissional (aprender a fazer), ética e cidadania (ser/conviver).

Miles, Huberman e Saldaña (2014) ressaltam que esse tipo de representação reflete os requisitos fundamentais, os atores e suas ações e relações que nos ajudam a entender como o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo ocorreu no contexto da referida instituição. Os autores também indicam, por meio deste tipo de ilustração, que é possível comprovar a transformação de um contexto ao longo do tempo.

Figura 9 – Representação gráfica da análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Senac – SP



Fonte: Elaborada pelo autor.

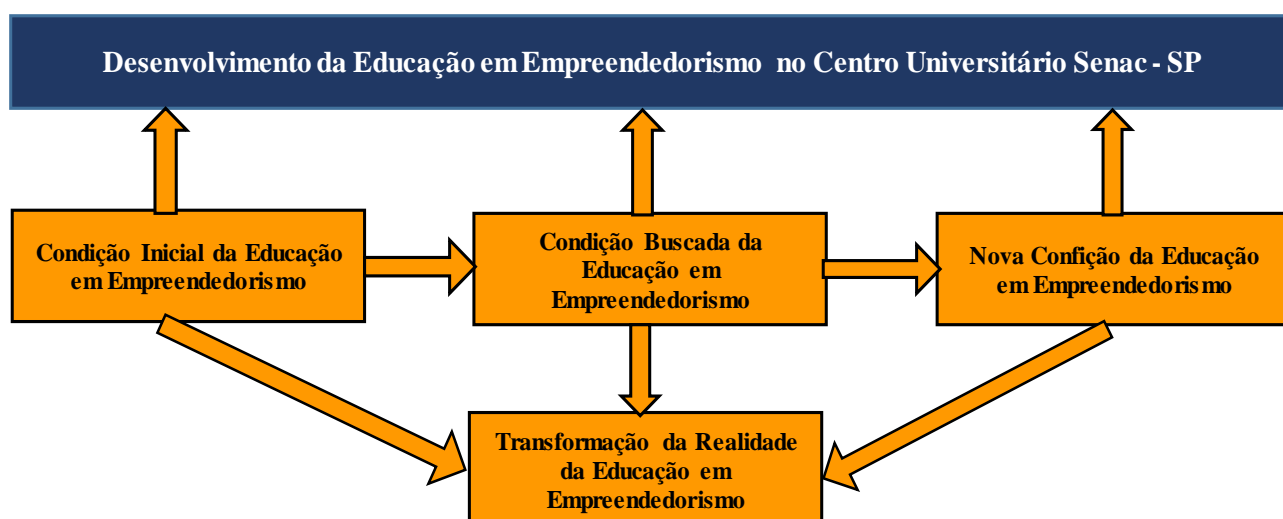
A Figura 9 ilustra a análise intracaso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP, com: a criação da IES, em 1946; as empresas pedagógicas, em 1975; a criação do primeiro curso superior, em 1989; a inauguração do Centro Universitário Senac – SP, em 2006; e o desenvolvimento e consolidação da educação em empreendedorismo, a partir de 2007, até a atualidade.

A própria história do Senac está de acordo com a preparação de profissionais para o mercado de trabalho, visando, conseqüentemente, ao desenvolvimento do país; mas esses períodos destacam-se devido às ações com maior ênfase na EE. Considerou-se, para tanto, uma linha do tempo e seus principais marcos, desde a concepção da instituição, a condição inicial da educação em empreendedorismo, a condição buscada, a transformação da realidade e a nova condição. Serão destacadas cada uma destas etapas, dando ênfase em suas principais relações.

Desde a sua criação, em 1946, o Senac tem como diretriz o desenvolvimento de profissionais e da sociedade, mas foi em 2006, com a criação do Centro Universitário Senac – SP, que a educação em empreendedorismo começou a ter maior destaque. Dessa forma, as próximas descrições tratarão com mais detalhes as quatro etapas supracitadas e suas principais relações. As análises têm como base a pesquisa de campo feita na instituição, por meio de documentos disponibilizados; bem como fotos e entrevistas com os principais atores influenciadores da educação em empreendedorismo na referida instituição.

A Figura 10 ilustra as etapas e as relações do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac - SP. As etapas serão descritas e analisadas conforme passagens de entrevistas e material coletado

Figura 10 – Etapas do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.2 Análise da etapa de condição inicial da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP

A condição inicial da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP ocorreu por meio dos atores influenciadores, as principais dificuldades e desafios enfrentados, as ações de empreendedorismo, novos métodos de ensino, os fatores ambientais e sua relação com a condição buscada pela instituição

Durante o início do desenvolvimento da EE no Centro Universitário Senac – SP destacam-se as ações dos atores influenciadores, suas principais dificuldades e desafios e os fatores ambientais que impactaram nessa etapa. A entrevistada descreve há quanto tempo eles trabalham a educação em empreendedorismo, atuando em vários níveis de ensino, e que a ordem para criação dos cursos veio da alta gestão, o que implica em pouca autonomia, sendo uma das dificuldades e desafios encontrados; entretanto, existe mais liberdade na elaboração de projetos.

Eduardo (pesquisador) – Por favor, descreva um panorama geral da educação em empreendedorismo aqui no Senac São Paulo?

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – Nós trabalhamos com empreendedorismo há mais de 12 anos, foi bem pioneiro, trabalhamos aprendizagem em todas as modalidades, no ensino superior, no curso técnico, na pós-graduação e graduação. Trabalhamos também no presencial e EAD, então é um desafio intenso. A gente trabalha com todas as áreas de negócio, de maneira transversal, a gente desenvolve projetos, só não desenvolvemos cursos.

O próximo trecho confirma que o início da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP tinha um foco maior em plano de negócios, mas, para que ocorra desenvolvimento da EE, foi necessário ampliar o conhecimento e aprendizado sobre empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – O que se ensinava no início da educação em empreendedorismo no Senac - SP?

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – Eu não participei do histórico, desse começo. Eu estava em outro projeto. Não existia, não se falava de empreendedorismo. Quando começou a falar de empreendedorismo no Senac, ainda era muito com foco em plano de negócios.

A passagem, a seguir, traz informações importantes de como foi o início da educação em empreendedorismo e como o fator ambiental – inclusão de disciplinas de empreendedorismo na grade da graduação –, foi fundamental para seu desenvolvimento. Essa mudança demonstra que houve apoio da alta gestão da rede Senac - SP.

Eduardo (pesquisador) – *Quando iniciou a educação em empreendedorismo, tinham disciplinas relacionadas ao tema ou foram migradas de outros cursos?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Elas foram criadas em 2006. Foi criado um programa com foco na cultura empreendedora, a partir daí criou-se uma disciplina obrigatória para a graduação e pós-graduação, atualmente essa obrigatória só tem na graduação, em todos os cursos.*

As decisões da rede Senac – SP e do Centro Universitário são *top-down* (de cima para baixo), mas isso não impede que a educação em empreendedorismo se desenvolva, pois a instituição, desde sua criação, tem como um dos valores da marca a atitude empreendedora. Dessa maneira, classifica-se a alta gestão como um dos principais atores influenciadores da educação em empreendedorismo na referida instituição. Sem esse apoio, torna-se difícil desenvolver a EE, pois são eles que decidem quais estratégias a instituições deve seguir.

Eduardo (pesquisador) – *Quais foram as influências internas? Teve alguma influência que facilitou, que possibilitou o início da educação em empreendedorismo? Algum incentivador?*

Valquíria (coordenadora do grupo de empreendedorismo, sustentabilidade e inovação SENAC - SP) – *Com certeza a diretoria, quando se criou tudo isso.*

Eduardo (pesquisador) – *As decisões são top-down?*

Valquíria (coordenadora do grupo de empreendedorismo, sustentabilidade e inovação SENAC - SP) – *São, totalmente. Vem de cima para baixo. Foi uma solicitação da diretoria, uma nova estruturação do Senac, foram criadas gerências de desenvolvimento, criaram o núcleo de competitividade, núcleo de empreendedorismo e inovação e o núcleo de parcerias. Isto é bom, porque a atitude empreendedora está nos valores da marca do Senac e faz parte dos valores que precisam acontecer, isso é muito forte aqui, faz parte da essência, dos valores da marca.*

Os próximos trechos são relatos de professores, da coordenadora do curso EAD e da professora responsável pela Empresa Júnior, sobre o início da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP, conforme conversa em grupo, organizada por uma interlocutora. É importante destacar que a interlocutora é “peça” essencial para o acompanhamento da coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e

Inovação, ou seja, ela tem papel primordial para o engajamento dos professores e outros colaboradores no campus. Também serão analisados e descritos os documentos disponibilizados pela instituição, bem como apresentadas fotos tiradas na pesquisa de campo.

Antes, segue breve descrição do perfil dos professores: o primeiro professor leciona há 16 anos e já passou por diversas áreas da instituição, inclusive está desde o início da educação em empreendedorismo; a segunda professora leciona há 5 anos no Senac e, atualmente, é responsável pela Empresa Júnior, seus alunos e pelos professores mentores, atuando principalmente na parte jurídica; o terceiro professor atua em projetos de empreendedorismo, em três frentes: centro de modelagem de negócios, prototipagem (laboratório) e pré-incubação; a quarta professora é a atual coordenadora do EAD, que gerencia as disciplinas obrigatórias de empreendedorismo em todos os cursos de graduação; a interlocutora de empreendedorismo tem a função de coordenar administrativamente a educação em empreendedorismo no Centro Universitário, sendo subordinada à coordenadora da área de empreendedorismo, sustentabilidade e inovação do Senac – SP.

Professores, interlocutora e coordenadora do EAD do Centro Universitário Senac - SP – Destaca-se a atitude empreendedora como uma das diretrizes do Senac – SP, pois desde sua criação já se trabalhava esta dimensão do empreendedorismo. Tal como, a transversalidade entre as unidades, pois apesar de cada uma das unidades trabalharem a cultura empreendedora de formas diferentes, já ocorriam ações de empreendedorismo com ênfase na criação de negócios. Outro ponto foi a criação da Empresa Júnior, que no início era grande e não havia regulamentação pela lei.

O Quadro 17 apresenta a síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.

Quadro 17 - Síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP

Quadro síntese da análise da condição inicial da educação em empreendedorismo no Senac - SP						
Principais Relações						
	Atores Influenciadores	Ações de Empreendedorismo	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
Condição inicial da EE	Poucos professores engajados Diretoria engajada	Eventos de empreendedorismo	Plano de negócios Engajar professores Recursos financeiros Preconceito contra o empreendedorismo	Cultura empreendedora individualizada Cultura empreendedora institucionalizada	Somente nos cursos técnicos	Baseado em competências Plano de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 17 apresenta a condição inicial da educação em empreendedorismo, representada pelos atores influenciadores que, nessa etapa, eram poucos. Uma característica peculiar do Centro Universitário é que, desde o início da educação em empreendedorismo, houve apoio da alta gestão, pois o Senac – SP foi criado com um perfil empreendedor. Como ainda não havia estrutura consolidada, ocorriam somente eventos de empreendedorismo, como *workshops* e outros, isolados nas unidades.

As principais dificuldades e desafios enfrentados no início da EE limitavam-se apenas na elaboração de plano de negócios. Havia poucos recursos financeiros para a expansão de ações de empreendedorismo. Outro desafio era engajar professores, pois o preconceito contra o empreendedorismo existe desde o início e até hoje se acredita que é somente para criação de empresa.

Destacam-se, nesse sentido, alguns fatores ambientais que impactaram o início da EE no Senac, como uma cultura empreendedora, praticada de forma diferente em cada unidade; mesmo o Senac tendo sido criado com essa marca, isso ocorreu por causa de uma estrutura não consolidada na ocasião e a integração só foi possível após a criação do Centro Universitário.

Toda a análise teve como base os dados coletados na referida instituição, por meio das entrevistas, documentos disponibilizados, fotos e anotações na pesquisa de campo. A próxima etapa destaca a condição buscada pela instituição para a educação em empreendedorismo.

4.4.3 Análise da etapa da condição buscada da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP

A condição buscada da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP teve como principal destaque os atores influenciadores, suas ações, as principais dificuldades e desafios, novos métodos de ensino e os fatores ambientais que impactaram nessa etapa, além da relação com a transformação da realidade da educação em empreendedorismo na referida instituição.

A próxima passagem descreve a condição buscada com novos métodos de ensino, não apenas para elaboração de plano de negócios, pois a educação em empreendedorismo envolve também o comportamento e atitude empreendedores, conforme destacado nas linhas formativas do Centro Universitário Senac – SP.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – Aqui no Senac a gente trabalha com o empreendedorismo mediante um posicionamento, a gente definiu como trabalhar a questão

empreendedora, não só modelo de negócio, abrir empresa, a gente trabalha muito com comportamento e atitude empreendedores, inclusive, temos nas marcas formativas do Senac, a atitude empreendedora, atitude sustentável, também está no valor da marca.

O próximo trecho destaca as ações dos atores influenciadores e a condição buscada na formação dos docentes, que ocorreram em meio às dificuldades e desafios institucionais, como o estabelecimento do curso a distância para os professores – que evidencia, de fato, a necessidade de a educação em empreendedorismo passar por experimentações antes de encontrar um modelo mais adequado.

Outro ponto relatado são as dificuldades e desafios encontrados para engajar professores e colaboradores, por conta do preconceito demonstrado em relação ao empreendedorismo, ou mesmo a falta de informação sobre sua abrangência, que não se limita a montar empresas, mas ao desenvolvimento do comportamento e atitudes empreendedores. A força do engajamento é o diferencial do Senac, pois mesmo com uma equipe reduzida para atender a rede, foi possível criar estratégias para superar essa dificuldade.

Eduardo (pesquisador) – *A formação dos professores é in loco?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Geralmente a gente trabalha presencialmente. O único que a gente tinha EAD era na linha de impacto social e não foi legal, a gente ficou dois anos com esse portfólio, então eu tirei, não estava bom. A gente percebeu que presencialmente tem uma outra pegada, aceitação e desenvolvimento. Quando a gente trabalha a formação do professor, espera-se que ele coloque em prática na sala de aula tudo que aprendeu...*

Se o professor da graduação é de estética e ele acha que não é empreendedor, mas muitas vezes tem um perfil empreendedor e às vezes ele não enxerga isso. Independente da área, seja saúde, estética ou segurança do trabalho, atuamos no sentido de mostrar que ele pode ser empreendedor. Assim, quando fazem esses cursos, começam a perceber que podem ser empreendedores, inclusive, percebem que podem montar um negócio ou mesmo ser um intraempreendedor...

É isso que a gente tenta levar, às vezes tem muita rejeição, pois geralmente acham que precisam montar um negócio para ser empreendedor, mas não é só isso, você pode se desenvolver, você pode ter um comportamento diferenciado. Como a rede Senac é muito grande e nossa equipe pequena, são 60 unidades, 10 mil funcionários, nossa estratégia foi eleger um interlocutor de empreendedorismo em cada unidade, inclusive, no Centro Universitário.

O trecho seguinte demonstra como as ações dos atores influenciadores podem impactar no desenvolvimento da educação em empreendedorismo, sendo que o planejamento dessas ações foi fundamental para a condição buscada pela instituição, resultando no engajamento de outros atores, como alunos e ex-alunos e, principalmente, professores, pois são a linha de frente

de todo esse processo. Outro ponto relevante é o envolvimento de especialistas parceiros que atuaram e atuam como condutores da cultura empreendedora no Senac.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A gente cria espaços para trabalhar o empreendedorismo, por meio de um encontro anual com todos os interlocutores, a maioria são professores, do Centro Universitário e de toda a rede. Trabalhamos com eles um alinhamento da educação em empreendedorismo, levando algum tipo de formação, conteúdo novo, também fizemos um diagnóstico para trabalhar o ano de 2019. No final de 2018, tivemos esse encontro, foram dois dias bem intensos e ainda saímos com diagnóstico para trabalhar ações em 2019...*

Temos muitas palestras, reuniões pedagógicas falando sobre educação em empreendedorismo. As unidades abrem espaço para conversarmos com os alunos, sempre levamos conteúdo sobre o tema ou levamos um ex-aluno para falar sobre sua experiência como empreendedor ou ainda algum autor de referência para falar com os professores. Para falar com os professores do ensino superior tomamos cuidado com o perfil do palestrante, geralmente escolhemos alguém que também tenha experiência na docência, como o Marcelo Nakagawa, Louis Jacques Fillion e Marcos Hashimoto.

Na próxima passagem, a entrevistada descreve ações de empreendedorismo que estão buscando desenvolver no parque tecnológico do Senac - SP. Assim, foi constatado que os atores influenciadores estão sempre buscando essas ações, sendo essencial para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo e não a deixando “cair no ostracismo”.

Eduardo (pesquisador) – *Participei de ações de empreendedorismo, como por exemplo Startup Weekend Maker na UNIFEI, foram 3 dias de evento, 54 horas ininterruptas.*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Ah! Então, a gente participa também desses eventos, eu e a Carla, o ano passado a gente estava na organização, fizemos em Sorocaba, dentro do Senac Sorocaba, isso dá muito impacto e esse final de semana a gente estava como mentoras em São José do Rio Preto.*

Eduardo (pesquisador) – *Muito intenso!!!*

Valquíria (coordenadora do grupo de empreendedorismo, sustentabilidade e inovação SENAC - SP) – *Pauleira. Ah, nossa! A gente foi para uma reunião de manhã em São José do Rio Preto para conhecer o parque tecnológico, pois vamos tentar fazer algum projeto lá, depois almoçamos, fomos descansar um pouquinho, umas duas horinhas, aí às 18:00hs fomos para abertura do Startup Weekend Senac, aí ficamos até às 22:00hs.*

A seguir, destaca-se a relevância em fazer parcerias, pois a educação em empreendedorismo se desenvolve melhor em conjunto com outras instituições ou mesmo internamente, sendo uma rede de conexões que fortalecem seu ecossistema. Mesmo com as dificuldades em fazer parcerias, demandando tempo e recursos, uma das características

principais dos atores influenciadores é a perseverança em não desistir e contornar esses obstáculos.

Eduardo (pesquisador) – *Quais parcerias vocês possuem?*

Valquíria (coordenadora do grupo de empreendedorismo, sustentabilidade e inovação SENAC - SP) – *Tentamos o Sebrae, mas ainda não conseguimos, apesar de ser do Sistema S, temos muita dificuldade. A nossa ideia é voltada à formação, a gente trabalha com educação, atitude, comportamento, plano de negócio. A parceria seria suporte do Sebrae para startups criadas por nossos alunos, pois eles têm incubadora, eles têm assessoria, mentoria, a escada já está pronta, mas não conseguimos fazer parceria com eles, porque estão sempre ocupados. Acabamos por fazer parcerias com instituições externas, como a Liga Venture.*

O Sistema S, conforme descrito pela entrevistada, é o nome que ficou acordado se chamar o conjunto de nove instituições de interesse de categorias profissionais, estabelecidas pela Constituição brasileira: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Social do Transporte (SEST), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Outro ponto relevante está relacionado às dificuldades e desafios enfrentados pelos atores influenciadores, com relação ao engajamento dos professores, pois ainda existe preconceito contra o empreendedorismo e seus métodos de ensino, já que não se limitam somente a ensinar teorias, mas também a prática.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A gente tem barreira sim, falou em empreendedorismo, é criação de empresa, muito automático, então a gente tem que quebrar esse modelo mental, que é uma das dificuldades.*

Eduardo (pesquisador) – *Você acredita que é a principal?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Sim, é a principal. Já vem com resistência. Como não quer montar negócio, não quer nem saber desse assunto, no ensino superior tem muita resistência, pois o cara sabe tudo, o cara tem doutorado, pós-doutorado, ele não quer saber disso, não quer nem te ouvir. Existe essa resistência com a parte prática, são poucos professores do ensino superior que realmente colocam a mão na massa, querem fazer acontecer, fazer diferente. A maioria está na sua zona de conforto, dentro de seu conteúdo e é difícil a gente quebrar essa barreira.*

Eduardo (pesquisador) – *Então a dificuldade não é da alta gestão e sim da base?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Não, é de baixo. O nosso desafio é fazer com que os professores entendam a importância de um comportamento e atitude empreendedores na sua sala de aula, no seu processo educacional, na sua carreira, isso é um grande desafio. A gente vem quebrando esses paradigmas com ações de empreendedorismo, colocando-o para conversar com outras pessoas. Enfim, é uma barreira bem forte e não é da diretoria, mas dos professores do ensino superior.*

Eduardo (pesquisador) – *Não estão abertos a novos métodos de ensino?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Não! Quando preparo alguma formação, tomo o cuidado de levar alguém de muito peso, como Marcelo Nakagawa, Marcos Hashimoto e Louis Fillion.*

Conforme descrito pela entrevistada, os professores são “peças” fundamentais para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo junto aos alunos e, portanto, engajá-los é passo importante nesse processo.

Eduardo (pesquisador) – *Quem são os principais atores influenciadores na educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac - SP?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Os professores, sem dúvida nenhuma. Porque sem essa formação com eles a gente não consegue chegar em nosso aluno. O papel principal em todo esse processo é o professor, inclusive, os nossos interlocutores, a maioria são professores e dá muito mais certo, principalmente no engajamento dentro da sala de aula, quando o cara tem um outro cargo é mais difícil.*

Eduardo (pesquisador) – *Quando é da gestão torna-se mais difícil?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *É mais difícil, mas quando vem o professor, o resultado é imediato, já aplica em sala de aula, já começa a fazer ações, por isso o engajamento é outro.*

Na próxima passagem, é destacada a importância de ações que criem um comportamento empreendedor nos alunos, pois são eles que colocarão em prática todo conhecimento aprendido.

Eduardo (pesquisador) – *O que tem mudado e como tem mudado a educação em empreendedora aqui no Senac atualmente?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A gente tem trabalhado muito essa questão “mão na massa”.*

Quando a gente traz alguma formação empreendedora, capacitações, coisas diferentes, percebemos nas pessoas um comportamento diferente. De uns dois anos para cá percebemos que o comportamento tem mudado, pois estão fazendo de forma diferente e isto tem nos surpreendido. Vamos criar um indicador para ver se o resultado está relacionado à estas ações. Percebemos que os professores estão mais proativos.

Os próximos trechos retratam a condição buscada da educação em empreendedorismo, por meio de: conversa *in loco* com professores e a coordenadora do EAD, intermediada pela interlocutora responsável pela EE no Centro Universitário Senac - SP; conversa com a assistente da coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação; documentos disponibilizados pela instituição; fotos tiradas na pesquisa de campo. Todas essas análises trazem como principal objetivo o desenvolvimento da educação em empreendedorismo e comprovam a importância dos atores influenciadores e sua perseverança em continuar, mesmo diante das dificuldades e desafios.

Professores, interlocutora e coordenadora do EAD do Centro Universitário Senac - SP – Existe movimentação para oferta de disciplinas de empreendedorismo, além do formato EAD para retornar ao presencial.

Outro ponto foi a otimização da Empresa Júnior, ou seja, desenvolver uma que atendesse todas as áreas de conhecimento.

Uma das principais dificuldades e desafios enfrentados no Centro Universitário Senac – SP, na busca de uma melhor condição para a EE, é o entendimento do que é o empreendedorismo, pois tanto os alunos quanto alguns profissionais ainda acreditam que é somente para abrir empresa. Assim, o desafio é disseminar a amplitude do que é o empreendedorismo, principalmente com relação ao comportamento, desconstruindo o conceito tradicional e reconstruindo um novo, focado no comportamento empreendedor.

O Quadro 18 apresenta a síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.

Quadro 18 – Síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP

Condição buscada da EE	Quadro síntese da análise da condição buscada da educação em empreendedorismo no Senac - SP					
	Principais Relações					
	Atores Influenciadores	Ações de Empreendedorismo	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados Colaboradores engajados Interlocutores engajados Especialistas engajados	Eventos de empreendedorismo Parcerias com a rede Parcerias externas Desenvolver atitude e comportamento empreendedores Cultura empreendedora integrada	Recursos financeiros Engajar professores Equipe reduzida	Rede interligada Cultura empreendedora institucionalizada	Disciplinas e cursos Pós-graduação Outras unidades Cursos técnicos	Metodologias ativas Comportamento empreendedor Mão na massa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa etapa, da condição buscada, percebe-se que a participação dos atores influenciadores foi imprescindível para isso. Assim, o engajamento começa a ser ampliado para professores, alunos, gestores, especialistas e interlocutores, sendo este último crucial para a integração de toda rede Senac – SP, inclusive o Centro Universitário. Suas ações começam a se multiplicar com mais eventos de empreendedorismo, parcerias com a rede e com outras instituições. O objetivo maior é desenvolver a atitude e uma cultura empreendedora mais integrada na instituição, a partir disso, mudar o comportamento de todos os envolvidos, sejam os alunos, sejam professores e colaboradores da instituição.

Nessa análise foi possível identificar que dificuldades financeiras ainda persistem, sendo cada vez mais necessário contar com o engajamento da equipe do Grupo de Empreendedorismo.

O objetivo é integrar a rede, pois uma das marcas formativas é ajudar no desenvolvimento de todas as regiões nas quais o Senac - SP está inserido. Tornar institucional a cultura empreendedora também faz parte da marca do Senac, possibilitando melhor aproveitamento da estrutura da rede e a troca de boas práticas de cada unidade.

Nesse sentido, a transversalidade de disciplinas, cursos e, principalmente, a colaboração no aprendizado entre as unidades torna-se essencial para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo na instituição. Em paralelo, já estão sendo desenvolvidas disciplinas na pós-graduação, de forma transversal. Essas conexões só foram possíveis com o desenvolvimento de novas metodologias de ensino, pois são elas que possibilitarão um melhor aprendizado do empreendedorismo e a mudança para um comportamento mais protagonista e empreendedor.

4.4.4 Análise da etapa de transformação da realidade da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP

A transformação da realidade da educação em empreendedorismo, no Centro Universitário Senac – SP, ocorreu por meio de ações de empreendedorismo, dificuldades e desafios, novos métodos de ensino, transversalidade de cursos e disciplinas, modelos úteis inspiradores, fatores ambientais e instalações utilizadas para aulas e eventos de empreendedorismo, além da relação com a nova condição da educação em empreendedorismo. Isso será demonstrado a seguir, pelos trechos das entrevistas realizadas.

A primeira passagem descreve a importância da formação dos professores, como facilitadores para a disseminação e transformação da educação em empreendedorismo na instituição.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A gente trabalha com sistema de educação em empreendedorismo, a gente tem frentes de trabalho, uma delas é a formação de formadores, com foco em docente e funcionários também, são coisas que eles aprendem e conseguem aplicar em sala de aula, então são ferramentas, formação via educação corporativa.*

Na próxima descrição, são enfatizadas as ações dos atores influenciadores, com o objetivo de trabalhar o comportamento empreendedor nos alunos e professores, além de fatores ambientais, como reuniões pedagógicas, que podem contribuir para a transformação da realidade. Confirma-se a relevância em se trabalhar o comportamento empreendedor, tanto do aluno quanto do professor, pois são eles os principais atores no processo de desenvolvimento da EE.

Eduardo (pesquisador) – *Como é feita a capacitação dos professores e alunos para o Empreenda?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A capacitação dos alunos para o Empreenda, que é nossa principal competição, pois movimenta toda a rede Senac e sendo, a maior parte da competição via EAD, a gente disponibiliza material sobre o Empreenda na rede e o professor pode usar em sala de aula, por exemplo: na aula de marketing, como é que ele traz um case, algum material para dentro da competição, tentamos sempre fazer essas conexões...*

Para formação docente tem um curso de atitude empreendedora, são 3 dias, a gente criou multiplicadores internos e acontece em toda a rede. No Centro Universitário a nossa interlocutora resolve que vai ter uma reunião pedagógica, uma oficina, um curso de atitude empreendedora, então chama os professores e aí são três dias e é “mão na massa”. Trabalha muito comportamento nos professores.

Outros fatores relevantes são as parcerias, que possibilitam conexões entre os atores influenciadores e a instituição. Destaca-se, também, a formação dos professores, pois são eles os principais atores na disseminação da EE, e foi constatado que a instituição se preocupa muito com isso.

Eduardo (pesquisador) – *Você tem o registro desse programa de formação docente?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Nós temos, mas é tudo via educação corporativa, porque tudo o que a gente faz não se pode simplesmente ir fazendo, tudo tem uma conexão. Na formação dos professores eu tenho que conectar com a gerência de pessoal via educação corporativa. Temos um curso com a Artemisia (aceleradora de negócios) sobre impacto social, sempre chamamos os professores do Centro Universitário para participar, normalmente trabalhamos com os professores da graduação e também com a rede Senac.*

Existe muita preocupação com a formação dos professores e o desenvolvimento de novos métodos de ensino. Essas ações possibilitam que o aluno crie atitude o comportamento empreendedor, inclusive, por meio da competição “Empreenda”, que envolve toda a rede Senac, causando enorme impacto interno e, posteriormente, externo, pois muitos projetos geram novas empresas e empregos. Isso pode ser observado nos 43 vídeos sobre empreendedorismo, disponibilizados na internet pela instituição, sendo muitos relatos de alunos e ex-alunos, que criaram seus próprios negócios (link da playlist Empreendedorismo do Senac - https://www.youtube.com/results?search_query=empreendedorismo+senac). Outro diferencial é a instituição possuir sua própria editora, pois facilita a produção de materiais didáticos voltados ao ensino do empreendedorismo.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Olha vou te dizer! Educação do futuro, são projetos institucionais, além da competição “Empreenda”, existem algumas ferramentas também, que a gente vai criando. Tem um jogo que é muito legal, um tabuleiro, que se torna uma dinâmica, uma metodologia, inclusive foi ideia interna e toda produzida pelo Senac. Também deixamos os materiais das capacitações na intranet, assim o professor pode levar para a sala de aula.*

Destaca-se, também, a editora Senac, que possibilita aos professores publicarem livros sobre empreendedorismo e, posteriormente, adotarem-nos nas aulas - essas ações internas são importantes para a disseminação e transformação da educação em empreendedorismo. Outro ponto importante é a flexibilidade em negociar com a alta gestão, mesmo com as decisões sendo *topdown*, pois foi observado que existe abertura para negociação.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A gente prospecta, o professor que está fazendo doutorado, da unidade Tatuapé e que tem um tema interessante de pesquisa, outro tem uma startup, outra trabalha e pesquisa na linha de atitude empreendedora mais para maturidade, movimentamos esses conteúdos para tentar aprovar e publicar livros... Este processo é via editora Senac, tentamos fazer uma curadoria com um tema que é interessante, podendo gerar recurso para editora e virar material didático, temos um que está sendo desenvolvido, sobre empreendedorismo na maturidade, posteriormente criamos workshops e levamos para os professores trabalharem esse tema em sala de aula.*

Eduardo (pesquisador) – *Vocês podem desenvolver vários temas?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Sim, podemos criar, se conectar com uma pessoa que desenvolve o curso para entrar no portfólio da grade curricular, além de fazer uma rodada nas bibliotecas chamado café com autora, são várias ações, buscamos não ficar*

preso ao currículo do curso, claro que é necessária aprovação da alta gestão, mas tudo isso é negociável.

A próxima passagem traz informações sobre parcerias que o Centro Universitário Senac – SP busca para auxiliar na transformação da realidade da educação em empreendedorismo, além de criar oportunidades para os alunos e professores.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A gente faz muita parceria para ajudar as unidades, no ensino superior temos uma parceria com a Anjos do Brasil, a conferência será em dezembro de 2018, no Centro Universitário. Nessa parceria, conseguimos ingressos para os professores e o foco é no público do ensino superior. Estes professores são capacitados no tema investimento, investidor anjo. Esse projeto funciona como uma aceleradora.*

Conforme citado, a Anjos do Brasil é uma organização sem fins lucrativos, com o objetivo de fomentar o crescimento do investimento anjo para o apoio ao empreendedorismo de inovação brasileiro.

Essas parcerias geram modelos úteis, ou seja, outras instituições, que servem como inspiração para a transformação da educação em empreendedorismo no Senac – SP, conforme descrito abaixo.

Eduardo (pesquisador) – *Eu cito a Babson College e a Harvard Business School na minha pesquisa como referências mundiais na área de empreendedorismo.*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *É, são mesmo. Por isso que a gente mantém esse intercâmbio com a Babson, pois ainda é referência, temos uma parceria de 10 anos. Também participamos da Semana Global de Empreendedorismo em parceria com a Endeavor, estamos finalizando as atividades neste momento, todas as unidades são obrigadas a fazer pelo menos uma atividade, depois colocamos essas informações no site da Endeavor, que é uma das instituições que mais fazem atividades relacionadas ao empreendedorismo.*

O trecho seguinte mostra a importância das conexões e parcerias internas, dentro do Senac – SP, que transformam a realidade da educação em empreendedorismo e são fundamentais para a disseminação e desenvolvimento do referido tema.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Tivemos em novembro (2018), o mês inteiro com intensas atividades e a participação dos professores. Outra ação é um intercâmbio entre professores das unidades dos cursos superiores, para palestrarem sobre empreendedorismo e aplicarem workshops. O ano passado a gente fez um pouco do*

modelo do SW, Startup Weekend, apresentando ideias, modelos de negócios e apresentação de pitch.

Pitch é uma apresentação resumida de 3 a 5 minutos com objetivo de provocar o interesse da outra parte (investidor ou cliente) pelo seu negócio, assim, deve compreender somente as informações necessárias e diferenciadas. Pode-se apresentar tanto verbalmente como por meio de 3 a 5 slides (Endeavor.org.br).

Outro ponto importante na transformação da realidade da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP, é o suporte interno que a instituição oferece aos alunos, na solução de problemas, como é o caso da Empresa Júnior Senac. Essas ações impactam diretamente no engajamento dos alunos. Outra ação é o Balcão do Empreendedor, que dá suporte para alunos que já possuem empresas. Essas ações são essenciais para a transformação e desenvolvimento da educação em empreendedorismo.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Temos Empresa Júnior, são 3, uma no Centro Universitário, uma em Águas de São Pedro e outra em Campos do Jordão. É aberto um edital, a gestão normalmente dura um ano, tivemos alguns problemas por questões financeiras, como é aberto um CNPJ estamos pagando um contador para arrumar. Uma das estruturas da Empresa Júnior fica no Centro Universitário, onde é feita toda seleção de alunos.*

Eduardo (pesquisador) – *Existe mais alguma ação de empreendedorismo no Centro Universitário Senac - SP?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Temos a ação “Balcão do Empreendedor”, que é muito simples, pedimos aos alunos que já possuem um negócio para divulgarem o que fazem, o professor faz a mediação e trabalha muito o networking entre os alunos e professores para que apresentem seus negócios, normalmente se cria outros negócios. Um exemplo foi a interação de uma empresa de biquíni com uma agência de viagens, fizeram uma junção das duas e criaram uma agência com foco em surfista, está ação só acontece no Centro Universitário.*

O trecho seguinte corrobora uma das ações para desenvolver a educação em empreendedorismo: preparar os professores, pois são eles que disseminarão todo o conhecimento e engajarão os alunos. Dessa forma, é essencial que se trabalhe, primeiramente, o comportamento e atitude dos professores, pois eles são multiplicadores e pessoas cruciais para a transformação da realidade da educação em empreendedorismo.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A gente já vem trabalhando na formação docente há algum tempo, cada vez mais enfatizamos nossas ações no comportamento e atitude empreendedores. A gente traz intraempreendedores para palestrar, trazendo conteúdos*

de comportamento, para ensinar plano de negócios e workshops sobre o referido tema, mas o foco das ações é mais comportamento e atitude. O processo de formação é de longo prazo, pois comportamento não se muda de uma hora para outra.

Eduardo (pesquisador) – Como essas ações podem transformar a realidade da educação em empreendedorismo?

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Acredito que podem transformar sim, pois estamos nesse processo há algum tempo. Você vai mudando o comportamento, resultando em professores mais qualificados, melhorando as aulas, alunos mais qualificados na sua formação, com certeza é um ciclo, um efeito dominó, quando você mexe com os professores com certeza vai impactar nos alunos.*

Eduardo (pesquisador) - *Com base na experiência do Senac - SP como outras instituições de ensino superior podem desenvolver melhor a educação em empreendedorismo?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Com muita formação dos professores. Acho que o ponto de partida tem que ter esse foco nos professores, não só conceitual. Muitas ações práticas e ensinar metodologias que eles possam trabalhar em sala de aula, ou seja, empreendedorismo na prática. Com certeza o foco nos professores e aprendizagem mais prática, temos aulas de marketing ou de empreendedorismo, não podemos ficar só no conceito, o próprio professor deve criar metodologias que possam ser utilizadas de forma prática.*

Os próximos trechos retratam a transformação da realidade da educação em empreendedorismo, por meio de uma conversa *in loco* com professores e a coordenadora do EAD, intermediada pela interlocutora responsável pela educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP. E, também, por conversa com a assistente da coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação, além de documentos disponibilizados pela instituição e fotos tiradas na pesquisa de campo.

Um desses documentos é o Estatuto da Empresa Júnior, que representa a transversalidade de cursos, pois seu intuito é estimular o espírito empreendedor em alunos de vários cursos, desenvolvendo as competências necessárias para a criação de empresa até sua completa gestão, não esquecendo do enfoque no comportamento empreendedor. Tomou-se cuidado em anexar, a esta pesquisa, partes do Estatuto, principalmente as que não possuem dados pessoais dos integrantes, permanecendo apenas as descrições relacionadas à educação em empreendedorismo.

Professores, interlocutora e coordenadora do EAD do Centro Universitário Senac - SP – *Para transformar a realidade da educação em empreendedorismo, após a inauguração do Centro Universitário, a cultura empreendedora passou a ser*

padronizada, facilitando a integração entre as unidades e permitindo a transversalidade entre os cursos e níveis de ensino...

Uma dificuldade relatada pelo grupo de professores foi a mudança de disciplinas de empreendedorismo de presencial para o EAD - essa é considerada uma dificuldade, pois restringe a experimentação em aulas práticas e, atualmente, existe um movimento para o retorno dessas disciplinas para a modalidade presencial...

Um fato que facilitou o aprendizado foi a mudança de empresas juniores temáticas, ou seja, existia uma para cada curso (hotelaria, moda, turismo, entre outros) e hoje, existe uma empresa júnior no Centro Universitário, que atua de forma transversal, atendendo todos os cursos e, principalmente, captando alunos de várias áreas de conhecimento...

Destacam-se projetos, como novas metodologias de ensino, que foram desenvolvidos e colaboraram para a transformação da realidade da EE ao longo do tempo, como o Ensino por Competências, o modelo da Babson College, o Team Academy e, atualmente, o conceito Educação do Futuro (aprendizagem fora da sala de aula).

O Quadro 19 apresenta a síntese da análise da transformação da realidade da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.

Quadro 19 - Síntese da análise da transformação da realidade da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP

Quadro síntese da análise da transformação da realidade da educação em empreendedorismo no Senac - SP						
Principais Relações						
Transformação da realidade da EE	Atores Influenciadores	Ações de Empreendedorismo	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
		Professores engajados Alunos engajados Ex-alunos engajados Colaboradores engajados Interlocutores Gestores engajados	Novas instalações Competição Empreenda Modelo <i>Babson College</i> Parcerias institucionais Parcerias externas Rede integrada Eventos de empreendedorismo	Engajar professores Divulgação para toda IES Recursos financeiros	Interligar o ecossistema ao empreendedorismo Projeto pedagógico Depender menos da IES Linhas e marcas formativas Cultura empreendedora institucionalizada Rede interligada Editora Senac	Disciplinas e cursos Outros cursos Pós-graduação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A transformação da realidade da educação em empreendedorismo só foi possível por causa do engajamento dos atores influenciadores e, no caso do Senac - SP, além dos professores e alunos, tem-se os interlocutores, que são os contatos entre a área estratégica e a pedagógica.

Nessa etapa, as ações de empreendedorismo começam a se consolidar como parte indispensável para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, como os modelos inspiradores (*Babson College*), que servem como base para a competição “Empreenda” que movimenta toda a rede Senac.

Mesmo que a falta de recursos financeiros e a equipe reduzida ainda apareçam como dificuldades e desafios, a equipe dos atores influenciadores consegue elaborar e desenvolver muitos projetos, devido ao seu forte engajamento.

Os fatores ambientais, como os projetos pedagógicos, começam a se direcionar para o ensino de empreendedorismo, pois todos os cursos possuem disciplinas de empreendedorismo, além dos projetos de extensão com ênfase nesse tema.

Nessa etapa, destacou-se a transformação dos métodos de ensino tradicionais para as metodologias ativas, como o método *Team Academy*, gerando atitude e comportamento empreendedores; tais métodos auxiliam na transversalidade de disciplinas, cursos e unidades.

Toda a análise teve como base os dados coletados na referida instituição, como entrevistas, documentos disponibilizados, fotos e anotações na pesquisa de campo. A próxima etapa e última apresenta a nova condição atingida pela instituição.

4.4.5 Análise da etapa da nova condição da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP

A nova condição da educação em empreendedorismo ocorreu por meio dos atores influenciadores, suas ações, as principais dificuldades e desafios, novos métodos de ensino, a transversalidade de disciplinas e cursos no Centro Universitário e na rede Senac – SP, além de fatores ambientais e instalações utilizadas para aulas e eventos de empreendedorismo.

O trecho abaixo retrata a nova condição da educação em empreendedorismo, baseada nas ações dos atores influenciadores para uma cultura empreendedora, trabalhando de maneira transversal, na busca de um comportamento empreendedor de seus alunos, professores e colaboradores.

Eduardo (pesquisador) – Valquíria, qual o panorama geral da educação em empreendedorismo na rede Senac São Paulo?

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – É uma demanda institucional, trabalhamos de maneira transversal. Criamos um posicionamento no Senac – SP, “empreendedorismo é um modo de pensar e agir sobre oportunidades com criatividade e inovação para a geração de valor individual e coletivo”, com muito foco em comportamento. Percebemos que tem alguns alunos querendo montar empresa, mas outros não, estes podem ser intraempreendedores...

Aquele funcionário que está na biblioteca, mas não quer montar uma startup, não quer montar uma empresa, neste caso levamos treinamentos e capacitação para que desenvolva atitude empreendedora. A educação em empreendedorismo não se limita só aos alunos, desenvolvemos os funcionários e professores.

Outro ponto relevante foi a busca por modelos inspiradores, que pudessem trazer melhores resultados para a EE no Senac - SP, inclusive com eventos e competições internas, que levam os ganhadores para um intercâmbio em uma das instituições mais reconhecidas mundialmente na educação em empreendedorismo. Essas ações contribuem de várias formas: incentivam os alunos a desenvolverem um comportamento empreendedor e a instituição a se manter atualizada com formas de ensino mais modernas. A competição “Empreenda” é a principal ação empreendedora de toda a rede Senac -SP, pois movimenta alunos de todas as unidades.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – Temos projetos educacionais, como uma competição interna que se chama Empreenda, que gera todo um movimento interno em toda a rede Senac, é uma competição de empreendedorismo e inovação, com foco em plano de negócios, mas com impacto no comportamento dos alunos...

Os alunos têm a ideia, esta passa por um funil direcionado para o plano de negócios que pode virar uma empresa. Os melhores planos participam de “pitches”, podendo ganhar prêmios., inclusive um dos prêmios da graduação e da pós-graduação é um intercâmbio para Babson College, de 10 dias, sem custo algum, geralmente levam os projetos. Desta forma, a ideia pode gerar uma startup, esse processo dura o ano inteiro, empreendedorismo na prática, levam a ideia de negócio e a Babson ajuda aprimorar...

Ano passado (2017), a gente teve uma turma do EAD de pedagogia, eles ganharam, montaram uma startup, estão trabalhando para desenvolvê-la, temos muitos cases de alunos por meio dessa competição. Esse ano (2018), estamos na 11ª edição.

O próximo trecho demonstra a abrangência da competição “Empreenda”, causando grande impacto interno, mobilizando muitos alunos, professores e colaboradores. Tal dimensão também impacta de forma transversal outros níveis do ensino no Senac – SP, como os cursos

técnicos, além da graduação e da pós-graduação. Essas ações são fundamentais para a disseminação da educação em empreendedorismo na instituição.

Eduardo (pesquisador) – *O Empreenda será no Centro Universitário Senac - SP?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Sim, as unidades vão de caravana, levam faixas, é uma competição que mobiliza toda a rede do estado de São Paulo inteiro. Esse ano (2018) tivemos 6.000 inscritos e vai afinilando, passaram os 700 melhores planos de negócios e agora passarão por outro funil.*

Eduardo (pesquisador) – *São esses que vão pra Babson?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *A gente escolhe os 5 melhores para a final e aí desses 5 sai 1. Para os cursos que não são do ensino superior, eles têm uma viagem nacional também para aprimorar seus projetos. Este ano e o passado, os alunos ganharam essa viagem, pois criaram um e-commerce de roupas de moda. Foram para Blumenau, todos conheceram a fábrica da Hering, conversaram com o CEO, essa visita ajudou no aprimorando da ideia do negócio. Nosso objetivo é fazer que o aluno passe por esse processo de ensino de empreendedorismo, saia diferente e leve para a vida inteira.*

Essas ações também geram atitude e comportamento empreendedores, mesmo sendo por meio de plano de negócios, já que a referida instituição trabalha de maneira diferente, configurando novos métodos de ensino. Dessa forma, o Centro Universitário Senac - SP ensina plano de negócios com foco no comportamento empreendedor. Outro ponto importante como diferencial da instituição é a preocupação com a sustentabilidade, pois para o Senac não basta o negócio gerar lucro, tem que pensar de forma sustentável.

Eduardo (pesquisador) – *Esses cases de sucesso, vocês têm algum registro?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Nós temos. Na verdade, gravamos vídeos, temos uma playlist “Senac Empreendedorismo”, tem material de ex-aluno dizendo sobre o que ele aprendeu com isso, falando do negócio. Temos conteúdo, mentores, trabalhamos muito com conteúdo, com foco em comportamento e atitude, modelo de negócios também. Trabalhamos em parceria com especialistas que desenvolvem todo material de modelo de negócios...*

Temos vídeos de “pitch”, sobre dicas de como ter uma ideia, considerando estratégias de sustentabilidade, toda ideia de plano de negócio precisa considerar o impacto ambiental, social e econômico. Assim eles aprendem o empreendedorismo na prática e com responsabilidade. Também incentivamos a participarem de outras competições.

Para que a nova condição da educação em empreendedorismo se desenvolva, é necessário realizar ações que renovem constantemente os métodos de ensino, conforme descrição abaixo.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Para os cursos de plano de negócios, temos ações de professores da rede e do ensino superior que rodam em outras unidades para realização de workshops. Outra ação nova é a oficina de inovação para fábrica de criatividade, na qual envolvemos os professores.*

A nova condição da educação em empreendedorismo no Senac – SP tem um fator muito importante: as marcas formativas, ou seja, existe um trabalho muito forte, desde o início do curso, para que o aluno tenha uma formação marcada pelas diretrizes da instituição, sendo uma delas a mudança de comportamento. Dessa forma, busca-se um comportamento empreendedor, mais protagonista.

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Marcas formativas do ensino superior. A intenção do Senac é que o aluno tenha essas marcas ao concluir o curso. Aparece muito no projeto integrador, tanto do ensino superior quanto nos cursos técnicos, trabalha-se muito o comportamento. No ensino superior eles apresentam o projeto integrador com temas relacionados ao empreendedorismo, criam empresas ou jogos com foco em atitude e comportamento empreendedores. O projeto integrador traduz muito a educação em empreendedorismo.*

Mesmo que as decisões no Senac – SP sejam *top-down*, existe um fator positivo nisso, pois desde sua criação, o Senac - SP possui uma cultura voltada ao empreendedorismo, esse fator ambiental contribui para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – *Outras instituições, muitas vezes o movimento pela educação em empreendedorismo começa de baixo, como é aqui no Senac?*

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – *Aqui veio de cima para baixo. Foi uma solicitação da diretoria, uma nova estruturação, foram criadas gerências de desenvolvimento, criaram núcleo de competitividade e pesquisa, núcleo de empreendedorismo e inovação, núcleo de parcerias, A atitude empreendedora está nos valores da marca do Senac, faz parte da essência do Senac.*

Apesar dos atores influenciadores terem o apoio da alta gestão, ainda existem dificuldades e desafios, como poucos recursos financeiros e de pessoal, bem como a resistência por parte de alguns professores, sendo estas as principais dificuldades relatadas na entrevista.

Dessa maneira, destaca-se o engajamento e criatividade desses atores, para que as ações de empreendedorismo continuem acontecendo.

Eduardo (pesquisador) – E as dificuldades?

Valquíria (coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação SENAC - SP) – Olha, a gente tem uma que é muito forte, a gente não tem investimento em recursos humanos, então a equipe é sempre muito pequena, temos que criar engajamento na rede para poder dar um suporte e suprir a falta de pessoas, temos um grande desafio, pois trabalhamos com todas as modalidades, com todos os cursos e com a equipe enxuta e com pouco recurso financeiro...

Acho que a maior dificuldade, o nosso maior desafio, precisamos ter mais criatividade, mais inovação para trabalhar a educação em empreendedorismo. Temos muita resistência, pois muitos traduzem empreendedorismo como abrir empresa, nos deparamos com professores que falam “eu não quero e não vou abrir empresa”. A gente não trabalha somente com criação de empresa, tem a questão do comportamento, podendo ser um intraempreendedor. Tem muita barreira nesse sentido.

Os trechos seguintes retratam a nova condição da educação em empreendedorismo, por meio de: conversa *in loco* com professores e a coordenadora do EAD, intermediada pela interlocutora responsável pela EE no Centro Universitário Senac – SP; conversa com a assistente da coordenadora do grupo de empreendedorismo, sustentabilidade e inovação; documentos disponibilizados pela instituição; e fotos tiradas na pesquisa de campo.

A interlocutora atua como gestora administrativa, ela é a “ponte” entre a coordenadora de empreendedorismo e o Centro Universitário Senac – SP, também atua na captação de parcerias externas com o mercado para trazer atividades práticas para os alunos.

Professores, interlocutora e coordenadora do EAD do Centro Universitário Senac - SP – Atualmente o Centro Universitário trabalha em uma de suas linhas formativas com três dimensões: um Centro de Modelagem de Negócios para criação do plano de negócios com base em sustentabilidade; Laboratório de Prototipação para criação de protótipos e a pré-incubação...

Hoje em dia, a Empresa Júnior atua de forma multidisciplinar, ou seja, alunos de qualquer curso podem ingressar na EJ, sendo que ela está regulamentada por lei. Há rigorosa coordenação para atuação na empresa, no âmbito interno e externo, inclusive, documentos pertinentes a ela estão como anexo nesta pesquisa, conforme disponibilizado pela instituição.

Os alunos atuam formalmente, como se realmente fosse uma empresa real, com todas as atribuições formais, pois se ele for realmente abrir uma empresa, estará preparado para escolher qualquer tipo de empresa (MEI, S/A, ME, EPP, LTDA), mediante a legislação vigente. A EJ desenvolve projetos para clientes internos e externos. Os recursos captados por

meio dos projetos retornam como investimento para a própria EJ. Os impactos externos são atendimentos à comunidade para elaboração do imposto de renda, uma vez que o Senac possui parceria com a Receita Federal para atuar em diversos serviços junto à comunidade e de forma gratuita.

Além das disciplinas de empreendedorismo obrigatórias em todos os cursos, existem várias ações de empreendedorismo rodando no Centro Universitário Senac – SP, promovendo a cultura empreendedora, já enraizada em todos os níveis da instituição, com foco na prática e vivência no empreendedorismo, como as os hotéis-escola.

E por fim, as principais dificuldades e desafios estão relacionados às mudanças de comportamento do aluno, isto é, fazer com ele saia de uma postura passiva para uma postura mais ativa; de um comportamento coadjuvante para um comportamento protagonista – para um comportamento empreendedor, não somente para empresa ou mercado de trabalho, mas também para a vida.

O Quadro 20 apresenta a síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.

Quadro 20 - Síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP

Quadro síntese da análise da nova condição da educação em empreendedorismo no Senac - SP						
Principais Relações						
Nova Condição da EE	Atores Influenciadores	Ações de Empreendedorismo	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
		Professores engajados Alunos engajados Ex-alunos engajados Gestores engajados Interlocutores engajados Especialistas engajados	Competição Empreenda Palestras de empreendedorismo Formação de formadores Crowd Senac Laboratório de prototipagem Parcerias Mentoria Apple Mini-Challenge (aplicativos) Endeavor Anjos do Brasil Semana Global do empreendedorismo Empresa Júnior FECOMERCIO - SP Projetos sustentáveis Desafio empreendedor Balcão do empreendedor Ideialab Intercâmbio Babson	Recursos financeiros Equipe concisa Mudança de comportamento Processo burocrático	Impactos externos Impactos internos Linhas formativas Cultura empreendedora institucionalizada Linhas formativas Cultura empreendedora institucionalizada Rede interligada na EE Editora Senac	Disciplinas e cursos Pós-graduação Projetos de extensão Outras unidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa etapa representa a atual condição da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP, ocorrendo a partir da transformação da realidade, que se consolidou pelo engajamento dos atores influenciadores, como professores, alunos, ex-alunos, gestores, colaboradores, interlocutores e especialistas em empreendedorismo. Todos eles formam uma rede de colaboração para o desenvolvimento da EE. A partir desse engajamento, o volume de ações cresceu substancialmente, fomentando todo um ecossistema de parcerias, eventos e competições de empreendedorismo.

Atualmente, os principais desafios encontrados são as articulações realizadas pelos atores para a captação de recursos na busca de um ecossistema mais sustentável e, assim, depender menos da própria instituição. Apesar dos avanços, existe pouca autonomia nas tomadas de decisões, pois o Senac tem uma estrutura *top-down* e isso, muitas vezes, burocratiza a aprovação de projetos.

Outro desafio é trabalhar a mudança de comportamento das atuais gerações para um comportamento mais protagonista e empreendedor. A institucionalização das linhas formativas auxilia na mudança de comportamento e na consolidação de uma cultura empreendedora. Os novos métodos de ensino visam à atitude empreendedora, possibilitando várias experiências práticas, por meio dos diversos laboratórios disponibilizados ao ensino do empreendedorismo, conforme observado no Quadro 20.

A análise de dados referente ao desenvolvimento da educação em empreendedorismo, no Centro Universitário Senac – SP, foi descrita por meio da pesquisa de campo; entrevistas com os principais atores influenciadores; disponibilização de livros, materiais de apresentação do Centro Universitário e da rede Senac - SP, documentos da Empresa Júnior; fotos das instalações destinadas às ações e aulas de empreendedorismo (os documentos e as fotos estão anexadas ao final desta pesquisa); anotações referentes às visitas realizadas na instituição; conversas com os professores, a coordenadora do EAD, a assistente da coordenadora do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação do Senac e com a principal interlocutora de Centro Universitário.

O Quadro 21 apresenta um resumo das principais relações descritas neste capítulo referente ao processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac – SP.

Quadro 21 – Quadro-resumo das principais relações e suas evidências do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac - SP

Principais relações e suas evidências no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo no SENAC - SP						
GRUPO DE EMPREENDEDORISMO, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO						
	Atores Influenciadores	Ações de Empreendedorismo	Principais dificuldades e desafios	Fatores Ambientais	Transversalidade	Novos métodos de ensino
Condição inicial da EE	Poucos professores engajados Diretoria engajada	Eventos de empreendedorismo	Plano de negócios Engajar professores Recursos financeiros Preconceito contra o empreendedorismo	Cultura empreendedora individualizada Cultura empreendedora institucionalizada	Somente nos cursos técnicos	Baseado em competências Plano de negócios
Condição Buscada da EE	Professores engajados Alunos engajados Gestores engajados Colaboradores engajados Interlocutores engajados	Eventos de empreendedorismo Parcerias com a rede Parcerias externas Desenvolver atitude empreendedora Cultura empreendedora integrada	Financeira Engajar professores	Rede interligada Cultura empreendedora institucionalizada	Disciplinas e cursos Pós-graduação Outras unidades	Metodologias ativas Comportamento empreendedor
Transformação da realidade da EE	Professores engajados Alunos engajados Ex-alunos engajados Colaboradores engajados Interlocutores Gestores engajados	Novas instalações Competição Empreenda Modelo <i>Babson College</i> Parcerias institucionais Parcerias externas Rede integrada Eventos de empreendedorismo	Engajar professores Divulgação para toda IES Recursos financeiros	Interligar o ecossistema ao empreendedorismo Projeto pedagógico Depender menos da IES Linhas e marcas formativas Cultura empreendedora institucionalizada Rede interligada Editora Senac	Disciplinas e cursos Outros cursos Pós-graduação	Experimentação Criação de startups Modelos úteis (inspiradores) <i>Babson e Team Academy</i> Metodologias ativas Atitude empreendedora Comportamento empreendedor
Nova Condição da EE	Professores engajados Alunos engajados Ex-alunos engajados Gestores engajados Interlocutores engajados Especialistas engajados	Competição Empreenda Palestras de empreendedorismo Formação de formadores Crowd Senac Laboratório de prototipagem Parcerias Mentoria Apple Mini-Challenge (aplicativos) Endeavor Anjos do Brasil Semana Global do empreendedorismo Empresa Júnior FECOMERCIO - SP Projetos sustentáveis Desafio empreendedor Balcão do empreendedor Idealab Intercâmbio Babson	Recursos financeiros Equipe concisa Mudança de comportamento Processo burocrático	Impactos externos Impactos internos Linhas formativas Cultura empreendedora institucionalizada Linhas formativas Cultura empreendedora institucionalizada Rede interligada na EE Editora Senac	Disciplinas e cursos Pós-graduação Projetos de extensão Outras unidades	Experiências práticas Metodologias ativas Atitude empreendedora Comportamento empreendedor Laboratório de modelagem Laboratório Habilidade e Simulação Centro de Inovação e Tecnologia (CIT) Laboratório de Inovação Educacional Laboratório de Empreendedores Plano de negócio sustentável Estudo de casos Mentoria Jogos interativos Banco de técnicas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destacam-se as etapas e suas relações para que ocorra o desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac - SP, divididas em: condição inicial, condição buscada, transformação da realidade e nova condição da EE. Cada etapa apresenta relações com os atores influenciadores, as ações de empreendedorismo, as principais dificuldades e desafios enfrentados, os fatores ambientais, a transversalidade de cursos, disciplinas e unidades e os novos métodos de ensino.

Todas essas relações se apresentam como essenciais ao aperfeiçoamento da educação em empreendedorismo no Centro Universitário Senac - SP. Em todas as etapas, destaca-se a participação efetiva dos atores influenciadores, por meio de diversas ações de empreendedorismo que, mesmo diante de dificuldades e desafios, mostraram-se perseverantes. Dentre estas dificuldades, destacaram-se questões de engajamento de outros atores, como professores e gestores de outras áreas.

Outro ponto importante, que se relaciona com essas questões, foi a necessidade de parcerias com a rede Senac, principalmente no Estado de São Paulo; bem como a dedicação dos principais atores influenciadores, pois se trata de uma equipe concisa.

Desde seu início até a atualidade, a educação em empreendedorismo passou por vários momentos, como ações que buscavam parcerias com a rede Senac e outras instituições, engajamento de mais atores, poucos recursos financeiros, desenvolvimento de novos métodos de ensino, entre outros, que acarretaram uma mudança de atitude e comportamento dos professores, colaboradores e alunos. As etapas e suas relações, descritas no quadro anteriormente apresentado, só reforçam que é possível desenvolver a educação em empreendedorismo e que esse processo requer tempo e persistência de pessoas engajadas e determinadas.

Foram apresentadas análises da pesquisa empírica em instituições de ensino superior brasileiras, que se destacam no desenvolvimento da educação em empreendedorismo. No próximo capítulo, está a análise delas, com comparações de suas melhores práticas, dificuldades e similaridades no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo em cada uma.

5 ANÁLISE INTERCASO DOS DADOS

Este capítulo retrata a análise intercaso dos três casos estudados. O desenvolvimento foi gerado dos resultados da análise intracaso apresentadas no capítulo anterior. São apresentadas as principais similaridades e as diferenças do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo das instituições analisadas, destacando-se os dados de maior importância para a resposta à questão de pesquisa.

5.1 COMPARAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Para se compreender e se comparar o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo, nas instituições de ensino superior brasileiras, nos casos estudados, utilizou-se uma meta-matriz, ordenada pelas boas práticas utilizadas pelas referidas IES, (Quadro 22), conforme recomendação de Miles, Huberman e Saldanha (2014). Os autores explicam que a meta-matriz ajuda a esclarecer as relações entre os dados obtidos nos dados coletados e propõe tornar compreensível um conjunto de acontecimentos.

O Quadro 22 apresenta os principais elementos integrantes no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior estudadas. Para isso, a análise intercaso ressaltou as ações voltadas à educação em empreendedorismo que fossem semelhantes entre as instituições, as diferenças e peculiaridades entre elas, além da narrativa de suas trajetórias, destacando as principais dificuldades e desafios enfrentados por cada uma.

Todos os elementos presentes no referido quadro foram classificados como boas práticas, com base na trajetória da educação em empreendedorismo nas IES pesquisadas, nos documentos disponibilizados, nas entrevistas com diferentes atores ligados diretamente ao tema, além das visitas realizadas.

Nesse sentido, destacaram-se o desenvolvimento de novos métodos de ensino ao longo do tempo e sua relação com o empreendedorismo nas IES. Segundo Nabi e Liñan (2011) e Fayolle (2013), a educação em empreendedorismo (EE) é, notoriamente, uma ação promissora, com capacidade de aprimorar a qualidade relativa às práticas pertinentes a esse ensino, bem como incrementar os resultados a serem alcançados; desenvolver, nos estudantes, a intencionalidade empresarial e a inspiração voltada ao empreendedorismo; além de facilitar a criação de empresas.

Quadro 22 – Quadro-comparativo das “boas práticas” da educação em empreendedorismo utilizadas pelas IES

QUADRO DAS BOAS PRÁTICAS UTILIZADAS PELAS IES ESTUDADAS		
UNIFEI - MG	PUC - RIO	SENAC - SP
Centro de Empreendedorismo Unifei - CEU	Domínio Adicional em Empreendedorismo	Departamento de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação
Transversalidade de disciplinas e cursos	Transversalidade de disciplinas e cursos	Transversalidade de disciplinas, cursos, unidades
Desenvolve competências empreendedoras	Desenvolve competências empreendedoras	Desenvolve competências empreendedoras
Professores engajados	Professores engajados	Professores engajados
Alunos protagonistas	Alunos protagonistas	Alunos protagonistas
Gestores engajados	Gestores engajados	Gestores engajados
Alta gestão engajada	Alta gestão engajada	Alta gestão engajada
Proporciona experiências práticas	Proporciona experiências práticas	Proporciona experiências práticas
Parcerias com empresas e outras instituições	Parcerias com empresas e outras instituições	Parcerias com empresas e outras instituições
Metodologias ativas de ensino	Metodologias ativas de ensino	Metodologias ativas de ensino
Formação para o comportamento empreendedor	Formação para o comportamento empreendedor	Formação para o comportamento empreendedor
Estimula atitude empreendedora	Estimula atitude empreendedora	Estimula atitude empreendedora
Projetos de extensão	Projetos de extensão	Projetos de extensão
Treinamento para professores	Treinamento para professores	Treinamento para professores e colaboradores
Desenvolve a cultura empreendedora	Desenvolve a cultura empreendedora	Linhas Formativas - Cultura Empreendedora
Sala de Coworking	Sala de Coworking	Sala de Coworking
Empresa Júnior	Empresa Júnior	Empresa Júnior
Mentoria	Mentoria	Mentoria
Auditório (palestras e workshops)	Auditório (palestras e workshops)	Auditório (palestras e workshops)
Startup Weekend Maker	Salas de reuniões Empresa Júnior	Salas de reuniões Empresa Júnior
Laboratório de Simulação	Programas de EE	Metodologia <i>Team Academy</i>
Laboratório de Prototipagem	Inove Carreiras & Negócios	Área de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação
Criação de startups tecnológicas	Meu futuro Negócio	Competição Empreenda
Startup Talks	Laboratório de Ideias	Jogo Atitude Empreendedora
Startup Journey	Suporte à Patentes	Laboratório de Habilidades e Simulação
Startup Bus Unifei	Germinadora	Suporte à Patentes
Maker Hacklab	Incubadora Tecnológica	Centro de Inovação e Tecnologia
Universidade além dos muros / Bota pra fazer	Incubadora Cultural	Mini-Challenge-Centro IOS
Eventos Hackathons	Incubadora Social de Comunidades	Núcleo de Apoio à Criação de Empresas
Formação empreendedora para outras IES	Aceleradora	Cria e publica materiais próprios pela editora Senac
Modelos úteis (Centros de empreendedorismo)	Instituto Gênesis	Eventos de Empreendedorismo
	NUPEM	Laboratório de Modelagem
	P&D	Laboratório de Inovação Educacional
	Projetos para desenvolvimento local	Modelos úteis (Babson)
	Modelos úteis (Babson)	Laboratório de Empreendedores
		Semana Global do Empreendedorismo
		Trabalha EE em toda a rede Senac

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 22 se apresenta como boas práticas aplicadas na educação em empreendedorismo pelas instituições pesquisadas. Todas as descrições nele contidas sugerem ações que levam ao ensino do empreendedorismo, considerando, principalmente, a aprendizagem por meio de experiências práticas, que são essenciais ao desenvolvimento da educação em empreendedorismo. Dessa forma, elas conduzem os alunos ao aperfeiçoamento da capacidade de aprender com a experiência, analisar e desenvolver habilidades para identificar e estudar problemas reais dos empreendedores, estimulando-os a pensar como se fossem empreendedores propriamente ditos (Zhang, 2011). Além disso, a educação em empreendedorismo é, claramente, uma ação promissora, com possibilidade de aprimorar a qualidade relativa às práticas pertinentes a esse ensino, bem como incrementar os resultados a serem alcançados; desenvolver nos estudantes a intencionalidade empresarial e a inspiração voltada ao empreendedorismo; além de facilitar a criação de empresas (Fretschner & Weber, 2013; Nabi, Holden, & Walmsley, 2010; Pittaway & Cope, 2007; Rideout & Gray, 2013; Souitaris, Zerbinati, & Al-Laham, 2007).

Antes da análise intercaso é importante reforçar o perfil de cada instituição, pois possuem características específicas em sua formação.

A Universidade Federal de Itajubá é uma instituição de ensino superior pública federal, com campus nas cidades de Itajubá e Itabira, ambas pertencentes ao estado brasileiro de Minas Gerais. É considerada a primeira universidade tecnológica e foi a décima escola de engenharia do Brasil; sua fundação foi em 23 de novembro de 1913.

A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro é uma instituição comunitária de Educação Superior, filantrópica e sem fins lucrativos, que tem como objetivo produzir e disseminar o saber, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, tendo como alicerces o pluralismo e debates democráticos, pretendendo, principalmente, a reflexão, o desenvolvimento e enriquecimento da sociedade. A Instituição foi fundada em 1941 por D. Sebastião Leme e pelo Pe. Leonel Franca, e reconhecida oficialmente pelo Decreto nº 8.681, de 15/01/1946; e, pelo Decreto da Congregação dos Seminários, de 20/01/1947, a Universidade recebeu o título de Pontifícia.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial é uma instituição brasileira de educação profissional, aberta a toda a sociedade. Criado em 10 de janeiro de 1946, o Senac São Paulo teve seu Conselho Regional eleito em 13 de julho desse mesmo ano, sendo o primeiro a iniciar os trabalhos. Atualmente, o Senac está fisicamente presente em mais de 40 municípios, com mais de 60 unidades, além de ter dois hotéis-escola e a Editora Senac São Paulo.

Esses perfis se distinguem desde suas criações, pois a primeira é uma instituição pública federal; a segunda é uma instituição privada e católica; e a terceira, também é privada, mas com um forte vínculo com o comércio. Portanto, nota-se que as três instituições são de diferentes contextos, mesmo assim, será observado que muitas de suas ações de educação em empreendedorismo se assemelham, em vários momentos, além de suas dificuldades e desafios.

A análise intercaso tem como base todas as linhas descritas no Quadro 22, porém serão enfatizadas as principais ações identificadas nesta pesquisa e na coleta de dados, além das dificuldades e desafios apontados pelas instituições.

A educação em empreendedorismo é desenvolvida na UNIFEI por meio de seu Centro de Empreendedorismo; no caso da PUC – Rio, isso se dá por meio do Domínio Adicional em Empreendedorismo; e, no Centro Universitário Senac – SP, pelo Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação.

Quanto à transversalidade de disciplinas e cursos, bem como o treinamento para professores, foi identificada semelhança entre as 3 (três) instituições, sendo que apenas no Centro Universitário Senac - SP foi enfatizado o treinamento para os colaboradores da instituição. Todas trabalham a educação em empreendedorismo em projetos de extensão - isso foi evidenciado nas entrevistas, sendo uma forma de disseminação e transversalidade do referido tema, possibilitando a integração de alunos de diversos cursos.

O desenvolvimento de competências empreendedoras é muito enfatizado nas três instituições, tal como a atitude e comportamento empreendedor para formação de uma cultura empreendedora. Todas utilizam metodologias ativas e experiências práticas para essas formações. A UNIFEI – MG, por meio de suas ações de empreendedorismo, como o *Startup Weekend Maker*; a PUC – Rio, por suas aulas com professores-psicólogos, voltados ao comportamento; e o Centro Universitário Senac – SP, com o evento “Empreenda”. Mesmo que suas ações sejam diferentes, o objetivo é o mesmo: desenvolver nos alunos as competências, atitudes e comportamento empreendedores.

Outro ponto relevante, que aparece constantemente na pesquisa de campo, é o engajamento de alunos e ex-alunos, professores, gestores, colaboradores e da alta gestão na educação em empreendedorismo. No caso do Senac, tem-se a figura do interlocutor, que faz a ligação entre a área administrativa e a educacional, conectando toda a rede.

Com relação as diversas ações de empreendedorismo apontadas no quadro, no caso da UNIFEI - MG, são centralizadas por meio do Centro de Empreendedorismo, que faz conexão com todas as áreas da Universidade. Já na PUC – Rio, o Domínio Adicional em Empreendedorismo é quem coordena as ações e conexões, com o auxílio do Instituto Gênesis; e

no Centro Universitário Senac – SP, é coordenado por meio do Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação. Pode-se observar que as três instituições realizam muitas ações, enfatizadas por todas, ou seja, não deixam de se movimentar, de criar, envolvendo a comunidade acadêmica, sendo tais ações cruciais ao desenvolvimento da educação em empreendedorismo e até mesmo para sua existência.

Mesmo com novos métodos de ensino, ficou claro que é imprescindível que os alunos tenham experiências práticas - e todas as três investem nisso, seja na criação de *startups* tecnológicas (UNIFEI - MG), seja nas experiências compartilhadas de empreendedores de sucesso (PUC - Rio), ou em competições anuais de toda a rede Senac, como é o caso do “Empreenda” (Senac).

Outro ponto importante são as parcerias buscadas pelas três instituições, tanto no âmbito interno quanto externo, a fim de proporcionar experiências aos alunos além dos muros das instituições; e também como forma de buscar recursos para a realização das ações, não dependendo somente dos recursos internos. Esse foi um ponto crítico, relatado pelas três: a falta de recursos financeiros ou mesmo humanos é descrita desde o início da educação em empreendedorismo até a atualidade, sendo esse um dos principais desafios a serem enfrentados e que torna fundamental que se reinventem a cada momento, utilizando-se de permanente criatividade e perseverança em sua trajetória.

As três instituições possuem laboratórios destinados à EE: cada uma com sua particularidade, como laboratório de prototipagem tecnológica, no caso da UNIFEI; laboratório de empreendedores, no Senac; e laboratório de ideias, na PUC - Rio.

Conforme relatado pelas entrevistadas e constatado na pesquisa de campo, a educação em empreendedorismo, nas três instituições, por meio de suas áreas centrais, dão suporte às empresas juniores; entretanto, pode-se observar que, no caso, tanto da PUC - Rio quanto no Senac – SP, existe um trabalho de mentoria realizado por professores de várias áreas; que são encarregados de orientar os alunos quanto ao desenvolvimento de competências empreendedoras ligadas a uma empresa. Esse trabalho foi evidenciado na PUC – Rio, por meio da visita à Empresa Júnior e conversa com a presidente, que relatou cursar Cinema, tendo que passar por todas as áreas de uma empresa, visto que, todos os alunos que entrassem na EJ também teriam que passar pela mesma trajetória. Segundo ela, seu aprendizado foi essencial para sua pretensão futura: abrir uma produtora.

Nessa primeira análise, constatou-se que todas as IES pesquisadas apresentam muitas iniciativas, ações e estruturas para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, conforme identificado no Quadro 22. Essas identificações foram retratadas detalhadamente nos

capítulos anteriores, com as três IES separadamente, e neste capítulo, pela análise de suas semelhanças, diferenças e peculiaridades.

As instalações físicas foram observadas em visitas às instituições: todas possuem auditórios e laboratórios para realização de ações de empreendedorismo, palestras e *workshops* sobre o referido tema. Destaca-se toda a estrutura montada para essas ações, tornando-se fundamental ao desenvolvimento e disseminação da educação em empreendedorismo nas três instituições.

Observa-se que as instituições estão sempre desenvolvendo novas metodologias de ensino, predominando as ativas. Essa busca por novos métodos tem relação com os modelos úteis (inspiradores), ou seja, os métodos de ensino utilizados por instituições de renome internacional, como a *Babson College*.

Algumas peculiaridades são destacadas na UNIFEI – MG: sua atuação na educação em empreendedorismo teve como base o desenvolvimento local na região de Itajubá, principalmente pensando em preparar melhor os estudantes de engenharia para um mercado cada vez mais competitivo; depois houve expansão para o curso de administração e outros. Atualmente, a universidade tem focado em projetos tecnológicos, principalmente soluções para o agronegócio, que é preponderante na região onde está instalada a instituição.

No caso da PUC – Rio, o desenvolvimento da educação em empreendedorismo também teve início nos cursos de engenharia, mas por causa da falta de oportunidades dos alunos deste curso em conseguir entrar no mercado de trabalho. Assim, foi pensado como a instituição poderia preparar melhor esses alunos, surgindo, então, programas e ações para o desenvolvimento de competências empreendedoras que os diferenciasse de outros profissionais. Atualmente, como diferencial, por meio do Domínio Adicional em Empreendedorismo, os métodos de ensino são focados no comportamento, utilizando a psicologia e professores-psicólogos para uma mudança mais profunda, com foco em atitude e comportamento empreendedores.

No Senac – SP, desde sua criação, o foco era preparar profissionais para o mercado de trabalho em diversas áreas, por meio de cursos técnicos, mas com a criação do Centro Universitário foi possível disseminar a educação em empreendedorismo para cursos de graduação e pós-graduação. Atualmente, as linhas formativas são, além de uma boa formação profissional, o desenvolvimento do comportamento empreendedor em todos os cursos e níveis de ensino, tanto para o intraempreendedor quanto para a criação de empresas, contando com uma ampla rede interligada.

Mesmo sendo instituições de ensino superior diferentes em suas concepções, constatou-se que existem muitas semelhanças na atuação do desenvolvimento da educação em empreendedorismo, conforme citado anteriormente. Suas peculiaridades se destacam, principalmente, por causa de seus tipos de instituições: a UNIFEI - MG e a PUC – Rio são universidades e atuam junto às comunidades locais; e o Senac – SP é um Centro Universitário. Diante das diretrizes de suas constituições, somente as universidades devem atuar junto à comunidade local com projetos de integração. Isso não quer dizer que o Senac – SP não faça isso, ele somente não tem obrigatoriedade, por causa de seu tipo de instituição.

As linhas mais claras apresentam as peculiaridades de cada instituição, no caso da UNIFEI, destacam-se as ações, como o evento *Startup Weekend Maker*, que estimula o aluno desde a criação de uma solução tecnológica, passando pela construção de um protótipo até a formação de uma *startup*. Em visita à instituição, foi observado esse evento em dois dias, sendo que o mesmo ocorreu em 54 horas ininterruptas, destacando-se o engajamento de alunos de diversos cursos, professores e alunos-mentores e ex-alunos, que tiveram sucesso com suas *startups*. Outro exemplo de ação é o “Bota pra Fazer”, no qual a universidade abre os portões para a comunidade, estimulando e orientando projetos empreendedores. Os laboratórios de simulação e prototipagem são espaços destinados a essas ações, pois estimulam os alunos a transformarem suas ideias em projetos reais.

No caso da PUC - Rio, quanto aos espaços destinados às ações de empreendedorismo, destacam-se o Instituto Gênesis e a Empresa Júnior, pois possuem estrutura consolidada e amplos espaços para as ações. O instituto possui várias salas de reuniões, auditório para palestras e workshops, além de estrutura para a germinadora, incubadoras e aceleradora. Outro ponto relevante é o suporte às patentes que a instituição oferece aos alunos. O Instituto Gênesis, com o apoio do Domínio Adicional em Empreendedorismo, abre as portas para a comunidade e atua em projetos para o desenvolvimento local, buscando parcerias com empresas e outras instituições.

No Centro Universitário Senac – SP, algumas peculiaridades são destacadas por meio das linhas formativas, envolvendo o empreendedorismo, a sustentabilidade e a inovação. Com uma estrutura moderna e integrada com a rede Senac, a instituição trabalha constantemente a educação em empreendedorismo, com várias ações e parcerias, como intercâmbio com a *Babson College*. Conforme visitas à instituição, foram constatados diversos laboratórios voltados ao ensino do empreendedorismo, entre eles, o de modelagem, de habilidades e simulação, o centro de inovação e tecnologia, o de inovação educacional e o de empreendedorismo. Destacam-se, igualmente, os eventos “Empreenda” e a “Semana Global do

Empreendedorismo”, que envolvem alunos e ex-alunos de toda a rede Senac, além de parceiros e especialistas em empreendedorismo.

Um diferencial é a editora Senac, que publica livros sobre empreendedorismo, idealizados pelos próprios professores e colaboradores especialistas - essas publicações permitem que toda a rede tenha acesso aos conteúdos exclusivos de empreendedorismo.

As principais dificuldades e desafios se assemelham em muitos aspectos, como a escassez de recursos financeiros e humanos; mesmo assim, todas buscam alternativas, como parcerias com outras instituições.

Outra dificuldade relatada pelas instituições está relacionada ao preconceito contra o empreendedorismo, pois, na visão de muitos professores e colaboradores, o empreendedorismo é somente para a criação de empresas, causando, assim, um esforço considerável por parte dos atores influenciadores para a desmitificação dessa crença. Esse contexto impacta diretamente no engajamento de outros atores, sejam eles alunos, sejam professores ou colaboradores.

As principais dificuldades e desafios identificados na pesquisa de campo e nas entrevistas na UNIFEI – MG se apresentam como a falta de engajamento de professores de outras áreas e poucos recursos financeiros internos, fazendo com que os atores influenciadores busquem captar recursos por meio de parcerias com outras instituições. Diante desse contexto, muitas vezes, consegue-se realizar ações com poucos recursos e, essencialmente, com o engajamento de pessoas envolvidas nos projetos.

Outra dificuldade mencionada é a sua cultura e suas características ligadas ao seu tipo de instituição, que criam obstáculos para a cultura empreendedora, pois a educação em empreendedorismo exige mais do aluno, se comparado ao ensino tradicional. Nesse sentido, o desafio é fazer com que o ensino do empreendedorismo faça sentido para o aluno, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

Na PUC – Rio, uma das principais dificuldades relatadas está relacionada à comunicação junto a universidade, ou seja, na divulgação de projetos, pois muitos alunos desconhecem o Instituto Gênese, não sabendo das diversas ações de empreendedorismo coordenadas por ele. Os recursos financeiros também são escassos, ainda mais em momentos de crise.

Apesar de serem instituições diferentes em sua forma de constituição, tanto a PUC – Rio quanto a UNIFEI – MG relataram que a crise financeira brasileira impacta diretamente na captação de recursos financeiros internos, dificultando a realização de projetos de empreendedorismo. Outro ponto descrito é a falta de pesquisas em empreendedorismo, pois como uma parte dos professores são horistas, acabam não desenvolvendo pesquisas; em

contrapartida, muitos atuam também no mercado de trabalho e isso facilita o ensino da prática do empreendedorismo.

No Centro Universitário Senac – SP, as principais dificuldades e desafios foram descritas como sendo a falta de recursos humanos, pois a equipe de empreendedorismo é muito concisa, tornando o trabalho desses atores mais desafiador.

Outro ponto relatado é a burocracia para as aprovações de projetos, pois como o Senac é uma rede, toda sua alta gestão é centralizada e as decisões ocorrem na forma *top-down*; mesmo assim, foi destacado que existe autonomia para o desenvolvimento de novos projetos.

A mudança de comportamento do aluno foi descrita como um desafio, pois ele entra na instituição com um comportamento passivo, contrário ao que se busca com a educação em empreendedorismo, que é um comportamento protagonista, empreendedor.

O preconceito contra o empreendedorismo também é uma dificuldade dos alunos de cursos não correlatos aos de gestão, pois muitos acreditam que o empreendedorismo destina-se somente à abertura de empresas; apesar disso, os professores descreveram que, com a ajuda das metodologias ativas e a desmitificação desse conceito, alunos e professores de outras áreas começam a compreender que o empreendedorismo tem uma dimensão maior, como o intraempreendedorismo, podendo levar a uma mudança mais profunda, ou seja, a um comportamento empreendedor para a vida.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados da pesquisa, considerando os trabalhos dos autores que constituem a base teórica desta tese. Dessa maneira, comparam-se o conteúdo teórico apresentado com os resultados obtidos nas análises intracaso e intercaso, nessa ordem.

A educação em empreendedorismo é, claramente, uma ação promissora, com possibilidade de aprimorar a qualidade relativa às práticas apropriadas a esse ensino, bem como impulsionar os resultados a serem alcançados; desenvolver, nos estudantes, a intencionalidade empresarial e a inspiração voltada ao empreendedorismo; além de facilitar a criação de empresas (Fayolle, 2013; Nabi & Liñan, 2011).

Diante deste contexto, surge a necessidade de uma nova abordagem do fenômeno empreender, dado que a educação em empreendedorismo está crescendo em todo o mundo, mas questões educacionais e didáticas importantes permanecem estagnadas. Os desafios, agora, estão voltados para as maneiras de ensinar o empreendedorismo e seu impacto na sociedade; a adequação, a importância, a coerência, a utilidade social e a eficiência das iniciativas; e o que se pratica na educação em empreendedorismo (Fayolle, 2013).

Na análise intracaso e intercaso, constatou-se que a busca pelo desenvolvimento da educação em empreendedorismo pelas instituições de ensino superior pesquisadas está em sintonia com a abordagem dos autores mencionados. Todas as três buscam aprimorar suas práticas de ensino de acordo com seus contextos. É, notório, que utilizem metodologias de ensino, principalmente, as ativas, para que os alunos aprendam e se desenvolvam, não somente com os conhecimentos teóricos intrínsecos a cada área, mas que experimentem situações práticas, desde um determinado comportamento até a criação de uma empresa real.

Mesmo que suas ações de empreendedorismo (palestras, workshops, eventos) tenham suas especificidades, de acordo com cada contexto, constatou-se o desenvolvimento e aplicação constante dessas ações, facilitando a disseminação da educação em empreendedorismo entre os estudantes, professores, colaboradores e o público externo, além de desenvolver a intencionalidade e a inspiração voltada ao empreendedorismo por meio da mudança de atitude e comportamento, sendo que, quanto mais contato com o empreendedorismo, maior será a propensão para uma cultura empreendedora.

Primeiramente, serão apresentadas as abordagens precursoras da educação em empreendedorismo e seus métodos de ensino. Sendo assim, o aspecto teórico considerado para análise do fenômeno empreendedor estabelece o fundamento das metodologias utilizadas para

seu ensino, em função dos propósitos ontológicos e epistemológicos implícitos (Alvarez & Barney, 2013; Shane, 2012).

Mesmo que a maioria das instituições de ensino superior brasileiras ainda foque muito em plano de negócios, foi observado que todas as ações e os novos métodos de ensino desenvolvidos e aplicados pelas instituições pesquisadas abrangem outros aspectos, principalmente, aqueles voltados à atitude e comportamento empreendedores.

Fayolle (2005), há mais de duas décadas, vinha levantando questões sobre ensinar o empreendedorismo com maior abrangência do que tão-somente com fins de criação de empresas; ele o vislumbrava como uma opção de carreira. É possível, portanto, ensinar empreendedorismo; porém, como em qualquer disciplina, não há como saber se os profissionais formados serão talentosos ou não, tampouco garantir, *a priori*, o sucesso de muitos cursos de gestão. A intenção é transmitir conhecimentos úteis aos estudantes, para que eles possam desenvolver e amadurecer a intenção empreendedora, superar dificuldades durante a preparação nas fases de inicialização do seu projeto, além de ajudá-los a aprimorar suas aptidões, atitudes e personalidades (Fayolle, 2008).

Neste sentido, constatou-se que as três instituições têm um trabalho muito intenso para criarem, nos alunos, atitudes e comportamentos empreendedores. Na UNIFEI - MG, esse trabalho se intensifica nas aulas, mesmo que em diferentes temas. Nesse sentido, observou-se a aplicação de atividades que provocam os alunos a desenvolverem habilidades empreendedoras, como trabalho em equipe, proatividade, gestão de conflitos, entre outras. Estas constatações foram confirmadas por meio de entrevistas, pesquisa de campo no Centro de Empreendedorismo e no evento *Startup Weekend Maker*, plano de ensino e projeto pedagógico (anexados ao final desta pesquisa).

No caso da PUC – Rio, as ações de empreendedorismo são realizadas em parceria com o Instituto Gênesis, conforme entrevista e pesquisa de campo. Observou-se, em aulas de empreendedorismo, no Domínio Adicional, que os professores, muitos de formação em psicologia, trabalham muitas atividades relacionadas ao comportamento. Esta constatação foi confirmada por meio de entrevistas, visita no Instituto Gênesis, na Empresa Júnior e na própria universidade.

O Centro Universitário Senac – SP, desde sua criação, tem trabalhado a educação em empreendedorismo; isto se deve às características de sua origem do comércio. Mesmo assim, foi observado que questões sobre atitude e comportamento são trabalhadas em todos os cursos e semestres. Várias ações de empreendedorismo são desenvolvidas e aplicadas em nível estadual, ou seja, todas as unidades do Estado de São Paulo participam dessas ações, como é o caso do

Empreenda. No Senac, a atitude e comportamento empreendedores aparecem em suas linhas formativas de ensino, favorecendo o desenvolvimento e disseminação da educação em empreendedorismo em toda sua rede. Diferentemente na UNIFEI – MG, a educação em empreendedorismo centraliza-se no Centro de Empreendedorismo, e na PUC – Rio, no Domínio Adicional em Empreendedorismo, sendo que as duas precisam realizar um trabalho constante de comunicação para as demais áreas da universidade sobre aulas e ações de empreendedorismo. Isso não quer dizer que no Centro Universitário Senac – SP não se tenha um trabalho intenso de divulgação das ações de empreendedorismo, tanto que são realizadas pelo Grupo de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação, mesmo que a educação em empreendedorismo já esteja institucionalizada em sua cultura.

Segundo Fayolle (2013), sugere-se duas grandes evoluções, que reforçam o futuro da educação em empreendedorismo: primeiro, são essenciais sólidos fundamentos intelectuais e conceituais, provenientes dos campos do empreendedorismo e educação, a fim de fortalecer os cursos de empreendedorismo; segundo, reflexões sobre as práticas, no sentido de tomar decisões mais críticas em relação às posições "adotadas como certas", de responsabilidade de pesquisadores e educadores.

A educação em empreendedorismo abrange uma grande variedade de públicos, objetivos, conteúdos e métodos pedagógicos. Os educadores devem focar em cinco questões específicas, que estão inter-relacionadas: por que (objetivos, metas), quais (conteúdos, teorias), para quem (alvos, públicos), como (métodos, pedagogias), para quais resultados (avaliação). Dessa forma, o autor sugere que é possível desenvolver e melhorar a qualidade e os resultados ligados às atividades empreendedoras, desenvolver a intencionalidade empresarial e a inspiração empreendedora nos estudantes; além de facilitar a criação de empresas (Fayolle, 2013). Isso é corroborado pela pesquisa de Nabi et al. (2016), que sugere maior aprendizado e inspiração empreendedora de estudantes, que participaram de programas de empreendedorismo, se comparados a estudantes que não participaram.

Os programas que ensinam empreendedorismo nas instituições pesquisadas se destacam por seus métodos de ensino, pois buscam agregar o conhecimento teórico ao prático. Não foi observado, em nenhuma das três instituições, envolvimento da área de educação ou pedagogia para o auxílio no desenvolvimento e aplicação de novos métodos de ensino; mesmo assim, isso não impede que as instituições utilizem esses métodos, como a UNIFEI - MG, por exemplo, além de se trabalhar habilidades empreendedoras nas aulas.

Dessa forma, são utilizadas metodologias voltadas à EE que, além de orientar os alunos nos processos de ensino e aprendizagem, também trabalham sua participação no processo de

avaliação (Ottoboni, 2004). Todas as disciplinas procuram observar, avaliar e despertar no aluno três habilidades: de exposição e treinamento de sua motivação, a habilidade gerencial e a empreendedora, além de oferecer disciplinas específicas para o desenvolvimento dessas duas últimas habilidades.

Observou-se, também, o aprendizado na criação de *startups*, por meio da prática, sendo que vários alunos, de muitos cursos, participaram do evento *Startup Weekend Maker* por 54 horas ininterruptas, formando grupos multidisciplinares, para criar ideias para soluções de problemas empresariais. No decorrer dessas horas, os grupos tinham que elaborar e embasar toda uma proposta para uma solução tecnológica, desenvolver um protótipo dessa solução e, no último estágio, tinham que se apresentar para uma banca interna (pits), sendo que os melhores se apresentavam também para uma banca externa, tendo a chance de investimentos reais para seu projeto.

No caso da PUC – Rio, os métodos de ensino têm como base a psicologia, pois nas aulas trabalha-se muito as questões relacionadas ao comportamento. Também foi observada a presença de ex-alunos, empreendedores de sucesso, dando palestra para os demais. O Instituto Gênese, em parceria com o Domínio Adicional em Empreendedorismo, realiza diversos workshops para formação do professor de empreendedorismo, atua na germinação e incubação de empresas, feitas por alunos e a comunidade. Destaca-se a Empresa Júnior, pois foi observada maturidade na sua formação, tanto estruturalmente quanto em relação aos alunos membros, inclusive na questão da transversalidade de cursos e conhecimentos, pois estudantes de vários cursos tinham que passar por todas as áreas da EJ, como sua presidente, aluna do curso de cinema, que fizera a mesma trajetória e estava planejando abrir uma produtora, após sua formação.

No caso do Senac – SP, os métodos de ensino estão distribuídos de várias maneiras, como na competição “Empreenda”, em que se desenvolve um plano de negócio, sendo que os melhores podem criar uma empresa, de fato, e fazerem um curso na *Babson College* para aprimorar sua ideia ou negócio.

Outros métodos de ensino aplicados são: o *Team Academy*, baseado em metodologias criadas em uma universidade finlandesa, cujo foco é o aprender fazendo, permite maior autonomia no aprendizado, gerando atitude e comportamento empreendedores; o método Educação do Futuro (aprendizagem fora da sala de aula), que utiliza os próprios espaços do Centro Universitário e seus laboratórios; e a aplicação de conteúdo de empreendedorismo, realizada por meio de disciplinas on-line, que é aplicado em todos os cursos do Senac – SP.

Todas as instituições pesquisadas utilizam metodologias ativas de ensino, como estudo de casos reais, palestras com empreendedores de sucesso (inclusive ex-alunos), aulas práticas em laboratórios, competições, simulação de casos, criação de ideias (germinação) até criação de *startups* (incubação). Neste último, somente o Centro Universitário Senac – SP não possui uma incubadora própria, embora tenha parcerias para esse fim.

Apesar dos autores escolhidos para a base teórica citarem, com maior relevância, questões sobre métodos de ensino e seus impactos no aprendizado do empreendedorismo, sugere-se duas grandes evoluções, que reforçam o futuro da educação em empreendedorismo: primeiro, são essenciais sólidos fundamentos intelectuais e conceituais, provenientes dos campos do empreendedorismo e educação, a fim de fortalecer os cursos de empreendedorismo; segundo, reflexões sobre as práticas, no sentido de tomar decisões mais críticas em relação às posições "adotadas como certas", de responsabilidade de pesquisadores e educadores (Fayolle, 2013; Nabi & Liñan, 2011).

Destaca-se, nesta pesquisa, outros fatores considerados relevantes para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, como ações de empreendedorismo, infraestrutura, parcerias, engajamento dos atores influenciadores, apoio da alta gestão e as principais dificuldades e desafios (essenciais ao aperfeiçoamento da educação em empreendedorismo). Todos esses esforços buscam mudar a atitude e comportamento dos alunos, professores e colaboradores das instituições, além de buscar impactar positivamente a sociedade.

As três instituições pesquisadas atuam constantemente em ações de empreendedorismo, como eventos, palestras, workshops, competições internas, conforme já foi citado nesta pesquisa. Nas entrevistas com os atores influenciadores, todos falaram que essas ações não podem parar ou mesmo ter intervalos grandes, pois isso causaria enfraquecimento do empreendedorismo dentro de suas instituições. Embora se tenha evoluído na educação em empreendedorismo nessas instituições, ainda existe preconceito, pois muitos acreditam que esse conhecimento tem a única finalidade de orientar quem quer abrir uma empresa. Portanto, diante desse contexto, exige-se que o trabalho de divulgação e disseminação do empreendedorismo, por meio dessas ações, seja intermitente.

No que diz respeito à infraestrutura voltada às ações e aulas de empreendedorismo, observadas na pesquisa de campo nas três instituições, reforçam a importância dada à educação em empreendedorismo, pois são espaços destinados a diversas ações, desde aulas, pesquisas até eventos, envolvendo a comunidade acadêmica e outros atores. São diversos laboratórios, como de informática, simulação, empreendedorismo, prototipagem, entre outros. No caso da UNIFEI

– MG, o próprio Centro de Empreendedorismo é o espaço destinado à educação em empreendedorismo. Na PUC – Rio, além da estrutura da própria universidade para as aulas de empreendedorismo, por meio do Domínio Adicional em Empreendedorismo, existe o Instituto Gênesis, que possui toda uma estrutura para aulas, palestras, workshops e eventos, que também funciona como incubadora. No Centro Universitário Senac – SP, existe toda uma estrutura voltada ao empreendedorismo, como laboratórios de informática, prototipagem e desenvolvedor de aplicativos, que são marcas formativas empreendedoras, como parte de sua cultura e integração com toda a rede.

Com relação às parcerias, constatou-se que são essenciais para o crescimento da educação em empreendedorismo, pois possibilitam captação de recursos, oportunidades para os alunos, troca de conhecimento com outros profissionais, experiência prática para o aluno, contato com empreendedores de sucesso, grande impacto na disseminação do empreendedorismo e geração de valores, por meio de captação de investidores anjos e criação de emprego. As três instituições buscam frequentemente parcerias com empresas, governo, outras instituições, além de fortalecerem os relacionamentos internamente, com outras áreas. Entre essas parcerias, observou-se que todas buscam manter relacionamentos com ex-alunos empreendedores, com o objetivo de eles contarem suas histórias para os atuais alunos e servirem como inspiração. Observou-se algo curioso na busca por parcerias, pois o Centro Universitário Senac – SP, por meio de seus atores influenciadores, relataram dificuldade para formar parceria com outra instituição do mesmo grupo, conhecido como Sistema S. Nesse relato, foi descrito que, por serem do mesmo grupo, a parceria seria mais fácil, contrariando o que acontece de fato.

Outro resultado destacado é o engajamento dos atores influenciadores, como os professores envolvidos diretamente na educação em empreendedorismo. Constatou-se que, nas três instituições, independentemente do seu contexto, todos esses atores são muito engajados no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo. São eles os responsáveis por engajar alunos, ex-alunos, outros professores, principalmente de outras áreas, além de engajar os gestores e a alta gestão. É fato que, se não fossem esses atores, que muitas vezes trabalham com equipe reduzida e com pouco recurso financeiro, dificilmente a educação em empreendedorismo se desenvolveria. Isso se deve não só à responsabilidade no trabalho, mas, principalmente, ao objetivo de promover, com ensino do empreendedorismo, bons resultados. Todo esse envolvimento pode ser considerado, então, como uma “paixão” por esse trabalho. Por fim, destaca-se o apoio da alta gestão à educação em empreendedorismo, pois as

instituições pesquisadas possuem estrutura e hierarquia bem definidas, sendo essencial o apoio da alta gestão, como os diretores e reitores.

Evidencia-se, na presente pesquisa, as principais dificuldades e desafios no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo. As três instituições descreveram a escassez de recursos financeiros e humanos, entretanto, informaram que isso não impede seu trabalho, mas que precisam usar de muita criatividade para buscar alternativas para essas dificuldades.

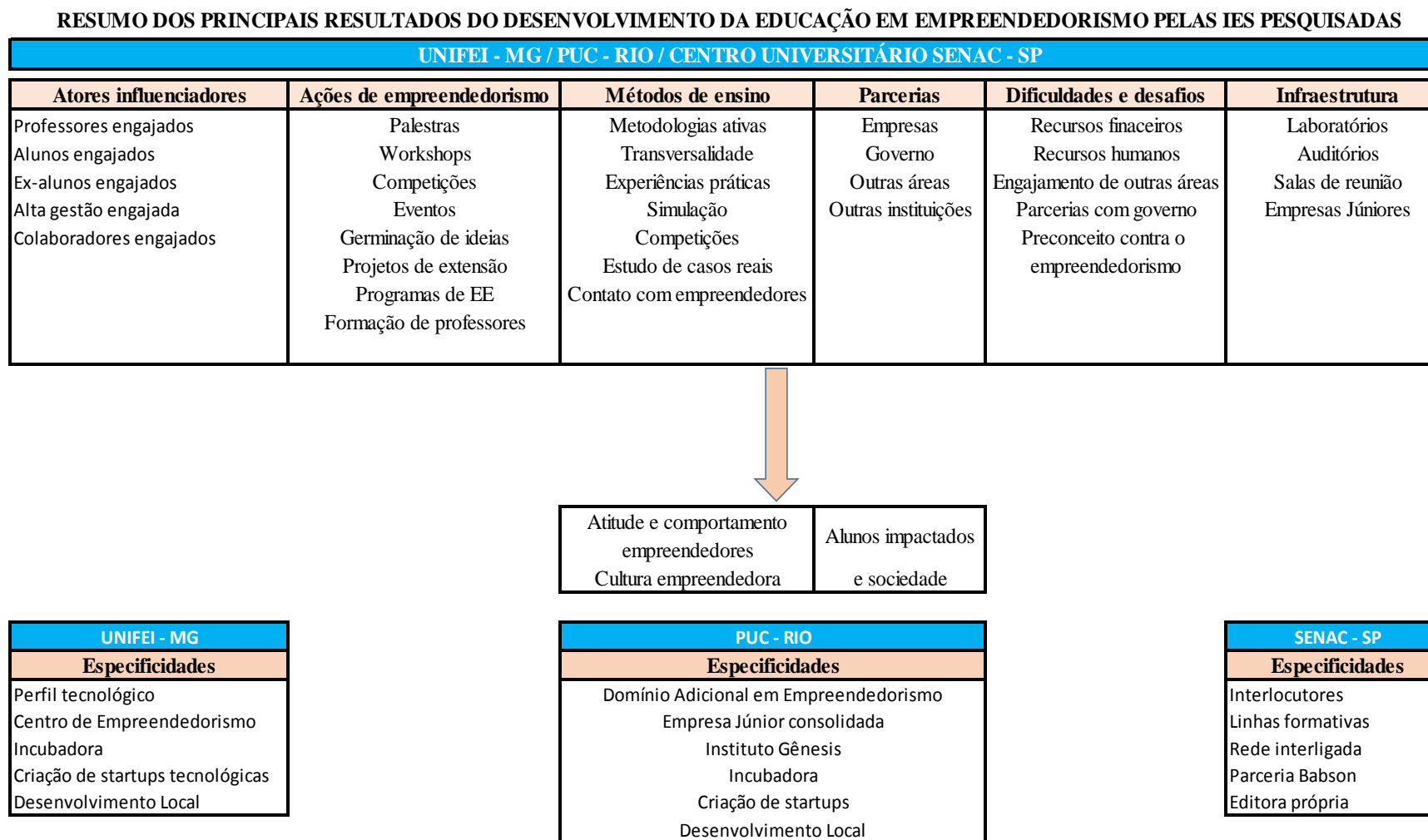
Outra dificuldade relatada foi o preconceito contra o empreendedorismo, pois muitos ainda acreditam que é somente para quem deseja criar uma empresa. Um dos entrevistados destacou a dificuldade de engajar professores de outras áreas, principalmente os que estão acostumados com os métodos tradicionais de ensino e sabem que teriam que sair da “zona de conforto” para aplicarem novas metodologias para ensinarem empreendedorismo. No caso da UNIFEI – MG, foi preciso provar, primeiro externamente, que a educação em empreendedorismo traz muitos benefícios aos alunos, para depois a alta gestão apoiar. Na PUC – Rio, foram questões relacionadas à falta de oportunidade para alunos recém-formados que deu início ao processo de reformulação nos métodos de ensino, atribuindo-lhes características empreendedoras, independente da área de formação. No caso do Centro Universitário Senac – SP, foi um processo de amadurecimento, que se iniciou desde a fundação do Senac, pois seu contexto já estava ligado ao mercado de trabalho do setor comerciário.

Foi evidenciado, nesta pesquisa, que o principal objetivo quanto à educação em empreendedorismo, nas três instituições, é a mudança de atitude e comportamento dos alunos, professores e colaboradores. Todo o esforço citado busca transformar esses atores, essencialmente, trata-se da mudança para um comportamento e atitude empreendedores, a fim de melhorar a vida do estudante, dos professores, colaboradores e, conseqüentemente, da sociedade. As pessoas impactadas pela educação em empreendedorismo devem sair de um comportamento passivo para um comportamento protagonista, não importa se serão funcionários, empresários ou mesmo profissionais liberais, pois o objetivo do ensino em empreendedorismo, conforme constatado nas instituições pesquisadas, é oferecer e criar oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional aos envolvidos, independentemente de sua formação.

A Figura 11 apresenta o resumo dos principais resultados desta pesquisa, como as similaridades e especificidades das instituições pesquisadas. Ressalta-se que, para a elaboração da Figura 11, serviram como apoio os Quadros resumos 11, 16 e 21, referentes às principais

relações e suas evidências do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas respectivas instituições pesquisadas.

Figura 11 – Resumo dos principais resultados do desenvolvimento da EE nas instituições pesquisadas



Fonte: Elaborada pelo autor.

As similaridades entre as instituições pesquisadas são apresentadas pelos atores influenciadores, pois eles são fundamentais ao desenvolvimento da educação em empreendedorismo. Desde o início desse processo até a atualidade, pode-se observar que, em todos os casos, esses atores foram perseverantes, mesmo diante das dificuldades e desafios encontrados; sem eles, portanto, não seria possível a essas instituições serem consideradas referências na educação em empreendedorismo no Brasil. Tudo começou com poucos atores, geralmente professores; após a persistência na disseminação da educação em empreendedorismo, outros professores, alunos e até mesmo reitores começaram a fazer parte desse processo.

Observou-se diversas ações de empreendedorismo nas três instituições, como palestras, *workshops*, competições internas, eventos, projetos de extensão, programas de empreendedorismo e formação de professores. Todas as ações atendem ao contexto e localização na qual cada uma está inserida. Constatou-se que as instituições se preocupam com a formação dos alunos e com o desenvolvimento local, não desassociando o desenvolvimento de seus alunos com a regiões onde se encontram.

Quanto aos métodos de ensino, foi constatado que as IES buscam metodologias ativas, transversalidade de disciplinas e cursos, experiências práticas, contato com empreendedores, entre outros. Todas buscam desenvolver novos métodos de ensino, com o objetivo de ensinar o empreendedorismo de maneiras diferentes, fazendo com que o aluno se sinta mais protagonista em seu aprendizado, mudando sua atitude e comportamento. As parcerias também ajudam nas experiências práticas de empreendedores ou outras instituições, que ajudam na disseminação da educação em empreendedorismo. As instituições buscam parcerias com o governo, outras instituições e com outras áreas internamente. Tais parcerias fazem parte do ecossistema empreendedor, pois ajudam na captação de recursos, na aprendizagem do aluno, além de disseminar e consolidar a educação em empreendedorismo.

Mesmo que as instituições pesquisadas pertençam à regiões e contextos diferentes, foi possível identificar que as principais dificuldades e desafios se assemelham, tais como: falta de recursos financeiros e humanos, engajamento de outros professores e o preconceito contra o empreendedorismo. Nesse sentido, as parcerias também são importantes na escassez de recursos financeiros, pois ajudam a captá-lo; e quanto aos recursos humanos, pois, mesmo que eles faltem, foi descrito que é possível trabalhar com equipes menores.

O desafio em engajar outros atores, como professores e alunos está relacionado com o preconceito contra o empreendedorismo, pois muitos ainda acreditam que ele serve somente para criar empresas.

Outra dificuldade é com relação aos métodos de ensino do empreendedorismo - trabalha-se bastante as metodologias ativas, que são formas de ensino mais dinâmicas, no entanto, muitos professores não querem sair da sua “zona de conforto” e abandonar seus métodos tradicionais de ensino.

Outro fator importante, constatado na presente pesquisa, é a infraestrutura do entorno da educação em empreendedorismo nas três instituições. Existem vários laboratórios, auditórios, salas de reunião, que são exclusivos para aulas, ações e eventos de empreendedorismo. Essas estruturas são fundamentais para a prática da educação em empreendedorismo, pois complementam a aprendizagem teórica.

Algumas especificidades foram notadas na pesquisa de campo, por exemplo, na UNIFEI – MG, existe toda uma movimentação para um perfil tecnológico, pois os eventos de empreendedorismo, como é o caso do *Startup Weekend Maker*, têm por finalidade gerar soluções tecnológicas para as empresas locais. O próprio Centro de Empreendedorismo UNIFEI – CEU, com seus 640m² dedicados ao empreendedorismo, é uma importante estrutura na instituição. No caso da PUC – Rio, existe um domínio adicional somente para o empreendedorismo, em que são desenvolvidas as aulas, programas e, principalmente, métodos de ensino voltados ao comportamento empreendedor. Outra especificidade da instituição é o Instituto Gênesis, além de ser uma incubadora, atua constantemente na disseminação da educação em empreendedorismo por meio de cursos, palestras, workshops e parcerias com empresas, governo e outras instituições. A Empresa Júnior da PUC – Rio se destaca por estar consolidada: criada há mais de 20 anos, atua de forma multidisciplinar, com alunos de diversos cursos. Tanto a PUC – Rio quanto a UNIFEI – MG possuem ações e projetos de empreendedorismo específicos, voltados às comunidades locais.

Por fim, o Centro Universitário Senac – SP tem como suas principais especificidades os interlocutores, que são atores influenciadores, que atuam na ligação entre o Grupo de Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade e a rede Senac – SP, buscando a integração dos projetos de empreendedorismo com todas as unidades da rede, inclusive o Centro Universitário. O Senac – SP possui suas linhas formativas em empreendedorismo, pois tem sua origem no comércio e isso fez com que suas diretrizes fossem ligadas à formação profissional. Uma outra particularidade da instituição é possuir uma editora própria, pois facilita o desenvolvimento e publicação de materiais sobre empreendedorismo.

6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM A VISÃO DE ESPECIALISTAS

Com o intuito de enriquecer os resultados da pesquisa ora realizada, corroborando a importância da educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior, serão descritos trechos das entrevistas feitas com os especialistas na área: Marcos Hashimoto (especialista), professor da University of Indianapolis; Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo, (ex-) Gerência de Desenvolvimento Senac - SP; Rose Mary Almeida Lopes (especialista), presidente Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE); Tales Andreassi (especialista), Vice-Diretor da Deputy Dean, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP) e uma especialista na área de Pesquisa e Mobilização da Endeavor Brasil.

A primeira especialista cita a importância de o aluno compreender que o empreendedorismo pode ser aplicado em qualquer área de conhecimento. Esse trecho corrobora a desmistificação necessária acerca do referido tema, constatada nas entrevistas, pois ainda se acredita que empreendedorismo é útil somente para quem deseja criar uma empresa. Todas as instituições pesquisadas citaram essa dificuldade como uma das principais. Essa especialista, na ocasião da entrevista, fazia parte da gerência de empreendedorismo do Senac – SP. Mesmo que ela tenha vínculo com uma das instituições pesquisadas, suas contribuições não devem ser negligenciadas, pois todas as perguntas da entrevista foram direcionadas a um contexto geral da educação em empreendedorismo no Brasil e em outros países.

Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo – (ex-) Gerência de Desenvolvimento Senac - SP – Ainda hoje temos um pouco de dificuldade na área de enfermagem. Geralmente, o aluno não busca ser empreendedor, neste caso podemos dar o exemplo do homecare, que não deixa de ser um empreendedor, pois tem um CNPJ e, também se ele for funcionário de um hospital, porque ele não pode ser o melhor funcionário, ter uma atitude e comportamento diferenciado, pode ser intraempreendedor. Empreendedorismo é um modo de pensar e agir sobre uma oportunidade, com criatividade e inovação para geração de valor individual e coletivo.

A relevância da educação em empreendedorismo é destacada a seguir, pois muitos procuram o empreendedorismo por necessidade, faltando às instituições torná-lo parte de seu currículo, como é feito nas IES pesquisadas, a fim de preparar melhor os alunos, independentemente se seu contato com o empreendedorismo esteja pautado na necessidade ou na busca de nova oportunidade.

Eduardo (pesquisador) – *Como você vê a educação em empreendedorismo no Brasil atualmente?*

Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo – (ex) Gerência de Desenvolvimento Senac - SP – *Muitos ainda procuram o empreendedorismo por necessidade, mesmo que algumas instituições de ensino tenham evoluído, ainda falta avançarmos, pois, esses profissionais não tiveram o ensino do empreendedorismo como base para montarem empresas. Acabam indo em eventos ou vão aprendendo no dia-a-dia, descobrindo essa palavra um tanto esquisita. Precisamos evoluir no sentido da educação e disseminação do empreendedorismo.*

Destacam-se a cultura, atitude e comportamento empreendedores e a transversalidade como fundamentais ao desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas instituições. Desta forma, corrobora-se pleno desenvolvimento desses temas pelas instituições pesquisadas.

Eduardo (pesquisador) – *Na sua opinião, como as instituições podem trabalhar melhor a educação em empreendedorismo?*

Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo – (ex) Gerência de Desenvolvimento Senac - SP – *Elas podem trabalhar melhor a questão da educação em empreendedorismo, pois precisa enraizá-la como parte da cultura. Acredito que elas podem instituir a educação em empreendedorismo em seus valores, colocar em sua missão, trabalhar o tema internamente em todas as áreas. Atitude e comportamento empreendedores são importantes em qualquer tipo de formação. É possível trabalhar a educação em empreendedorismo em qualquer nível de formação, em qualquer nível de conhecimento.*

Outro ponto importante é a disposição das instituições em desenvolver a educação em empreendedorismo, por meio de um conjunto de ações e parcerias. Professores, alunos e os colaboradores precisam ter o mesmo objetivo e a instituição deve estar aberta a essa mudança de paradigma, saindo de uma educação tradicional para uma mais ativa. Nesse sentido, as instituições pesquisadas buscam parcerias internas e externas, pois desejam manter esse ecossistema ativo.

Eduardo (pesquisador) – *Qual a relação dos docentes, alunos e as instituições na educação em empreendedorismo?*

Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo – (ex-) Gerência de Desenvolvimento Senac - SP – *Não adianta falar para o docente o que ele tem de trabalhar em sala de aula, muitas vezes o aluno também não está preparado para receber aquela informação. A informação não pode ser jogada, precisa ser complementar para que alunos e docentes criem uma boa relação com a educação em empreendedorismo...*

As instituições de ensino que vão falar deste tema precisam estar prontas para receber novas ideias, novos projetos, competições, receber e fazer parcerias. Precisa ter um

ecossistema muito forte, precisamos cada vez mais que as instituições educacionais entendam melhor esse ecossistema e principalmente se misturem a ele.

Destaca-se, a seguir, na opinião da especialista, o quão é relevante a educação em empreendedorismo para a sociedade, pois possibilita um melhor desenvolvimento profissional, além de gerar oportunidades para os alunos e, conseqüentemente, para as regiões onde estão inseridos. Isso é corroborado, nas três instituições pesquisadas, que trabalham com ações, envolvendo as comunidades locais, portanto, buscam o desenvolvimento da sociedade.

Eduardo (pesquisador) – *Quais são os benefícios da educação em empreendedorismo para a sociedade?*

Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo – (ex-) Gerência de Desenvolvimento Senac - SP – *São muitos os benefícios, você empodera a pessoa, você mostra que ela pode fazer melhor para o Brasil, melhor para o mundo. Você mostra para as pessoas que muitas vezes o erro não está no outro e que é possível você resolver um problema de forma diferente e ter uma visão diferente. Depende da atitude, do comportamento, pois quando a gente fala de educação em empreendedorismo, estamos falando de ética, de responsabilidade.*

No próximo trecho, é enfatizada a necessidade de mudança de paradigma nas instituições de ensino superior brasileiras, principalmente na forma da educação tradicional para uma educação mais ativa, mais empreendedora. Essa mudança vem ocorrendo nas instituições pesquisadas.

Eduardo (pesquisador) – *Quais os principais desafios futuros da educação em empreendedorismo no Brasil?*

Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo – (ex-) Gerência de Desenvolvimento Senac - SP – *Um dos desafios é mostrar para as instituições e governo que já não dá mais para a gente ter a mesma forma de educar que a gente tinha. É necessário ter um formato de educação diferenciada e a educação em empreendedorismo pode ajudar neste sentido.*

É essencial que as mudanças citadas anteriormente tenham o apoio da alta gestão, caso contrário, fica muito difícil desenvolver a educação em empreendedorismo, pois esses atores podem influenciar, por meio de decisões, que mais pessoas apoiem e ajudem na disseminação do referido tema. Nesta pesquisa, foi evidenciado que as instituições estudadas tiveram o apoio da alta gestão, mesmo constatando que, em alguns momentos, isso foi conseguido com mais dificuldade.

Eduardo (pesquisador) – *Quais relações institucionais são relevantes para a educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior?*

Marina Sierra Camargo (especialista), Empreendedorismo – (ex) Gerência de Desenvolvimento Senac - SP – *É muito difícil receber o apoio de cima, porque está na gerência, está na direção das grandes universidades e é lá que precisa ser mudado. Conheço infinitos professores que são excelentes, que fazem um trabalho magnífico, mas são sozinhos, tem dois ou três que ajudam, mas estão sozinhos porque eles não têm o devido apoio da instituição.*

As próximas passagens trazem a visão do especialista e professor Marcos Hashimoto sobre o desenvolvimento da educação em empreendedorismo. Para ele, ensinar empreendedorismo não é somente apresentar a teoria, mas também a prática. Isso confirma o que as instituições pesquisadas estão fazendo.

Marcos Hashimoto (especialista), professor da University of Indianapolis – *O empreendedorismo não é um tipo de formação que se ensina somente em sala de aula, pelo contrário, às vezes na sala de aula temos conceitos, teoria, mas não é o que vai te fazer empreendedor, o que vai te fazer empreendedor é “pôr a mão na massa.*

Destaca-se que a educação em empreendedorismo está em evolução no Brasil, mesmo que ainda seja necessário maior aperfeiçoamento e disseminação. Nesse sentido, foi observado que as instituições estudadas buscam preparar seus alunos para criarem seus próprios negócios. Elas ensinam as ferramentas de empreendedorismo e trabalham bastante o comportamento empreendedor, possibilitando maiores chances de êxito em seus negócios.

Eduardo (pesquisador) – *Como que o senhor vê a educação em empreendedorismo no Brasil atualmente?*

Marcos Hashimoto (especialista), professor da University of Indianapolis – *Atualmente é isso, está bastante disseminado, mas ainda está longe de ser o ideal. Se a gente considerar que a maior parte das empresas são pequenas, estamos muito além, muito aquém de suprir este tipo de necessidade, porque as pessoas que querem montar um negócio próprio não estão preparadas. Estamos melhores do que estávamos há 10 anos atrás, mas precisamos melhorar muito.*

Abaixo, é descrita a situação da educação em empreendedorismo em outras instituições de outros países. Tal relato se torna importante, pois a PUC – Rio e o Senac - SP se inspiraram na *Babson College*.

Eduardo (pesquisador) – *Como que o senhor vê a educação em empreendedorismo em outros países?*

Marcos Hashimoto (especialista), professor da University of Indianapolis – Estados Unidos é o que conheço melhor, porque todos os meus colegas pesquisadores de empreendedorismo, a maioria deles estão aqui nos EUA ou no Canadá. Os EUA é a nação que inventou o empreendedorismo, tanto como ciência ou como atividade, é muito favorecido aqui essa cultura, as pessoas já chegam na universidade com essa intenção de sair montando seu negócio próprio. Os principais empreendedores de sucesso são americanos. Existem outros em outros países, mas os americanos se vendem melhor, são os que mais aparecem. Essa onda da Babson College, MIT, Stanford, Vale do Silício, são esses vários ecossistemas que existem da cultura empreendedora.

O próximo trecho corrobora a evolução da educação em empreendedorismo no Brasil, particularmente nas instituições pesquisadas, cujas informações serão disseminadas, a fim de promover boas práticas relativas ao assunto, para que outras instituições, dispostas a desenvolver a educação em empreendedorismo em seus programas, possam ter informações relevantes para auxiliá-las nesse processo.

Eduardo (pesquisador) – *Quais são os principais pontos positivos da EE no Brasil?*

Marcos Hashimoto (especialista), professor da University of Indianapolis – Um ponto forte é que está crescendo, tem uma cultura favorável à educação em empreendedorismo. Nunca no Brasil se falou tanto de educação em empreendedorismo como agora. Cada vez mais universidades de nível superior, principalmente, estão desenvolvendo iniciativas para melhorar e para ampliar o alcance da educação em empreendedorismo em outras áreas, além da administração em negócios.

O trecho, a seguir, destaca a transversalidade de cursos e disciplinas na educação em empreendedorismo, para uma boa formação empreendedora, tanto para os alunos quanto para os professores. Todas essas descrições condizem com as práticas das IES pesquisadas, como as diversas competições de empreendedorismo que trabalham o comportamento empreendedor, mediante o desenvolvimento de habilidades empreendedoras.

Eduardo (pesquisador) – *De que forma as instituições de ensino superior podem trabalhar melhor em seus cursos a educação em empreendedorismo?*

Marcos Hashimoto (especialista), professor da University of Indianapolis – As universidades não precisam mais se prender ao ensino e a formação de um plano de negócios, podem desenvolver outras práticas para aprimorar o que a gente chama de softskills dos empreendedores, que são características pessoais. No nível de graduação tem muita coisa que pode ser desenvolvido, como experiências comportamentais, este seria o próximo passo para quem já implantou com sucesso cursos de negócios e quer avançar na educação em empreendedorismo com mais qualidade... Esse avanço seria por meio de atividades que aprimoram as softskills, como fazer networking, como ser mais criativo, como trabalhar em grupo e equipe, coordenar pessoas, essas são as partes que precisam ser desenvolvidas nos alunos, este seria um

passo necessário para o futuro dos cursos. Outra coisa é aumentar o dinamismo dos cursos que já existem, então ao invés de ficar só com aulas expositivas, explicando o que é empreendedorismo, tem que trazer empreendedores para falar com os alunos... Tenho que criar um clima de competição, tem que fazer com que as atividades nas aulas sejam divertidas, sejam atrativas para os alunos, vejo muito pouco disso acontecer, muitos professores bons de empreendedorismo que estejam dispostos a desenvolver novas tecnologias de aprendizagem para os alunos usando o que tiver na mão, acredito que o professor de empreendedorismo precisa ter mais iniciativa empreendedora, até porque é isso o que ele está ensinando, se ele está ensinando sobre inovação e criatividade ele tem que estar inovando e criando métodos diferentes para engajar mais o aluno.

Conforme relato do especialista, as parcerias e relações institucionais são essenciais para o sucesso da educação em empreendedorismo. As instituições pesquisadas trabalham continuamente na busca de parcerias internas e externas para melhorarem seu ecossistema.

Eduardo (pesquisador) – *Quais parcerias e relações institucionais são relevantes para a educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior?*

Marcos Hashimoto (especialista), professor da University of Indianapolis – *Qualquer tipo de conexão com entidades de negócios na sua cidade será útil, uma associação de investidores anjos seria uma conexão saudável, associação comercial que une lojistas de uma determinada cidade ou região é um contato importante ou mesmo a federação de indústria ou conselhos de indústrias no local onde irá produzir seus produtos, associação de contadores para falarem qual é o processo legal para abrir uma pequena empresa e advogados trabalhistas...*

Acredito que existe tantas portas que podem ser abertas para a comunidade de negócios local, não estou falando somente de empreendedorismo, estou falando de entidades que prestam serviços para empreendedores ou parceiros desse momento de formação de empreendedores, todos têm esse potencial para se aproximarem da universidade e desenvolverem este trabalho em conjunto, complementando o trabalho do professor que traz a teoria, trazendo também a parte prática, a parte vivencial dessa formação...

Tornando o seu programa mais relevante e mais completo quando você derruba as barreiras interacadêmicas, permitindo que alunos visitem pequenas empresas que pequenos empresários venham conversar com os alunos, precisa derrubar esses muros para aumentar essa fluidez.

Nas próximas passagens, a especialista destaca as dimensões do empreendedorismo e como seu ensino pode ser muito mais do que simplesmente ensinar plano de negócios. Essa constatação tem sido destacada ao longo da presente pesquisa.

Eduardo (pesquisador) – *Como você vê a evolução da educação e empreendedorismo no Brasil?*

(Especialista) atuou na área de Pesquisa e Mobilização da Endeavor Brasil – *Acho que começamos com uma visão de empreendedorismo muito pequena, muito simplista,*

de olhar para empreendedorismo como uma coisa só, para habilidade de conseguir abrir uma empresa, O ensino começou muito voltado para isso, disciplinas que eram voltadas ao plano de negócios, fazia uma simulação de como transformar uma ideia em um modelo de negócios, esse era o ensino de empreendedorismo. Hoje em dia, estamos com uma visão muito mais madura de reconhecer o empreendedorismo como desenvolver competências empreendedoras, permitindo que o aluno coloque a mão na massa e vivencie para desenvolver essas competências...

Outra mudança é que empreendedorismo não é somente uma disciplina, mas perspectivas e experiências mais amplas. Temos outros tipos de iniciativas, como incubadoras, mais eventos e iniciativas estudantis, entre outras coisas. Estamos tendo uma visão voltada para competências, formação de pessoas, valorizando muito mais o espírito empreendedor. As disciplinas convencionais de empreendedorismo baseada no plano de negócios não funcionam mais, os alunos não querem apenas isso, querem muito mais...

As instituições estão sentindo que precisam ir além e estão nessa busca de testar outras formas de como podem ajudar a contribuir, buscando alternativas. Tanto que cresceu muito o número de intuições que buscam a Endeavor, que procuram conselho. A extensão tem sido muito usada, explorada para se falar de empreendedorismo, até de uma forma mais transversal, você tem até mais pesquisas na área. Por outro lado, ainda carece muito de investimento, o ensino de empreendedorismo ainda é muito precário, falta de orçamento e recursos adequados, mas também formação de professores...

Ensino de empreendedorismo no Brasil, apesar dessa mudança positiva, ainda tem muitos problemas, e não apenas de limitações orçamentárias, mas outros recursos que são muito escassos, como formar pessoas mais capacitadas e capazes de lidar com estes desafios, tanto na formação de professores ou mentores, mas também outros profissionais...

Outro ponto destacado é o reconhecimento das intuições em admitir que precisam melhorar na abordagem e no valor do empreendedorismo. Não é simplesmente falar de empreendedorismo, deve-se ter um diferencial competitivo, uma visão mercadológica. As instituições estão atuando de forma bastante diversificada, como agentes da comunidade e, na visão da Endeavor, o empreendedorismo é uma ferramenta para desenvolver o país; trata-se de uma forma de interação econômica e social, geração de empresa e renda. Não é só abrir empresa, mas formar pessoas melhores, para serem agentes mais preparados, em qualquer situação, em qualquer setor, gerando desenvolvimento local, olhando para o aluno; professor, colaboradores e a comunidade em que se está inserida.

Para a especialista, em sua comparação da educação em empreendedorismo com outros países, é essencial a conexão com o mercado e a proximidade das instituições de ensino com empresas e outras instituições. Tendo pesquisado as três instituições que se destacam na educação em empreendedorismo no Brasil, observou-se que elas buscam constantemente parcerias com empresas, governos e também proximidade com as comunidades locais, colaborando com seu desenvolvimento econômico e social.

Eduardo (pesquisador) – *Como você vê educação de empreendedorismo em outros países e o que precisamos melhorar se nos compararmos com eles?*

(Especialista) atuou na área de Pesquisa e Mobilização da Endeavor Brasil – *Acho que eles têm outra visão do que é empreendedorismo. Eles veem no empreendedorismo justamente a importância social e econômica do país, como desenvolver uma região. Outro pilar chave é questão da inovação, acho que os universitários de Israel, Chile, Singapura tem uma visão muito mais pela inovação, do potencial da pessoa que vai ajudar a criar uma solução muito melhor para sociedade, para um problema e ajudar a nos colocar em outro patamar. Outro ponto é a conexão com o mercado, acho que eles têm muito mais uma visão de ecossistema, de que são parte de um ecossistema, que está em constante mudança e que exige contato próximo.*

Precisamos transformar as instituições de ensino superior em agentes de desenvolvimento local. Primeiro, olhar o desenvolvimento de uma estratégia para a jornada empreendedora. Segundo, deve-se pensar mesmo em um programa de empreendedorismo e que acompanhem as jornadas empreendedoras. A premissa é o desenvolvimento de diferentes competências por meio dessas jornadas, partindo do que é empreendedorismo, precisa desmistificá-lo...

Outra ação recomendada refere-se à questão de acessibilidade, isto é, expandir o empreendedorismo para os alunos, professores, outros funcionários da instituição e agentes do ecossistema, como a comunidade em que a instituição de ensino está inserida. Além de expandir, de forma transversal, misturando alunos da graduação com alunos do doutorado, um empreendedor da comunidade, professores de outros cursos etc. E outro ponto, citado anteriormente, é a conexão com o mercado.

Mais um ponto de convergência entre as três instituições pesquisadas é a relação entre alunos, professores e a instituição. A sintonia entre esses atores é importante para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo, pois são eles que disseminarão todo conhecimento e prática acerca do referido tema.

Eduardo (pesquisador) – *Qual é a relação dos docentes, alunos e a instituição no ensino de empreendedorismo?*

(Especialista) atuou na área de Pesquisa e Mobilização da Endeavor Brasil – *A conexão entre eles é um ponto chave, não tem como dissociar, o papel da instituição não é olhar somente para o aluno, tem que olhar para formação do professor e dos outros colaboradores. É um ecossistema vivo, tem que ter uma cooperação maior, pois muda muito, é aprendizado constante, um ator aprende com outro. Essa relação chave com certeza é um dos principais gargalos para ser trabalhado no Brasil, ser trabalhado forma mais cooperativa entre os atores envolvidos, aprendendo juntos e continuamente.*

Os próximos trechos são de Rose Mary Almeida Lopes (especialista), presidente da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

(ANEGEPE), e destacam a importância do amadurecimento da educação em empreendedorismo no Brasil, da qual a especialista cita aspectos inerentes a esse desenvolvimento, como o ensino de maneira transversal. Foi observado que esse é um ponto crucial para a EE e todas as instituições pesquisadas atuam de forma intensa na transversalidade de disciplinas de empreendedorismo, inclusive as oferecendo para vários cursos na graduação e pós-graduação e, no caso do Senac – SP, também em seus cursos técnicos.

Eduardo (pesquisador) – *Como a senhora descreve a evolução da educação do empreendedorismo no Brasil?*

Rose Mary Almeida Lopes (especialista), presidente Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE) – *Olha, Eduardo, é um longo caminho. Só para você ter ideia, acho que foi de 2004 ou 2003, houve a tentativa da formação de um grupo de pessoas envolvidas e interessadas, na época a gente falava de educação empreendedora. A gente mostrou várias experiências em andamento no Brasil, mas naquela época as coisas ainda eram bastante amadoras, quase como sinônimo de plano de negócios. Ainda tem muita instituição, muito professor, que quando fala de educação em empreendedorismo, trabalha muito com plano de negócios...*

Estamos amadurecimento, já há instituições que consolidam uma experiência muito grande em ensino e empreendedorismo, experiências consistentes, que já tem bastante fruto. Existem, logicamente, instituições que isso ainda não está consolidado, o padrão mais comum é você ter um professor isoladamente tentando alguma coisa. Mas eu diria que a gente já está em uma fase de amadurecimento, há uma demanda cada vez maior pelo lado das instituições e pelos próprios alunos. Há também uma demanda em pesquisas sobre a educação em empreendedorismo...

Eduardo (pesquisador) – *Não só plano de negócios, correto?*

Rose Mary Almeida Lopes (especialista), presidente Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE) – *Não só, entendendo esse campo da educação em empreendedorismo, conceitualmente, significa em termos de metodologias, de técnicas, de possibilidades, de inserção desse assunto. O quanto ela já penetrou em termos de disciplinas, atividades, pesquisa, relações com o contexto a sua volta e com o contexto da sociedade em termos dos diversos stakeholders, inclusive empreendedores e investidores. Já se sabe que a educação em empreendedorismo tem diversos aspectos, entretanto ainda há bastante amadorismo da parte de alguns professores, facilitadores e instituições, mas a gente já caminhou bastante, já temos professores, pesquisadores e instituições que já tem muito amadurecimento, muita experiência, e já tem um entendimento muito mais amplo do ensino de empreendedorismo.*

No próximo trecho, a especialista descreve que as instituições de ensino superior presentes nesta pesquisa são pioneiras na educação em empreendedorismo, além de destacar pontos importantes, desenvolvidos pelas referidas instituições, que as consolidaram como referências nacionais na educação em empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – *Quais as instituições que estão mais consolidadas, mais fortes na área de educação em empreendedorismo no Brasil?*

Rose Mary Almeida Lopes (especialista), presidente Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE) – *O Senac - SP é uma das instituições pioneiras, que já tem há décadas experiência consolidada com educação em empreendedorismo, inclusive, colocado de forma transversal, ofertado em diferentes cursos, não fica só na área de administração ou engenharia. A PUC - Rio, que também é uma das instituições pioneiras, já tem 2 décadas de experiência, são mais de 24 ofertas (disciplinas) de empreendedorismo, são as mais buscadas pelos alunos e para qualquer aluno da universidade...*

Eles trabalham todo o aspecto comportamental para que o aluno saia com um projeto de vida e carreira, pois quando se fala de educação em empreendedorismo, você está falando de atitudes, de ter habilidade, de ter conhecimentos e de um projeto de vida. Não adianta falar só de plano de negócios, a coisa é muito mais ampla, tem a ver com escolhas, com amadurecimento de um projeto de carreira, além de entender outras ofertas no seu ecossistema empreendedor, tendo outras oportunidades, como incubadoras, entre outras...

Tem outras instituições de ponta que já tem um trabalho bastante avançado, sobretudo incentivando o empreendedorismo tecnológico, como é o caso da UNIFEI. No início foi um trabalho solitário e visionário, conseguindo emplacar o empreendedorismo em um curso de engenharia, depois criou o curso de administração e conquistou um Centro de Empreendedorismo. Além de trabalhar com os alunos e ter cultivado um relacionamento com ex-alunos empreendedores, ou com outros empreendedores, outros stakeholders, participação de outras instituições, há algum tempo, um trabalho com os alunos na rede de ensino público.

A próxima passagem destaca-se pela relação entre alunos, docentes e colaboradores, pois é importante que esses atores interajam, buscando desenvolver a educação em empreendedorismo no âmbito interno e externo da instituição. Conforme observado na pesquisa de campo, as três IES pesquisadas possuem relações fortes entre seus alunos, professores e colaboradores, pois envolvem constantemente esses atores em ações e programas de empreendedorismo.

Eduardo (pesquisador) – *Qual a relação dos docentes, alunos e as instituições na educação em empreendedorismo?*

Rose Mary Almeida Lopes (especialista), presidente Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE) – *Uma relação, de parceria que deveria ser pautada mais por projetos pedagógicos, metodologias ativas, em trazer recursos internos e de fora da instituição, desde ex-alunos, empreendedores; de investidores, mentores, criando oportunidades e experiências em empreendedorismo.*

Por fim, o último professor entrevistado e especialista em educação em empreendedorismo é Tales Andreassi, Vice-Diretor da *Deputy Dean*, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV - EAESP).

O especialista destaca a evolução da educação em empreendedorismo no Brasil, dando ênfase às características do ensino, não mais voltado somente ao plano de negócios. Outros conteúdos e métodos de ensino são trabalhados nas IES pesquisadas, inclusive, com maior ênfase no comportamento empreendedor.

Eduardo (pesquisador) – *Qual descrição o senhor pode fazer da evolução da educação em empreendedorismo no Brasil?*

Tales Andreassi (especialista), Vice-Diretor da Deputy Dean, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV - EAESP) – *Antes de 2000, era muito na gestão de pequena empresa. De 2000 a 2010, o ensino de empreendedorismo está muito mais baseado em plano de negócios. Após 2010 nos conceitos do lean startup, lógico que varia muito de escola para escola, mas acho que em linhas gerais, eu colocaria essas 3 fases...*

Tivemos uma evolução muito grande, se você comparar os anos 2000, quando víamos pouquíssimas escolas com aulas e com disciplinas de empreendedorismo, hoje você tem a maioria dos programas com disciplinas ligadas à empreendedorismo, então isso foi um avanço. A pesquisa em empreendedorismo ainda falta evoluir, mas isso é no mundo inteiro. Mas no ensino, de certa forma, a maioria das escolas tem cursos de empreendedorismo. Uma das razões é gerar mais oportunidade para o mercado de trabalho...

Antigamente, você fazia um curso de administração para trabalhar em uma grande organização. Atualmente, como muitas escolas não conseguem oferecer vagas no mercado de trabalho para todos seus alunos, o empreendedorismo é uma chance, uma possibilidade de que o mercado absorva parte de seus ex-alunos. Acredito que essa possibilidade de carreira levou um grande número de escolas a investirem em educação em empreendedorismo e a começarem a se estruturar em função disso.

A relevância do próximo trecho está na comparação entre outros países e o Brasil, com relação à educação em empreendedorismo, principalmente no que se refere a recursos financeiros. Todas as três instituições pesquisadas apontaram como principal dificuldade e desafio a escassez de recursos, diferente do que acontece em algumas instituições de outros países.

Eduardo (pesquisador) – *Como que o senhor vê a educação em empreendedorismo em outros países?*

Tales Andreassi (especialista), Vice-Diretor da Deputy Dean, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV - EAESP) – *Tenho visitado várias universidades ao redor do mundo, teve um evento em Israel, muitas escolas estão usando o conceito learn startup e um pouco de plano de negócios.*

Acredito que no Brasil falta investimento para montagem de incubadoras. Na próxima semana devo ir visitar a incubadora da universidade de Utah. Eles construíram um prédio, só focado para abrigar empreendedoras, se você tem uma ideia, fica morando lá, interagindo com outros empreendedores. Recebem muito apoio dos órgãos, conseguem ter mais recursos e maiores investimentos, ao contrário das instituições brasileiras, pois nossos recursos são muito escassos. Mas temos algumas incubadoras boas, algumas iniciativas ligadas ao processo de incubação e aceleração.

Outro ponto importante é o relato do especialista com relação ao que precisamos fazer para avançarmos na educação em empreendedorismo, se compararmos com países mais avançados. De qualquer forma, as instituições pesquisadas estão avançando nesse sentido, apesar dos recursos serem escassos, ainda conseguem desenvolver muitas ações semelhantes às instituições mais desenvolvidas em outros países, e isso se deve muito ao engajamento de seus atores influenciadores.

Eduardo (pesquisador) – Comparando as instituições brasileiras com as mais avançadas em outros países na educação em empreendedorismo, o que seria necessário para avançarmos?

Tales Andreassi (especialista), Vice-Diretor da Deputy Dean, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV - EAESP) – Precisamos avançar em mais atividades práticas, por exemplo, incubadoras, aceleradoras, mentorias. Acesso à crédito, um exemplo disso, recentemente fiquei sabendo que na Harvard, se o aluno de MBA não quiser trabalhar em uma empresa, ele tem um fundo para começar o seu negócio, além de toda a rede de contatos que pode financiar ainda mais seu negócio, nesse sentido estamos bastante distantes da realidade desses países. Mas em relação aos métodos de ensino não vejo muita diferença. O que faz a diferença desses países mais desenvolvidos é a infraestrutura, sendo incubadoras, aceleradoras, acesso à crédito, acesso à mentoria, nisso realmente fica difícil competir com eles.

O trecho seguinte trata dos pontos fortes da educação em empreendedorismo nas instituições brasileiras. Destaca-se o bom relacionamento entre as IES pesquisadas; mesmo que sejam três instituições com características específicas e em lugares distintos, observou-se que muitos se conhecem e acabam se encontrando em eventos, trocando informações relevantes para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo no Brasil. Foi observado um pensamento coletivo, em prol de melhorias na referida área e não uma disputa de quem é o melhor.

Eduardo (pesquisador) – Quais são os principais pontos fortes da educação em empreendedorismo no Brasil?

Tales Andreassi (especialista), Vice-Diretor da Deputy Dean, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV - EAESP) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Acredito que um ponto forte é uma grande expertise em empreendedorismo social. Outro ponto forte é que a comunidade de professores de empreendedorismo é muito unida, as pessoas se conhecem, trocam informações, pois não há uma grande rivalidade entre pessoas e os professores, estamos juntos em congressos, em atividades mais práticas, acho isso muito legal, muito bacana nessa área de empreendedorismo.

O especialista relata que o principal benefício da educação em empreendedorismo para sociedade é a geração de valor, por meio da empregabilidade, e que o empreendedorismo pode ser uma alternativa para os alunos que não conseguem entrar no mercado de trabalho ou mesmo não o querem. Constatou-se que, nas instituições pesquisadas, os alunos são preparados para o mercado de trabalho, para criarem sua própria empresa ou mesmo para outras oportunidades.

Eduardo (pesquisador) – Quais são os benefícios da educação em empreendedorismo para a sociedade?

Tales Andreassi (especialista), Vice-Diretor da Deputy Dean, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV - EAESP) – Acredito que a empregabilidade, gerar riqueza, oportunidade de negócio, colocar um produto no mercado, distribuindo riqueza para o país, empregando gente, fazendo a economia girar. Tem importância vital para o aluno recém-formado, propicia oportunidade de carreira, se ele não consegue se empregar ou não quer, o empreendedorismo pode ser uma possibilidade de carreira, motivando-o para que se encontre profissionalmente.

Neste capítulo, foram descritas e analisadas algumas passagens de entrevistas realizadas com especialistas em educação em empreendedorismo. Suas opiniões foram relacionadas com os resultados obtidos pela presente pesquisa. Observou-se que suas falas vão ao encontro das práticas das instituições pesquisadas. Corrobora-se, então, o desenvolvimento da educação em empreendedorismo pelas instituições de ensino superior pesquisadas, conforme os padrões descritos pelos especialistas. É importante destacar que todos os especialistas foram entrevistados antes da pesquisa de campo nas três instituições. Dessa forma, comprova-se que as instituições pesquisadas estão desenvolvendo a educação em empreendedorismo de acordo com o que os especialistas preconizam.

7 CONCLUSÃO

O reconhecimento da contribuição da educação em empreendedorismo para o desenvolvimento das instituições de ensino, por meio dos alunos, professores, colaboradores e, conseqüentemente, para sociedade, tem atraído o interesse de estudos e pesquisas, em muitos países. No entanto, os países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, ainda carecem de estudos no referido tema. Esta pesquisa vem para reforçar essa necessidade e espera contribuir tanto para instituições que desejem iniciar o desenvolvimento da educação em empreendedorismo em seus cursos quanto na disseminação desse importante tema.

Desse modo, este trabalho foi desenvolvido com a intenção de contribuir para ampliação do conhecimento acerca da identificação e exploração de novas oportunidades, no campo da educação em empreendedorismo, além de ajudar outras instituições de ensino superior que pretendem aperfeiçoar o referido tema.

Para tanto, este trabalho objetivou estudar como foi possível desenvolver a educação em empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras, destacando-se três casos considerados referências no referido tema. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos alguns objetivos específicos como um caminho norteador do estudo. Esses objetivos foram respondidos ao longo da análise dos dados da presente pesquisa, sendo possível desenvolver a educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior brasileiras.

O primeiro objetivo específico se alicerçava na identificação dos principais fatores que influenciaram positivamente o desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas IES pesquisadas. Esse objetivo foi atingido com as representações gráficas que descreveram o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas três instituições analisadas, como apresentado nas Figuras 5, 10, 15 e 22, nas subseções denominadas análise intracaso e intercaso. Com base nessas representações gráficas, constatou-se que o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo é composto pelas etapas: condição inicial, condição buscada, transformação e a nova condição da educação em empreendedorismo. À medida que a instituição vai avançando no referido tema, diversos atores e fatores estabelecem contato, relacionando-se.

Com esta pesquisa, constatou-se que a busca pelo desenvolvimento da educação em empreendedorismo, pelas instituições pesquisadas, abrange vários fatores, fundamentais para que as instituições conseguissem ter sucesso, como parcerias institucionais com outras áreas, parcerias com empresas e outras instituições. Essas parcerias são fundamentais para as instituições de ensino manterem seu ecossistema de empreendedorismo funcionando, trazendo-

lhes vários benefícios, como captação de recursos, geração de oportunidades para os alunos, professores e colaboradores e, conseqüentemente, para a sociedade, além de ajudar na disseminação da educação em empreendedorismo em outras instituições.

Outro aspecto identificado foi a estruturação física para as aulas e ações de empreendedorismo - esses espaços, destinados à educação em empreendedorismo, são essenciais para que os principais atores envolvidos nesse processo tenham maior autonomia para desenvolverem seus projetos e programas de empreendedorismo. Destacam-se os laboratórios destinados às práticas do empreendedorismo, sendo de grande importância para o aprendizado do aluno, agregando-se à teoria. As empresas juniores também foram observadas, destacando-se por serem ambientes propícios ao aprendizado empresarial, pois trazem elementos reais do funcionamento de uma empresa e fornecem aos alunos oportunidades de aprenderem os diversos conhecimentos das várias áreas de uma empresa.

Os novos métodos de ensino, desenvolvidos e aplicados nas/pelas instituições pesquisadas constituíram um dos principais fatores que possibilitaram o desenvolvimento da educação em empreendedorismo. Constatou-se que, sem esses métodos, principalmente, as metodologias ativas de ensino, não seria possível avançar no assunto, pois espera-se desenvolver, com tais métodos, a atitude e comportamento empreendedores, o que, por meio dos métodos tradicionais de ensino, seria muito difícil. Neste sentido, mesmo que as práticas de ensino utilizadas pelas instituições pesquisadas estejam gerando resultados, recomenda-se parceria com a área de educação para o desenvolvimento de novas técnicas de ensino. Fayolle (2013) sugere duas grandes evoluções que reforçam o futuro da educação em empreendedorismo: primeiro, são essenciais sólidos fundamentos intelectuais e conceituais, provenientes dos campos do empreendedorismo e educação, a fim de fortalecer os cursos de empreendedorismo; segundo, reflexões sobre as práticas, no sentido de tomar decisões mais críticas em relação às posições "adotadas como certas", de responsabilidade de pesquisadores e educadores.

Destaca-se a transversalidade nas disciplinas e cursos, pois as instituições aplicam conteúdos de empreendedorismo para diferentes disciplinas e cursos, confirmando que o ensino do empreendedorismo não se restringe a um curso ou área, pois o que se objetiva é ensinar o aluno, professor ou colaborador a ter um comportamento mais protagonista, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, independentemente de sua formação.

Ainda respondendo ao primeiro objetivo específico, destacam-se as ações de empreendedorismo, que são responsáveis pelo engajamento de diversos atores, como alunos, professores, colaboradores e outros. Essas ações podem ser competições internas, que

estimulam o aluno a ter atitude e comportamentos empreendedores, além de gerarem oportunidades de negócios. Ações, como eventos, *workshops*, palestras, projetos de extensão e programas de empreendedorismo mantêm a educação em empreendedorismo em movimento e todo esse ecossistema ativo. Nesse contexto, a formação dos professores em empreendedorismo é ponto crucial para o sucesso do desenvolvimento da educação em empreendedorismo, pois são esses atores os principais multiplicadores e influenciadores nesse processo.

O segundo objetivo específico apoia-se no primeiro, pois, conforme foi destacado anteriormente, as ações de empreendedorismo influenciam a disseminação da educação em empreendedorismo que, por sua vez, impacta e cria oportunidades para todos os envolvidos, principalmente aos alunos. Os espaços destinados às aulas e eventos de empreendedorismo trazem autonomia para os principais atores influenciadores e garantem aos alunos a possibilidade de testar suas ideias na prática. As parcerias possuem relação com a geração de oportunidades para os envolvidos, possibilitando a captação de recursos e ajudando a manter o ecossistema de empreendedorismo ativo. Por fim, os novos métodos de ensino ajudam a melhorar o aprendizado e a absorção de conhecimento pelos alunos, além de estimularem uma mudança de atitude e comportamento. A relação dos novos métodos de ensino possibilita que o aluno experimente novas sensações e descubra novas habilidades, por meio de atividades práticas, como simulações de empresas ou até mesmo experiências em empresas reais.

O terceiro objetivo específico identificou as principais dificuldades e desafios que impactaram negativamente no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas instituições pesquisadas. Destaca-se a falta de recursos financeiros e humanos, elementos descritos como obstáculos a serem superados, apesar da educação em empreendedorismo já estar consolidada. Esse fator não foi impeditivo, mas trouxe atrasos no avanço da EE, pois obrigou os atores influenciadores a se manterem perseverantes e, muitas vezes, solitários, levando-os a atuar de forma isolada, dificultando o engajamento de outros atores. Apesar dessas dificuldades, há relatos de que isso fez com que os atores influenciadores fossem mais criativos na captação de recursos para as ações de empreendedorismo. Outro ponto destacado é o preconceito contra o empreendedorismo, pois muitos ainda acreditam que é somente para a criação de empresas a que esse conhecimento se destina - essa situação prejudica também o engajamento de alunos, professores e colaboradores. Nesse contexto, foi constatado que, em muitos casos, há dificuldade em engajar professores, pois ao descobrirem que precisam utilizar outros métodos de ensino, principalmente os ativos, criam obstáculos, pois não querem sair da sua “zona de conforto”. As parcerias também são difíceis de conseguir, pois os possíveis parceiros precisam acreditar na mesma causa, ou seja, que a educação em

empreendedorismo é possível e traz muitos benefícios. Todas as instituições pesquisadas relataram que formar parcerias não é fácil, mas que isso é essencial para a consolidação de um ecossistema empreendedor.

O quarto e último objetivo específico fundamenta-se na identificação dos principais atores influenciadores e em suas relações no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo. Esse objetivo foi alcançado principalmente com a análise intercaso, pois constatou-se que os atores influenciadores são cruciais para o sucesso da educação em empreendedorismo nas três instituições pesquisadas. Eles se destacam por serem pessoas muito perseverantes, muitas vezes trabalhando de forma solitária e, mesmo quando não conseguem engajar outros, mantêm-se entusiasmados e se destacam por serem visionários, por experimentarem coisas novas, assumindo riscos e não desistindo, mesmo que, no início, não tenham sucesso. Constatou-se, nas instituições pesquisadas, que o engajamento dos professores, alunos, colaboradores e a alta gestão foi fundamental para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo. E, por fim, ressalta-se que boas relações são essenciais, pois isso divulgará, disseminará e engajará todos os outros atores (alunos, outros professores de outras áreas, gestores, alta gestão e mesmo outras instituições parceiras).

A contribuição teórica é indicada pela confirmação da ausência de colaboração entre as áreas de pedagogia e o ensino em empreendedorismo, pois os autores Fayolle (2013), Nabi e Liñan (2011) indicam em suas pesquisas que novos métodos podem ser desenvolvidos por meio da colaboração entre estas áreas. Também não foi identificadas pesquisas relacionando as duas áreas no sentido da criação de novos métodos de ensino. Por fim, o comportamento empreendedor é muito trabalhado nas IES pesquisadas, inclusive, na PUC-Rio são professores psicólogos que atuam nesse tema, neste sentido, também não foram identificadas pesquisas que relacionem a atuação de professores psicólogos no comportamento empreendedor.

No contexto das instituições de ensino superior brasileiras, as boas práticas e o resumo dos principais resultados apresentados por esta pesquisa, além de outros elementos descritos ao longo da tese, poderão contribuir para que se inicie o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo, ou auxiliar no que as instituições precisam ter e fazer para criarem maiores possibilidades de sucesso, pois toda a pesquisa foi baseada em fatos e resultados destacados pelas instituições pesquisadas. Confirma-se, assim, a relevância das instituições pesquisadas, pois todas percorreram um caminho árduo para se consolidarem como referências na educação em empreendedorismo no Brasil.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar de o estudo do processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo, em instituições de ensino superior brasileiras, constituir-se uma iniciativa pioneira – e deste trabalho ter alcançado seus objetivos, a pesquisa realizada apresenta algumas limitações.

Um fator limitante, que merece destaque, é a localização das três instituições, na região Sudeste do Brasil, uma em São Paulo, outra no Rio de Janeiro e a terceira no estado de Minas Gerais. Apesar das visitas realizadas nas três instituições, da observação de aulas e eventos, acredita-se que seria importante o acompanhamento do dia a dia das instituições para, assim, observar mais ações de empreendedorismo, inclusive aulas acerca do referido tema, além de acompanhar a mudança de comportamento por parte dos alunos e professores.

Para contribuir com o processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo e com a disseminação de pesquisas relacionados ao tema, este estudo deixa sugestões para investigações futuras, como:

- O tema educação em empreendedorismo ainda é assunto pouco explorado pela comunidade acadêmica brasileira, sendo bastante difundido em países desenvolvidos, carecendo de pesquisas em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.
- A pesquisa pode ser desenvolvida em outras localidades do Brasil, haja vista a extensa área deste país e, principalmente as peculiaridades de cada região. Precisa-se observar outras iniciativas ligadas à educação em empreendedorismo, realizadas por outras instituições de ensino superior e por que não em outros níveis de ensino.
- Sugere-se, também, um estudo longitudinal para a captação de maiores detalhes no dia a dia de cada instituição, com relação à educação em empreendedorismo praticada por elas.
- A última sugestão é um estudo quantitativo para medir o impacto da educação em empreendedorismo em empreendimentos que surgiram a partir de empreendedores criados nas universidades e também o impacto na comunidade local.

Enfim, foi possível confirmar que o estudo sobre a educação em empreendedorismo, em instituições de ensino superior brasileiras, foi muito enriquecedor, por ter fabricado resultados que podem ser úteis tanto para pesquisas futuras sobre o assunto como também para o aperfeiçoamento de novas propostas para outras instituições.

8 REFERÊNCIAS

- Alberti, F., Sciascia, S., & Poli, A. (2004). *Entrepreneurship education: notes on an ongoing debate*. Paper presented at the 14th Annual IntEnt Conference, Napoli, July.
- Almeida, D. M., & Alves, M. L. (2010). *Considerações sobre a influências de Montessori na educação brasileira*. MARIA MONTESSORI. Fundação Joaquim Nabuco. Editora Massangana.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2013). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1/2), 11-26. doi: 10.1002/sej.4.
- Andrade, C. C., Pasin, L. E. V., Ottoboni, C., & Mineiro, A. A. C. (2016). Análise do capital institucional na incubadora de empresas de base tecnológica: um estudo de caso no município de Itajubá-MG. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 58-70.
- Babson Business School. <http://www.Babson.edu/Academics/centers/blank-center/Pages/history.aspx/>, recuperado em 30 de maio, 2018.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições 70.
- Boh, W. F., Haan, U., Strom, R. (2015). University technology transfer through entrepreneurship: faculty and students in spinoffs. *Journal Technol Transf*.
- Breznitz, S. M., & Feldman, M. P. (2010). The engaged university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(2), 139-157.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. (1996). *Metodologia Científica*, 4 ed. São Paulo: Malron Books.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, M. T. G., Carvalho, L. C. A educação para o empreendedorismo como facilitador da inclusão social: um caso no ensino superior. *Revista Lusófona de Educação*, 19, 103-118.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Degen, R. J. (2008). *Empreendedor*. São Paulo: Pearson.
- Fretschner, M., Weber, S. M. (2013). Measuring and Understanding the Effects of Entrepreneurial Awareness Education. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 410-428.
- Greene, F. J., Saridakis, G. (2008). The role of higher education skills and support in graduate self-employment. *Studies in Higher Education*, 33(6), 653–672.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532- 550.
- Eckhardt, J., & Shane, S. (2013). Response to the commentaries: the individual-opportunity (IO) nexus integrates objective and subjective aspects of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 38(1), 160-163.
- Fayolle A. (2005). Evaluation of entrepreneurship education: behaviour performing or intention increasing? *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 2(1).
- Fayolle A. (2008). Entrepreneurship education at a crossroads: towards a more mature teaching field. *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), 325–337.
- Fayolle A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25 (7–8), 692–701.
- Fayolle, A., Redford, D. T. (org.) (2014). *Handbook on the Entrepreneurial University*. The online content platform for Edward Elgar Publishing.
- Fretschner, M., Weber, S. (2013). Measuring and Understanding the Effects of Entrepreneurial Awareness Education. *Journal of Small Business Management*. 51(3), pp. 410–428.
- Filion, L. J. (1999). Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6-20.
- Filion, L. J., Lima, E. (2010). As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seu estudo. *Revista de Negócios*, 15(2), 32 -52, Abril/Junho. ISSN 1980-4431.
- Friga, P. N., Bettis, R. A., Sullivan, R. S. (2003). Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century. *Academy of Management Learning and Education* 2(2/3), 233-249.
- Gomes, A. F. (2004). O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo de caso na cidade de Vitória da Conquista-BA. *Revista Alcance – UNIVALI*, 11(2), 207-226, maio/agosto.
- Henry, G. T. (2009). Practical sampling. In *Handbook of applied social research methods* (2 nd ed.). Thousand Oaks: Makron.
- Herriott, R. E., Firestone, W. A. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: optimizing description and generalizability. *Educational Research*, 12 (2), 14-16, February.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 258–273.
- Hughes, J. (1983). *A Filosofia da Pesquisa Social*. Rio de Janeiro: Zahar.

- Garavan, T. N., & O'Conneide, B. (1994). Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation – Part 1. *Journal of European Industrial Training*, 18(8), 3-12.
- Gartner, W. B., Vesper, k. (1994). Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures. *Journal of Business Venturing*, 9, 179–187.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2016). *Empreendedorismo no Brasil*, SEBRAE.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2017). *Relatório Especial: o empreendedorismo e o Mercado de Trabalho*. Agosto, SEBRAE.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2018). *Relatório especial: os negócios promissores em 2018*. Janeiro, SEBRAE.
- GÊNESIS, Relatório (2017). Conexões que transformam. Instituto Gênesis PUC-Rio.
- GÊNESIS, Instituto (2018) Instituto Gênesis Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Recuperado em: 18 de dezembro 2018 de: <http://www.genesis.puc-rio.br/>
- Guarany, L. R. (2006). Interação de uma universidade-empresa e a gestação de uma universidade empreendedora: a evolução da PUC-Rio. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A. (2014). Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities. *Journal Technology Transfer*.
- GUESSS BRASIL. (2013-2014). Educação Superior em Empreendedorismo e Intenções Empreendedoras dos Estudantes. Relatório do Estudo GUESSS Brasil.
- Guzmán, J., & Liñán, F. (2005). Perspectives on Entrepreneurial Education: A US-Europe Comparison. Jean Monnet European Studies Centre Universidad Antonio de Nebrija.
- Harvard Business School. Recuperado de <https://www.hbs.edu/about/academic-programs/>, recuperado em 05 de junho, 2018.
- Hughes, J. (1983). *A Filosofia da Pesquisa Social*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Johannisson, B. (2006). University training for entrepreneurship: Swedish approaches. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 3, 67-82.
- Kandel, L. (1981). Reflexões sobre o uso da entrevista, especialmente a não-diretiva, e sobre as pesquisas de opinião. In: Thiollent, M. J. M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. 2. Ed. São Paulo: Polis.
- Katz, J. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283-300.

- Krueger, N. F., Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurship potencial and potencial entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-104.
- Kuratko, D. F. (2003). Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century. *White Paper, US Association of Small Business Education*.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Developments, trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577– 598.
- Kuratko, D. F.; Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: exploring different perspectives of an emrging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1). 1-17, January.
- Lanero, A., Vázquez, J. L., Gutiérrez, P., & García, M. P. (2011). The impact of entrepreneurship education in European universities: an intention-based approach analyzed in the Spanish area. *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, 8(2), 111-130.
- Lange, J. E., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S., & Bygrave, W. D. (2007). *Pre-startup formal business plans and post-startup performance: a study of 116 new ventures*. Wellesley: Babson College.
- Lange, J. E., Marram, E., Jawahar, A. S., Yong, W., Bygrave, W. (2011). Does na Entrepreneurship Education have lasting value? A study of careers of 4,000 alumni. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(6), Art. 2.
- Lima, E. (2010). Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. *Revista Pretexto*. 11(1), 73-93.
- Lima, M. L. O., Medeiros, J. J. (2012). Empreendedores de políticas públicas na implementação de programas governamentais. *Revista de Administração Pública*. 46(5):1251-270.
- Lima, A. C.; Polo, E. F.; Matos, F. R. N. (2009). Empreendedorismo Estratégico: um estudo de caso na indústria automobilística. *Future Studies Research Journal*. 1(2), 142-163, julho/dezembro.
- Lima, E., Lopes, R. M. A., Nassif, V. M. J., Silva, D. (2015). Ser seu próprio patrão? Aperfeiçoando-se a Educação Superior em Empreendedorismo. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* 19(4), 419-439.
- Lopes, R. M. (org.) (2010). *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. São Paulo: Sebrae.
- Lopes, R. M. (org.) (2017). *Ensino de empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas*. Rio de Janeiro, editor Alta Books.
- Mayer, K. B. & Goldstein, S. (1961). The First Two Years: Problems of Small Firm Growth and Survival. *The American Catholic Sociological Review*, 23(3), 279-281.

- Miles, M.B., Huberman A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Third edition, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Cornwall, J. R. (2013). Entrepreneurship Programs and the Modern University. *Academy of Management Learning & Education*.
- Myers, M.D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage Publications, London, (2nd ed.).
- Nabi, G., & Holden, R. (2008). Graduate entrepreneurship: intentions, education and training. *Education + Training*, 50(7), 545-551.
- Nabi, G., Holden, R., Walmsley, A. (2010), Entrepreneurial intentions among students: towards a re-focused research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 537-551
- Nabi, G., Walmsley, A., Liñán, F., Akhtar, I., Neame, C. (2016). Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration. *Studies in Higher Education*.
- Nabi, G., Liñan, F. (2011). Graduate entrepreneurship in the developing world: intentions, education and development. *Education/Training*, 53(5), 325-334.
- Nakagawa, M. (2013). *Empreendedorismo: elabore seu plano de negócio e faça a diferença*. Senac Editoras.
- NUPEM, Núcleo de Pesquisa e Ensino de Empreendedorismo PUC-Rio. <http://nupem.iag.puc-rio.br/educacaoempreendedora>, recuperado em 29 de maio, 2018.
- Ottoboni, C. (2004). *Empreendedorismo como metodologia inovadora de ensino – um estudo de caso*. VI SEMEAD-USP.
- Pittaway, L., Cope, J. (2007). Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence. *International Small Business Journal* 25(5), 479-510.
- PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Recuperado em: 18 de dezembro 2018 de: <http://www.puc-rio.br/sobrepuc/historia/>.
- Rideout, E. C., Gray, D. O. (2013). Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management* 51(3), pp. 329–351.
- Sampaio, M. (2017). *Atitude Empreendedora: descubra com Alice seu País das Maravilhas*. Editora Senac, São Paulo.
- Samuel, A. B., Rahman, M. M. (2018). Innovative Teaching Methods and Entrepreneurship Education: a review of literature. *Journal of Research in Business, Economics and Management*. Volume 10, Issue 1, January 22.

Schaefer, R., Minello, I. F. (2016). *Educação Empreendedora: premissas, objetivos e metodologias*. Revista: Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, jul/set.

Schumpeter, J. A. (1982). *Os Economistas: teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micros e Pequenas Empresas.

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD#>, recuperado em 13 de novembro de 2018.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a13124.htm&testeira=457&ano=1940>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a13130.htm&testeira=457&ano=1950>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a13125.htm&testeira=457&ano=1960>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a13126.htm&testeira=457&ano=1970>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a13127.htm&testeira=457&ano=1980>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a13128.htm&testeira=457&ano=1990>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a13129.htm&testeira=457&ano=2000>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a19984.htm&testeira=457&ano=2010>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a718.htm&testeira=457>, recuperado em 17 de janeiro de 2019.

- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review* 25 (1), 217-226.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Shapiro, A. (1981). Entrepreneurship. Key to self-renewing economies. *Economic Development Commentary*, 5, 19-23.
- Snell, R., Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 4.
- Solomon, G. T., Weaver, K. M., Fernald, L. W. A Historical Examination os Small Business Management and Entrepreneurship Pegagogy. *Simulation & Gaming*, 25 (3), 338-352.
- Solomon. G. T. (2007). An examination of entrepreneurship education in the United States. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2):168–182.
- Souitaris, V., Zerbinati, S., Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22, 566–591.
- Souza, A. M., Saraiva, L. A. S. (2010). *Práticas e desafios do ensino de empreendedorismo na graduação em uma instituição de ensino superior*. Revista Gestão & Regionalidade. Vol. 26, nr. 78, set-dez.
- Taille, Y. L., Oliveira, M. K., Dantas, H. (1992). *PIAGET, VYGOTSKY, WALLON, Teorias Psicogenéticas em Discussão*.
- Triviños, A. N. S. (1990). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo. Editora Atlas.
- Unesco (1998). *A Unesco e a educação na América Latina e Caribe 1987-1997*. Santiago do Chile. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/001128/112847porb.pdf> Acesso em 28 março de 2018.
- UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá MG. Recuperado em: 02 de novembro 2018 de: <https://unifei.edu.br/apresentacao/historia/>.
- UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá MG. Recuperado em: 03 de novembro 2018 de: <http://www.incit.com.br/incit/empresas>.
- UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá MG. Recuperado em: 03 de novembro 2018 de: <http://www.incit.com.br/incit/parceiros>.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo, editora Atlas, 2ª edição.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo, editora Atlas, 12ª edição.

- Vesper, K. H., Gartner, W. B. (1997). Measuring Progress in Entrepreneurship Education. *Journal of Business Venturing*, 403-421.
- Vesper, K.H. & McMullen, W.E. (1988). Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 7–13.
- Volkman, C., Mariotti, S., Rabuzzi, D., & Vyakarnam, N. S. (2009). *Educating the next wave of entrepreneurs*. Paper presented at the Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century. A Report of the Global Education Initiative Geneva.
- Welsh, D. H. B., Tullar, W. L., Nemati, H. (2016). *Entrepreneurship Education: process, method, or both?* *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 1, Issue 3, September-December, pages 125-132.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento de métodos*. 4^a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, L. (2011). Comparative study of China and USA's *Colleges* entrepreneurship education from an international perspective. *Journal of Chinese Entrepreneurship*. *Emerald Group Publishing Limited*, 3(3),185-194.
- Zouain, D. M., Silveira, A. C. (2006). Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. *Cad. EBAPE.BR-FGV*, vol. 4 nr. 3 Rio de Janeiro.

9 APÊNDICES – ROTEIROS, FORMULÁRIOS E FOTOS DAS IES PESQUISADAS

A seguir, é apresentado o roteiro de entrevista semiestruturada, que foi realizado com os especialistas no tema Educação em Empreendedorismo. É relevante destacar que o roteiro serviu para entender melhor o universo da EE, na visão de especialistas, com suas experiências icônicas, e para auxiliar na investigação do desenvolvimento do referido tema nas IES brasileiras, escolhidas como objeto desta pesquisa. Entretanto, algumas perguntas e temas específicos, que surgiram no momento das entrevistas, podem ter sido acrescentados, conforme as respostas ou discernimento dos entrevistados.

9.1 APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

1ª Etapa:

- Nome do entrevistado;
- Experiência na área;
- Instituição em que atua e atuou.

2ª Etapa:

Questões sobre Educação em Empreendedorismo

1. Que descrição a senhora e/ou (sr.) pode fazer da evolução da educação em empreendedorismo no Brasil até agora?
2. Como que a senhora vê a educação em empreendedorismo no Brasil atualmente?
3. Como que a senhora vê a educação em empreendedorismo em outros países?
4. Comparando o Brasil com países mais avançados na educação em empreendedorismo, o que seria necessário para nosso país avançar?
5. Quais são os principais pontos fortes da EE no Brasil?
6. Aprende-se a empreender nas IES brasileiras? Como?
7. Comparando os alunos brasileiros com alunos de outros países, quais seriam as principais diferenças no que se refere à intenção em empreender?
8. Atualmente quais os principais modelos em educação em empreendedorismo no Brasil? E nos países mais desenvolvidos?
9. Quais as instituições de ensino superior que melhor trabalham a educação em empreendedorismo no Brasil? Por que fazem melhor?

10. Na opinião da senhora como as instituições de ensino superior podem trabalhar melhor a educação em empreendedorismo?
11. Qual a relação dos docentes, alunos e as instituições na educação em empreendedorismo?
12. Quais são os benefícios da educação em empreendedorismo para a sociedade?
13. Para a senhora existe algum modelo de educação em empreendedorismo que daria resultados muito positivos se aplicado nas instituições de ensino superior brasileiras?
14. Quais os principais desafios futuros da educação em empreendedorismo no Brasil?
15. Quais instituições de ensino superior brasileiras atuam melhor na educação em empreendedorismo?
16. De que forma as instituições de ensino superior podem trabalhar melhor em seus cursos a educação em empreendedorismo? E no curso de administração?
17. Que diferenças devem ser respeitadas na EE em Administração quando comparada à EE das áreas de formação tecnológica?
18. Quais parcerias e relações institucionais são relevantes para a educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior?
19. Que recomendações a senhora daria para um doutorando brasileiro que esteja estudando a EE no Brasil?

9.2 APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS NAS IES

A seguir, é apresentado o roteiro de entrevista semiestruturada, que foi realizado com as pessoas-chave das instituições de ensino superior brasileiras, objetos de estudo da referida pesquisa, no tema Educação em Empreendedorismo. É relevante destacar que o roteiro serviu para entender melhor como ocorre o desenvolvimento da EE, na visão dos envolvidos diretamente com o referido tema, seja na gestão ou na aplicação do conhecimento. Entretanto, algumas perguntas e temas específicos, que surgiram no momento das entrevistas, podem ter sido acrescentados, conforme as respostas ou discernimento dos entrevistados.

1ª Etapa:

- Nome do entrevistado;
- Experiência na área em que atua;
- Instituição a qual trabalha.

2ª Etapa:

Questões sobre o desenvolvimento da Educação em Empreendedorismo nas IES.

- 1) O que se faz em relação ao empreendedorismo em sua IES? Em quais cursos? Em quais níveis de educação.
- 2) O que a instituição oferece quanto a centro de empreendedorismo, incubadora, empresa júnior ... (outras mais que considerar relevante)
- 3) Que atividades já foram feitas nela para que os professores (de quais cursos?), tratem de empreendedorismo?
- 4) Como ocorreu o início da educação em empreendedorismo em sua instituição?
 - a) As disciplinas eram relacionadas ao tema ou foram migradas? Como ocorreu estes processos?
 - b) Quais fatores ambientais internos (institucional) e externos (modelos úteis de EE) foram fundamentais para o início deste processo? Como influenciaram?
 - c) Quais foram as principais dificuldades no início deste processo?
- 5) Como foram criadas e iniciadas as atividades de EE em sua IES?
 - a) Quem as iniciou? Quem as apoiou? Quem as dificultou?
 - b) Quais pessoas você destacaria como as mais importantes para desenvolvê-las?

- c) Em que condições se encontra a educação em empreendedorismo nas instituições de ensino superior no Brasil?
- d) Quais exemplos ou modelos inspiraram o desenvolvimento da EE em sua IES?
- 6) Quais atores foram fundamentais para o desenvolvimento da educação em empreendedorismo e como foi o envolvimento deles neste processo?
- Com relação aos alunos, houve influência por parte deles, se sim, como ocorreu e ocorre no desenvolvimento da educação em empreendedorismo?
 - Com relação aos professores, houve influência por parte deles, se sim, como ocorreu e ocorre no desenvolvimento da educação em empreendedorismo?
 - Com relação à gestão da IES, houve influência por parte deles, se sim, como ocorreu e ocorre no desenvolvimento da educação em empreendedorismo?
 - Com relação aos “*champions*” (motivadores e influenciadores), houve influência por parte deles, se sim, como ocorreu e ocorre no desenvolvimento da educação em empreendedorismo?
- 7) O que tem mudado e como tem mudado a EE na IES recentemente?
- a) Que futuro querem para a EE na IES para os próximos 3 anos? E para 5 anos?
- 8) Quais ações foram tomadas por parte dos atores envolvidos no processo de desenvolvimento da educação em empreendedorismo?
- a) Quais ações surtiram maior efeito positivo e como estas ocorreram?
 - b) Quais ações não deram certo e por quê?
- 9) Com relação à condição inicial (estágio inicial) da EE, destaque quais influências foram relevantes neste contexto.
- a) Como foram as influências externas?
 - b) Com relação às influências internas, quais foram as que dificultaram?
 - c) Na sua opinião, quais influências internas/externas poderiam ter ajudado mais?
- 10) Ainda com relação à condição inicial, como ocorreu a transformação da realidade para uma nova condição da EE? Qual é a condição buscada (melhoria da EE)?
- a) Como ocorreram as mudanças do estágio inicial para um estágio mais avançado?
 - b) Quais são as metas para a condição buscada?
- 11) Como a condição buscada (melhoria da EE) guia a transformação da realidade para uma nova condição (melhores resultados)?
- a) Como a IES atingiu melhores resultados?
 - b) Quais atores, fatores e influências contribuíram para alcançar melhores resultados?

- 12) Com base na experiência de sua IES, como as instituições de ensino superior podem desenvolver melhor a educação em empreendedorismo?
- 13) O modelo de educação em empreendedorismo utilizado por sua instituição pode ser aplicado em outras instituições de ensino superior brasileiras?
- 14) Quais fatores são mais importantes para o modelo ser transferido?
- 15) Quais os principais desafios futuros da educação em empreendedorismo em sua instituição?
- 16) Quais são os benefícios da educação em empreendedorismo para a sociedade?

9.3 APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

A seguir, é apresentado o formulário de consentimento das entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas com as pessoas-chave das instituições de ensino superior brasileiras, objetos de estudo da referida pesquisa, no tema Educação em Empreendedorismo. É relevante destacar que o formulário segue os padrões de protocolo na pesquisa qualitativa. Dessa forma, todos os entrevistados foram avisados e assinaram antes de começar as gravações, seguindo o roteiro de entrevista.

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

página 1 de 2

Prezada (o) informante, agradecemos desde já sua disposição em me encontrar. Gostaria de convidá-la (o) a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer todas as perguntas que julgar necessárias à equipe de pesquisa. Se aceitar participar da pesquisa, o aluno de doutorado em administração conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

Educação em Empreendedorismo em IES brasileiras.

Composição da equipe de pesquisa:

Eduardo Vimercati de Sá, aluno do Programa Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Telefone (11) 98013-5625. Correio eletrônico: eduardovimercatisa@gmail.com

Edmilson Lima, Dr., professor-orientador do Programa Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Telefone (11) 98277-6696. Correio eletrônico: edmilsonlima@uninove.br

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema a educação em empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras, com atenção especial voltada para IES em destaque neste tema. Ela é um requisito para a realização do programa de doutoramento em administração pela Universidade Nove de Julho e procura investigar mais detalhadamente o desenvolvimento da educação em empreendedorismo em IES

brasileiras.

Serão abordados o entendimento e atividades de gestores, professores e de estudantes universitários ao desenvolvimento do tema, como aspectos técnicos e práticos do ensino e da aprendizagem do empreendedorismo nas instituições de ensino superior, como as aspirações e comportamentos dos atores envolvidos neste processo.

Para a realização da pesquisa, sua participação seria de grande valor, dada a falta de compreensão detalhada do tema e de estudos qualitativos sobre ele no Brasil. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar no desenvolvimento da educação em empreendedorismo nas universidades e a preparar melhor as pessoas para serem empreendedores.

A participação que lhe solicitamos em nossa coleta de dados poderá lhe ser útil pois demanda uma reflexão sobre elementos do processo de educação e da preparação para ser um empreendedor. A sessão de entrevista ou de grupo de foco poderá ser gravada com a utilização de um gravador de sons e de câmeras de vídeo. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações serão mantidas em local seguro. Se outra pessoa tiver que acessar os dados, ela deverá assinar uma declaração de compromisso de confidencialidade junto à equipe de pesquisa.

Pode ser relevante identificá-la (o) nos textos que escreveremos a partir da pesquisa. Nós o faremos apenas com sua autorização assinada no verso deste formulário. Levando-se em conta o tema a ser abordado em nossa coleta de dados, isto não deverá gerar qualquer prejuízo para você.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Eduardo Vimercati de Sá.

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à secretaria do PPGA-UNINOVE, telefone (11) 3823-9123.

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

página 2 de 2

Consentimento a assinar:

Participação em entrevista ou grupo de foco (para assinar antes de participar)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da coleta de dados sob forma de entrevista ou grupo de foco para a pesquisa descrita neste formulário.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da minha participação na coleta de dados, o que anulará meu aceite de participação e proibirá a equipe de pesquisa de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local:	<u>Informante</u> Nome: Autorização para <input type="checkbox"/> Entrevista <input type="checkbox"/> Grupo de foco <u>Assinatura:</u> _____
	<u>Entrevistador(es) ou condutores de grupo de foco</u> Nome: Eduardo Vimercati de Sá <u>Assinatura:</u> _____ Nome: _____ <u>Assinatura:</u> _____
Data:	

Autorização de citação do nome do (a) informante:

Após ter tomado conhecimento das características da pesquisa aqui descrita, eu autorizo os participantes da equipe de pesquisa citados no verso deste formulário a identificar meu nome na tese de doutorado e outros textos que redigirão utilizando a coleta de dados de que participei.

Nome do(a) informante:			
Nome de sua instituição:			
Função do(a) informante:			
Local:		Data:	
Assinatura do(a) informante:			

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à secretaria do PPGA-UNINOVE, telefone (11) 3823-9123.

9.4 APÊNDICE D – CHECKLIST PARA ANÁLISE DOCUMENTAL NAS IES

A seguir, é apresentado o *checklist* utilizado para a coleta de dados referente à análise documental nas instituições de ensino superior, objetos de estudo da referida pesquisa, no tema educação em empreendedorismo. É relevante destacar que o *checklist* serviu para identificar como as IES estão estruturadas interna e virtualmente, com relação aos conteúdos e práticas no desenvolvimento da educação em empreendedorismo. Assim, entender melhor como ocorre o desenvolvimento da EE e como ele é documentado pelas instituições, seja na gestão dos cursos e programas, seja na aplicação do conhecimento no referido tema. No capítulo coleta e análise dos dados, estão apresentadas as evidências que foram disponibilizadas pelas IES.

CHECK LIST ANÁLISE DOCUMENTAL NAS IES				
AVALIAÇÃO DOS SITES				
	SIM	NÃO		
1. Apresenta informações sobre educação em empreendedorismo.				
2. Apresenta informações sobre os cursos e disciplinas relacionadas ao empreendedorismo.				
3. Apresenta informações sobre outros cursos e a educação em empreendedorismo.				
4. Apresenta evidências audiovisual.				
5. Apresenta e disponibiliza livros e-books, artigos, relatórios sobre a educação em empreendedorismo na IES.				
6. Apresenta evidências sobre programas de extensão sobre educação em empreendedorismo.				
7. Apresenta e disponibiliza dissertações e tese sobre o tema educação em empreendedorismo na IES.				
AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS FÍSICOS NAS IES				
	APRESENTA	NÃO APRESENTA	DISPONIBILIZA	NÃO DISPONIBILIZA
1. Apresenta e disponibiliza Planos de Ensino sobre disciplinas de educação em empreendedorismo.				
2. Apresenta e disponibiliza Planos de Aula sobre disciplinas de educação em empreendedorismo.				
3. Apresenta e disponibiliza Projeto Pedagógico do Curso voltado à educação em empreendedorismo.				
4. Apresenta e disponibiliza apresentações institucionais sobre a educação em empreendedorismo na IES.				
5. Apresenta e disponibiliza livros, jogos ou manuais sobre a educação em empreendedorismo na IES.				
6. Apresenta e disponibiliza imagens fotográficas dos locais onde ocorrem as aulas diárias sobre o tema EE.				
AVALIAÇÃO DE EVIDÊNCIAS DAS EMPRESAS JUNIORES - EJ				
	APRESENTA	NÃO APRESENTA	DISPONIBILIZA	NÃO DISPONIBILIZA
1. Apresenta e disponibiliza documentos, como: atas de reuniões, estatutos e planos de carreira.				
2. Apresenta e disponibiliza imagens fotográficas dos locais onde ocorrem o trabalho diário na empresa júnior.				
AVALIAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS DE OUTRAS ESTRUTURAS COMO: CENTRO DE EMPREENDEDORISMO, INCUBADORAS, LABORATÓRIOS ETC				
	APRESENTA	NÃO APRESENTA	DISPONIBILIZA	NÃO DISPONIBILIZA
1. Apresenta e disponibiliza artigos, livros, folders publicados sobre a educação em empreendedorismo.				
2. Apresenta e disponibiliza imagens fotográficas dos locais onde ocorrem ações voltadas à EE.				
3. Apresenta e disponibiliza apresentações institucionais sobre as estruturas e sua funcionalidade para EE.				
OUTRAS EVIDÊNCIAS DO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO				
	APRESENTA	NÃO APRESENTA	DISPONIBILIZA	NÃO DISPONIBILIZA
1. Apresenta e disponibiliza material de propaganda, como: folders, panfletos, cartazes, placas de identificação.				

9.5 APÊNDICE E – FOTOS DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO UNIFEI - MG

Foto 1 CEU – Centro de Empreendedorismo UNIFEI - MG



Foto 2 – Laboratório de Simulação



Foto 3 – Laboratório de Prototipagem



Foto 4 – Laboratório de Prototipagem



Foto 5 – Ações de Empreendedorismo – Evento *Startup Weekend Maker*

9.6 APÊNDICE F – FOTOS DO INSTITUTO GÊNESIS PUC - RIO

Foto 1 - Instituto Gênesis PUC – Rio



Foto 2 – Sala de *Coworking* - Instituto Gênesis PUC – Rio



Foto 3 – Sala de Reunião Empresa Junior (EJ) Instituto Gênesis PUC – Rio



Foto 4 – Auditório para workshops de formação empreendedora Instituto Gênesis PUC – Rio



9.7 APÊNDICE G – FOTOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC – SP

Foto 1 – Material didático para o ensino do empreendedorismo (metodologias ativas)



Foto 2 – Laboratório de Habilidades e Simulação



Foto 3 – Linhas formativas (cultura empreendedora)



Foto 4 – Laboratório de informática (parceria com uma grande empresa de tecnologia)



Foto 5 – Prêmios de ações e competições de empreendedorismo (destaque Empreenda Senac)



ANEXO – DOCUMENTOS DAS IES PESQUISADAS

ANEXO 1 – PLANO DE ENSINO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO UNIFEI – MG



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
 Criada pela Lei nº 10.435 – 24/04/2002

PLANO DE ENSINO

Curso de Administração (Hab. Empreendedorismo e Negócios)	Ano: 2018
---	-----------

Código	Disciplina
ADM-60	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Instituto	Docente
	<i>Parte Teórica</i>
IEPG	Prof. Fábio Roberto Fowler
	<i>Parte Prática</i>

Série	Regime	Carga Horária	Número de aulas / Semana			
			1º SEMESTRE		2º SEMESTRE	
			TEÓRICA	PRÁTICA	TEÓRICA	PRÁTICA
6o. SEM	SEMESTRAL	80 horas	05	--	05	--

Ementa

Ementa
Fundamentos de marketing: conceituação. Sistema de informações de marketing. Ambiente de marketing. Análise mercadológica. Segmentação. Organização de marketing. Decisões de produto. Decisões de novos produtos. Decisões de preço. Decisões de canais. Decisões de distribuição física. Decisões de comunicação-promoção. Decisões sobre a força de vendas. Estratégia do composto de marketing. Aspectos éticos, sociais, morais e legais de marketing no Brasil. Administração de marketing em MPE's.

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permitir que os alunos entendam, aprendam e apliquem os conceitos e as práticas do marketing moderno, em todas as situações de um ambiente organizacional: empresas de produtos e serviços, mercados de consumo, mercados industriais, organizações com e sem fins lucrativos, companhias domésticas e internacionais, pequenos e grandes negócios. ◆ Levar os alunos a desenvolverem um pensamento crítico e empreendedor a partir dos conhecimentos adquiridos ao longo do Curso. ◆ Desenvolver nos alunos a capacidade de planejar ações administrativas utilizando-se do pensamento estratégico e da análise do ambiente de marketing. ◆ Desenvolver no aluno Habilidades de trabalhar em equipe, trabalhar sobre pressão e avaliar pares.



Bibliografia Principal	
1.0	<ul style="list-style-type: none"> ◆ KOTLER, Philip – Marketing Management, 14th Edition Prentice Hall Inc. 2012 ◆ KOTLER, Philip – Marketing Management, 12th Edition Prentice Hall Inc. 2005 ◆ KOTLER, Philip – Marketing Management, 11th Edition Prentice Hall Inc. 2003 ◆ KOTLER, Philip – Marketing Management: Millenium Edition, 10th Edition Prentice Hall Inc. 2000
Bibliografia Auxiliar	
1.0	KOTLER, Philip – Marketing para o Século XXI, Ed.Futura, 1999
2.0	LEVITT, Theodore – A Imaginação de Marketing, Ed. Atlas, 1990
3.0	McKENNA, Regis – Marketing de Relacionamento, Ed. Campus, 1996
Sites Recomendados	
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ www.prenhall.com/kotler

Procedimentos de Avaliação				
<i>Parte Teórica</i>				
NOTA 1º e 2º BIM	1ª AG	2ª AG	3ª AG	AI
PESO	20%	20%	20%	40%
SUBSTITUTIVA	MÉDIA DA AI			
Observações				


Observações

- **TODOS OS ATENDIMENTOS E AVALIAÇÕES SERÃO FEITOS NO IDIOMA ESTRANGEIRO (INGLÊS).**
- **AG-Avaliações em Grupo:** Durante o semestre serão realizados três avaliações em grupo (SEMPRE COMPOSTAS POR UMA PROVA TEÓRICA-PESO 70% E UM ESTUDO DE CASO-PESO 30%). Cada prova será realizada por 2 ou 3 membros pertencente ao grupo, sorteados antes da prova. Caso seja possível, cada aluno poderá realizar somente uma AG, dando assim oportunidade aos outros membros participarem nas provas subseqüentes. O grupo tem o direito de desqualificar, por motivos de participação no grupo, um ou mais membros do grupo. O membro desqualificado ficará com nota 0 (ZERO) na AG em questão. Antes de cada sorteio será feito o processo de desqualificação.
- **BONUS:** Como a matéria é cumulativa, os grupos que apresentarem melhora no desempenho das AGs receberão um bônus de 33% do valor da melhora na nota da AG anterior. O grupos, só terão direito ao bônus se entregarem no momento de atendimento 100% DAS SEGUINTEs ATIVIDADES DE CADA CAPÍTULO DA 14TH EDITION : A) Applications e b) O segundo Marketing Excellence. Estes devem ser entregues manuscritos pelos participantes do grupo. Não será aceito exercícios impresso.
- **AI-Avaliação Individual:** haverá apenas uma avaliação individual no final do semestre composta por uma prova teórica (70%) e um estudo

final do semestre composta por uma prova teórica (70%) e um estudo de caso (30%). O bônus também será validado para a AI.
EXAME/Substitutiva- caso seja necessário a nota de exame/substitutiva, o cálculo será utilizado a nota da Avaliação Individual-AI.

Procedimentos de Ensino		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aulas expositivas e Aconselhamentos ◆ Estudo de casos ◆ Leituras e resumos ◆ Grupos de Estudo 		
Conteúdo Programático	Carga Horária	
	TEÓRICA	PRÁTICA
INTRODUÇÃO DO CURSO	05	
I. Compreensão da Administração de Marketing	15	
1. Definindo Marketing para o Século XXI		
2. Desenvolvendo Estratégias e Planos de Marketing		
II. Capturando Oportunidades de Marketing		
3. Coleta de Informações e Análise do Ambiente de Marketing		
III. Conexão com Clientes	25	
5. Criando Valor, Satisfação e Fidelidade com o Cliente		
6. Analisando Mercados Consumidores		
7. Analisando Mercados Empresariais		
8. Identificando Segmentos de Mercados e Selecionando Mercados-Alvo		
IV. Desenvolvendo Marcas Fortes	15	
9. Criando <i>Brand Equity</i>		
10. Desenvolvendo o Posicionamento da Marca		
11. Lidando com a Concorrência		
AVALIAÇÕES	20	



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ 4 / 5
Curso de Engenharia Mecânica

SUB-TOTAL:	80	
TOTAL GERAL	80 horas	

CRONOGRAMA DO CURSO

*Atenção: atendimento dos grupos nas 6ª-feiras será agendado para 3ª feira de manhã ou de tarde (confirmação até dia 14/08 próximo). Avaliações agendadas para 6ª-feiras poderão ser postergadas para outra data na 6ª-feira no mesmo horário.

PROGRAMA/ASSUNTO	TEXTOS/ASSUNTO	RESP.	DATA	OBS.
I.1	Introdução-Cap1	Prof.	01/Ago	AE & Div Grupos
I.1 & I2	Cap1 & Cap2	-	03a15/Ago	Sem Atendimento
I.2	Cap-2	-	03a15/Ago	Sem Atendimento
I.2	Cap-2	Prof.	21/Ago*	
I.2	Cap-2	Prof.	22/Ago*	
II.3	Cap-3	Prof.	28/Ago*	
II.3	Cap-3	Prof.	29/Ago*	
III.5	Cap-5	Prof.	04/Set*	
III.5	Cap-5	Prof.	05/Set*	
Avaliação	1ª AG		14/Set*	100 min (6ªFeira)
III.6	Cap-6	Prof.	18/Set*	
III.6	Cap-6	Prof.	19/Set*	
III 7	Cap 7	Prof.	25/Set*	

III.7	Cap-7	Prof.	25/Set*	
III.7	Cap-7	Prof.	26/Set*	
III.8	Cap-8	Prof.	02/Out*	
III.8	Cap-8	Prof.	03/Out*	
Avaliação	2ª AG		10/Out*	100 min (4ªFeira)
IV.9	Cap-9	Prof.	16/Out*	
IV.9	Cap-9	Prof.	17/Out*	
IV.10	Cap-10	Prof.	23/Out*	
IV.10	Cap-10	Prof.	24/Out*	
Avaliação	3ª AG		26/Out*	100 min (6ªFeira)
IV.11	Cap-11	Prof.	30/Out*	
IV.11	Cap-11	Prof.	31/Out*	
AI- PT (70%) ou EC(30%)	AI		07/Nov*	100 min (4ªFeira)
AI- PT (70%) ou EC(30%)	AI		09/Nov*	100 min (6ªFeira)

LEGENDA:

- a) **Prof.** - Fábio R. Fowler Atendendo os grupos na sala B2215 no IEPG
- b) **GE:** a turma será dividida em 05 grupos de estudo, definidos pelo professor para estudarem em conjunto os capítulos que foram alocados para esta atividade. Os grupos deverão reunir-se, pelo menos 5 horas semanais. Todas as reuniões deverão ser registradas em uma pequena caderneta contendo a data, assinatura dos participantes e todas as perguntas a serem feitas ao professor no dia do atendimento. Para



agilizar, as perguntas deverão estar referenciada ao trecho do livro texto (Cap/Pagina)

ANEXO 2 – PLANO DE ENSINO DO CURSO DE ENGENHARIA UNIFEI – MG

Ementa
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução • Teoria Empreendedora (Visões & Relações). • Características Empreendedoras. • Criatividade • Detecção de oportunidades.

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Permitir que os alunos sejam capazes de conceituar MPE's e Empreendedores; ♦ Expor o aluno à várias oportunidades de desenvolverem habilidades gerencias e empreendedoras, tais como: capacidade de trabalhar em grupo, comunicação escrita e oral, tomada de decisão, avaliação pessoal e de pares, autonomia, responsabilidade, liderança, entre outras.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
Comunidade Administrativa 1 / 5

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
 Criada pela Lei nº10.435 – 24/04/2002

Bibliografia Principal
<ol style="list-style-type: none"> 1) Filion, L. J., <i>Visão e relações: Elementos Para um Metamodelo da Atividade Empreendedora</i>, artigo, 1990. 2) Filion, L. J., <i>O Planejamento do Seu sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique Uma Visão e Avalie o Seu Sistema de Relações</i>, artigo, Revista de Administração da FGV, 1991. 3) Oech, R.V., <i>UM "TOC" NA CUCA</i>, Livraria Cultura, São Paulo, 1995 4) Material de Apoio do Petra.

Procedimentos de Avaliação	
<i>Parte Teórica</i>	
1ª Nota:	UM TOC NA CUCA: (30% Resumo Escrito & 20% Apresentação) Relatório do Padrinho 50%
2ª Nota:	Mini Aula: Apresentação Oral (ª) - 70% Relatório Filme - 30%

Exame:	Média Aritmética: Prova Oral (Matéria toda)
Observações	
	(^a) Apresentação oral filmada;
Parte Prática	
1ª Nota de Laboratório:	
2ª Nota de Laboratório:	
3ª Nota de Laboratório:	
4ª Nota de Laboratório:	
5ª Nota de Laboratório:	
Exame:	

Procedimentos de Ensino

1. Aulas expositivas dadas pelo professor e alunos;
2. Apresentação de Vídeo;
3. Estudo de Casos;
4. Aprendizagem Investigativa;

Conteúdo Programático

Carga Horária



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Criada pela Lei nº10.435 – 24/04/2002

	TEÓRICA	PRÁTICA
I- INTRODUÇÃO 1. Apresentação pessoal (1 minuto - Eu sou). 2. Qualidades Chaves (Brainstorming). 3. Projeto Escola de Empreendedores e Modelo PETRA. 4. Apresentação da Disciplina (Plano de Curso). 5. Realização do GET test.	03h	
II- QUALIDADES CHAVES 1. Definições. 2. Técnica de Ouvir. 3. Técnica de Estudo. 4. Técnica de Pesquisa. 5. Técnica para Trabalhar em Grupo. 6. Papel da Comunicação 7. Comunicação Oral	30h	
III- DEFINIÇÕES - Grupo A/B/C 1. MPE's; 2. Empresa; 3. Empreendimento;	03h	

4. Empreendedor.		
IV- TEORIA EMPREENDEDORA 1. Visões e Relações – Metamodelo de Filion	06h	
V- CRIATIVIDADE 1. UM TOC NA CUCA	03h	

Pró-Reitoria de Graduação
Plano aprovado pela Câmara de Graduação, em reunião realizada no dia: / /
<i>Prof. Fábio Roberto Fowler</i>
Professores Responsáveis pela disciplina
<i>Prof. Egon</i> Pró-Reitor de Graduação



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
Criada pela Lei nº10.435 – 24/04/2002

CRONOGRAMA DO CURSO

TEXTOS	RESP.	DATA	OBS.
Introdução	Prof.	03/08	Conceitos: Empreendedor, Empreendedorismo e GET test
PETRA/QC	Prof.	10/08	Apresentação das qualidades do PETRA e Jogo da Memória Obs. Disponibilizar Xerox de CO
PETRA/CO	Prof.	17/08	Competição Jogo da Memória
PETRA/TE	Prof.	24/08	
PETRA/TP	Prof.	31/08	
TOC NA CUCA	ALUNOS	14/09	Apresentação de Alunos Obs.: Xerox do texto V & R
TE- Visões & Relações	Prof.	17/09	(17/09 2ª-feira)
Exercício de Visão	Alunos	21/09	OK
PETRA/ PC	Prof	28/09	Obs.: Entrega Relatório do Padrinho
COMUNICAÇÃO ORAL	Alunos	05/10	Kit CO
COMUNICAÇÃO ORAL	Alunos	19/10	Mini Aula
COMUNICAÇÃO ORAL	Alunos	26/10	Mini Aula
PETRA/TG/GVGO	Prof.	09/11	

ANEXO 3 – PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO UNIFEI - MG ITAJUBÁ - MINAS GERAIS - 2007

I- INTRODUÇÃO:

Este trabalho tem por finalidade, além de se adequar a modificações instituídas na Resolução No. 4, de 13 de Julho de 2005 (CNE/CES/4/2005), formalizar devidas correções no projeto pedagógico do curso de Administração da Universidade Federal de Itajubá, necessárias após 10 anos de criação do mesmo.

Breve Histórico e Resultados

Para sua criação em 1997, o projeto do curso fundamentou-se nas seguintes premissas:

Baseado em pesquisa realizada com as Instituições de Ensino Superior na área de Administração de Empresas (Comini¹,1994) podemos observar que o perfil do Administrador que venha a atender as necessidades futuras da sociedade e economia, deve ser o de um profissional com **ESPÍRITO EMPREENDEDOR**.

Como é de conhecimento, o desemprego será o principal desafio das nações para o século XXI, causado, principalmente, pela novas tendências, as quais são:

- a) globalização da economia, criando um único mercado;
- b) aceleração no processo de criação e implantação de novas tecnologias nas empresas, utilizando cada vez menos a mão-de-obra;
- c) terceirização de serviços por micro e pequenas empresas.

Além dos dados de desenvolvimento sócio-econômico e culturais, detalhados na Introdução Geral, cabe salientar que, nos últimos dois anos, Minas Gerais apresentou maior crescimento econômico relativo que do País. O Sul de Minas contribuiu com a maior parte deste crescimento. Várias empresas têm se instalado na região, apresentando um grande aumento na oferta de empregos. Apesar de tal ocorrido, observa-se o problema da **empregabilidade**, ou seja, muitas das vagas oferecidas não são preenchidas, por demandarem perfis especialistas de profissionais ainda não existentes no mercado de trabalho. Em pesquisa² realizada, em Itajubá, para o diagnóstico municipal observa-se que 66% das empresas entrevistadas necessitam de alguma forma de apoio ou assistência para melhor administrar a empresa e Treinamento (18,2%) e Apoio de Especialistas (15%) , juntos representam a maior necessidade.

Após 10 anos de criação do curso e graduação de 05 turmas o curso obteve os seguintes resultados:

- Avaliação das Condições de Ensino realizada pelo INEP/MEC em 06/2003: (CMB- Projeto Pedagógico; CMB-Corpo Docente; CB-Infra-estrutura);
- Exame Nacional de Cursos de Graduação-PROVÃO: somente duas turmas (2002 e 2003) foram submetidas a este exame e ambas obtiveram o conceito máximo “A” estando também classificado entre os melhores com este conceito;

¹ COMINI, Graziella Maria. “Realidade e Perspectivas das Escolas de Administração do Brasil: Um enfoque Estratégico”. Formação e Treinamento de Administradores, FEA/USP,1994.

² SEBRAE-MG, Sistema De Informações Mercadológicas Municipais - Itajubá - Diagnóstico Municipal, p. 87, 1995.

- **Empregabilidade:** Ressaltamos que além de vários dos egressos terem sido contratados por grandes empresas globais, onde se recebeu comentários positivos do aproveitamento dos mesmos nestas, constatou-se a contratação de graduados do curso em várias micro e pequenas empresas. Outro fato almejado pelo curso esta na formação de empresários. Até o presente momento, já foram criadas quatro empresas.

II- OBJETIVOS GERAIS DO CURSO, CONTEXTUALIZADOS EM RELAÇÃO ÀS INSERÇÕES INSTITUCIONAL, POLÍTICA, GEOGRÁFICA E SOCIAL

Algumas características e atributos em comum, de um empreendedor, vistas em pesquisas feitas por especialistas são:

- a) visão de futuro;
- b) liderança;
- c) autonomia;
- d) criatividade;
- e) perseverança;
- f) arrojo (arrisca-se moderadamente).

Por estas razões e pelos resultados obtidos até então no programa do curso , conclui-se que ele manterá os seus objetivos e missão estabelecidas na sua criação. Além de oferecer uma excelente grade curricular que possa fornecer um conhecimento técnico ao administrador, o curso terá também como objetivo essencial utilizar, criar ou estimular situações venham desenvolver tais características e atributos **empreendedores no aluno**. O programa do curso está claramente integrado a atividades como as atuais em andamento ou em fase de implementação na UNIFEI com fins comuns ou sinérgicos: a) projeto de Entrepreneurship For All, feito em parceria com a empresa Schlumberger que visa o aprendizado do aluno baseado em projetos reais de empresas, propiciando forte interação com o setor empresarial e o desenvolvimento intra-empendedor; b) Programa de Pré-Incubação da UNIFEI; e c) criação das incubadoras de empresas em Itajubá-INCIT e CEGEIT em parceria com a Prefeitura de Itajubá, Governos Estaduais e Federais que visam o estímulo a criação de empresas a partir da universidade.

Devido ao curso ser noturno, tem-se grandes oportunidades de trabalhos e projetos dentro de empresas. A experiência vivenciada nos programas existentes, mostra uma grande demanda de trabalhos na área de Administração; a nível de estágios, projetos de graduação; e uma pequena oferta de recursos humanos para os mesmos.

Sendo assim, dá-se maior oportunidade ao aluno de ensino superior, que no momento atual é um privilegiado, de contribuir com a sociedade a que pertence. Este sim, além de poder trabalhar como um excelente profissional nas grandes e médias corporações, as quais já exigem profissionais com este perfil, o futuro Administrador terá como opções de carreira, também as micro e pequenas empresas como: proprietário, gerente ou consultor. Desta maneira, o mesmo profissional teria a possibilidade de se tornar um empresário e conseqüentemente um gerador de empregos.

Para tanto, o curso estimulará o desenvolvimento das seguintes capacidades dos participantes:

- habilidade de tomar iniciativa apropriadamente com o uso da intuição;
- habilidades de comunicações incluindo língua estrangeira (Inglês);
- relatar por escrito;
- habilidades de apresentação;
- liderança;
- negociação;
- persistência;
- tolerância à ambigüidade;
- autoconfiança / auto-conhecimento;
- motivação para aprender de várias maneiras;
- habilidades para discriminar;
- tomada de decisões;

- habilidade de sintetizar argumentos e fatos (objetividade);
- habilidades para planejar;
- habilidades de se arriscar (moderadamente);
- habilidades de organizar informações / análise;
- solução de problemas;
- gerenciamento de projetos;
- gerenciamento e trabalho em grupo;
- auto gerenciamento;
- criatividade.

Para desenvolver tais capacidades, faz-se necessário o uso de vários processos de aprendizagem, tais como:

- workshops e aspectos relacionados com discussões;
- revisões críticas;
- apresentações;
- ensino em pares;
- ensino a distância (EAD);
- aconselhamento em pares;
- resolução de problemas reais;
- simulação de resolução de problemas;
- debates;
- estudo de casos;
- uso de incidentes críticos;
- enfoque de consultorias e aconselhamento;
- aprendizagem por experiências;
- *brain storming*;
- aprendizagem investigativa;
- vídeo interativo;
- aprendizagem baseada em informática;
- seminários;
- aulas expositivas;
- apostilas etc.

5- Linha Formação Específica

Apesar do fim das habilitações estabelecidos e retificados no parecer CES/CNE No 023/2005, para atender a missão e objetivos estabelecidos neste projeto o programa do curso manterá a sua linha de formação específica que é em **Empreendedorismo e Negócios**. Isto será obtido por intermédio das disciplinas da área oferecidas e principalmente pela aplicação do vários processos de aprendizagem mencionados anteriormente.

IV- CARGAS HORÁRIAS DAS ATIVIDADES E DA INTEGRALIZAÇÃO DO CURSO

C.H. 1 - Carga-Horária Total

C.H. 2 - Aulas teóricas/semana

CONTEÚDOS

FORMAÇÃO BÁSICA				
Nº	COD.	DISCIPLINA	C.H. 1	C.H. 2
01	SOC-02	Sociologia das Organizações	60	2
02	FIL-01	Filosofia	60	2
03	PSI-01	Psicologia das Organizações	60	2
04	ECN-01	Economia I	120	4
05	ADM-25	Contabilidade	90	3
06	LET-01	Português Instrumental	60	2
07	LET-04	Língua Estrangeira (Inglês)	150	5
08	LET-05	Seminários em Língua Inglesa	30	1
08	CCO-29	Processamento de Dados I	120	4
09	DIR-02	Direito I	90	3
10	DIR-04	Legislação Social e Tributária	90	3
Obs: Os conteúdos de estudos antropológicos, ético-profissionais, políticos, e comportamentais serão contemplados em disciplinas afins.				
TOTAL:			930	-

FORMAÇÃO PROFISSIONAL				
Nº	COD.	DISCIPLINA	C.H. 1	C.H. 2
01	ADM-01	Teoria Geral das Organizações I	90	3
02	ADM-05	Teoria Geral das Organizações II	90	3
03	ADM-21	Organização Sistemas e Métodos	60	2
04	ADM-24	Tópicos Avançados em Administração	60	2
05	ADM-10	Administração de Recursos Humanos	150	5
06	ADM-07	Administração de Marketing	150	5
07	ADM-14	Tópicos de Marketing	60	2
08	ADM-09	Administração de Materiais	60	2
09	ADM-06	Administração da Produção	120	4
10	ADM-27	Administração Financeira I	90	3
11	ADM-28	Administração Financeira II	90	3
12		Mercado de Capitais	90	3
13	ADM-08	Administração de Custos	120	4
14	ADM-11	Administração de Sistemas de Informação	60	2
15	EPR-16	Planejamento e Gestão da Qualidade	90	3
Obs: os conteúdos das áreas de logística, planejamento estratégico, serviços e administração orçamentária serão contemplados em disciplinas afins.				
TOTAL			1380	-

ESTUDOS QUANTITATIVOS E SUAS TECNOLOGIAS				
Nº	COD.	DISCIPLINA	C.H. 1	C.H. 2
01	MAT-05	Matemática	180	6
02	PRE-04	Probabilidade e Estatística III	120	4
03	EPR-05	Pesquisa Operacional II	60	2
Obs: os conteúdos das áreas de teorias de jogos e outras tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração serão contemplados e disciplinas afins.				
TOTAL:			360	-

FORMAÇÃO COMPLEMENTAR				
Nº	COD.	DISCIPLINA	C.H. 1	C.H. 2
01	EPR-02	Segurança e Higiene do Trabalho	45	1,5
02	ADM-20	Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração	30	1
03	ADM-29	Introdução às MPE's	90	3
04	ADM-04	Empreendedorismo I	90	3
05	ADM-19	Empreendedorismo II	90	3
06	ADM-17	Criação de Empresas – Projeto Final de Graduação	180	6
07	ADM-23	Tópicos Especiais em Empreendedorismo e MPE's	60	2
TOTAL			585	-

ESTÁGIO SUPERVISIONADO				
Nº	COD.	DISCIPLINA	C.H. 1	C.H. 2
01	ES-300	Estágio Supervisionado	300	
TOTAL			300	
CARGA HORÁRIA TOTAL			3.555	-

ANO 1					
Nº	COD.	DISCIPLINA	Pré-Requisito	CH-SEM	C.H. TOTAL
01	MAT-05	Matemática		6	180
02	LET-01	Português Instrumental		2	60
03	LET-02	Língua Estrangeira (Inglês)		5	150
04	ADM-01	Teoria Geral da Administração I		3	90
05	ADM-02	Introdução às Micros e Pequenas Empresas (MPE's)		3	90
06	CCO-29	Processamento de Dados I		4	120
TOTAL				23	690
ANO 2					
Nº	COD.	DISCIPLINA	Pré-Requisito	CH-SEM	C.H. TOTAL
01	ECN-01	Economia I		4	120
02	PRE-04	Probabilidade e Estatística III		4	120
03	ADM-05	Teoria Geral da Administração II	ADM-01 P	3	90
04	FIL-01	Filosofia		2	60
05	ADM-25	Contabilidade		3	90
06	ADM-04	Empreendedorismo I		3	90
07	PSI-01	Psicologia das Organizações		2	60
08	ADM-21	Organização Sistemas e Métodos		2	60
TOTAL				23	690
ANO 3					
Nº	COD.	DISCIPLINA	Pré-Requisito	CH-SEM	C.H. TOTAL
01	ADM-10	Administração de Rec. Humanos		5	150
02	ADM-20	Metodologia de Pesquisa Aplíc. à Administração		1	30
03	ADM-27	Administração Financeira I		3	90
04	DIR-02	Direito I		3	90
05	ADM-11	Administração de Sistemas de Informação		2	60
06	ADM-08	Administração de Custos		4	120
07	ADM-19	Empreendedorismo II	ADM-04 T	3	90
08	SOC-02	Sociologia das Organizações		2	60
09	LET-05	Seminários em Língua Inglesa		1	30
TOTAL				24	720

ANO 4					
Nº	COD.	DISCIPLINA	Pré-Requisito	CH-SEM	C.H. TOTAL
01	ADM-07	Administração de Marketing		5	150
02	ADM-06	Administração da Produção		4	120
03	ADM-09	Administração de Materiais		2	60
04	EPR-05	Pesquisa Operacional II		2	60
05	DIR-04	Legislação Social e Tributária	DIR-02 P	3	90
06	EPR-02	Higiene e Segurança do Trabalho		1,5	45
07	EPR-16	Planejamento e Gestão da Qualidade I		3	90
08		Mercado de Capitais	ADM-27 P	3	90
09	ADM-28	Administração Financeira II	ADM-27 P	3	90
		TOTAL		26,5	795

ANO 5					
Nº	COD.	DISCIPLINA	Pré-Requisito	CH-SEM	C.H. TOTAL
01	ADM-24	Tópicos Avançados em Administração		2	60
02	ADM-14	Tópicos de Marketing	ADM-07 P	2	60
03	ADM-23	Tóp. Especiais de Empreendedorismo e MPE's		2	60
04		Criação de Empresas – Projeto final de Graduação		6	180
05	ES-300	Estágio Supervisionado			300 (min)
		TOTAL		12	360

T= Pré-requisito Total P= Pré-requisito Parcial

01	AC-300	ATIVIDADE COMPLEMENTAR			300
----	--------	------------------------	--	--	-----

documentação.

ADM-10 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: 5T-0P-150h Administração de recursos humanos e a missão organizacional. Papel Estratégico de recursos humanos. Orientação e modelos compatíveis com o ambiente organizacional. O modelo sistêmico. Competitividade e Recursos Humanos. Relações de Trabalho. Políticas e planejamento. Recrutamento e Seleção: Análise de cargos; Planejamento de pessoal e recrutamento; Técnicas e testes de Seleção; Entrevista com candidatas. Treinamento e Desenvolvimento: Formação de recursos humanos; O Processo de Treinamento e Técnicas; Desenvolvimento de Gerentes; Gerenciamento de mudança organizacional. Avaliação de desempenho e desenvolvimento. Planejamento de Carreira. Compensação: Política salarial; Benefícios e serviços; Pagamento por desempenho e incentivos financeiros. Negociação coletiva. Gerenciando Recursos Humanos num negócio internacional. Sistemas de informações de recursos humanos. O homem e o grupo. Conceito e características de liderança. Processo de comunicação. Problemas de relações humanas e suas soluções. Administração de Rh em MPE's.

pequena empresa para os objetivos econômicos e sociais.

DIR-04 - LEGISLAÇÃO SOCIAL E TRIBUTÁRIA: 3T-0P-90h Do trabalho: contrato de trabalho. Duração do contrato de trabalho. Direitos fundamentais do empregado. Regulamentações especiais. Extinção do contrato de trabalho. Previdência social. Acidentes de trabalho. Segurança e higiene do trabalho. Organizações sindicais. Diretrizes do código tributário nacional. Fiscalizações externa e interna. Administração tributária: Aspectos controláveis e incontroláveis. Administração tributária federal, estadual e municipal. Permuta de dados e, ou, informações entre as fazendas públicas.

LET-02 - LÍNGUA ESTRANGEIRA (Inglês): 4T-0P-120h Gramática e estrutura da língua. habilidades em comunicação, expressão e redação (redação de resumos, papers etc). Vocabulário técnico. Habilidade de fazer apresentações em inglês (seminários, painéis etc).

MAT-05 - MATEMÁTICA: 6T-0P-180h Matrizes. Determinantes. Sistemas lineares. Juros e descontos: simples e composto. Taxas. Rendas. Correção Monetária. Depreciação e

LET-01 - PORTUGUÊS INSTRUMENTAL: 2T-0P-60h Texto técnico e texto literário. Organização do texto. Redação empresarial. Análise e interpretação de textos. Revisão Gramatical. Técnicas de Redação.

PRE-04 - PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA III: 4T-0P-120h Noções de estatística descritiva. Análise exploratória de dados. Análise bidimensional. Regressão e correlação. Séries temporais. Números índices. Introdução a probabilidade. Distribuições de probabilidades. Amostragem. Distribuições amostrais. Estimação. Testes de significância.

CCO-29 - PROCESSAMENTO DE DADOS I: 4T-0P-120h Conceitos gerais. Algoritmos. Linguagem C. Introdução a Engenharia de Software. Planilhas Eletrônicas.

PSI-01 - PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES: 2T-0P-60h Psicologia organizacional: histórico, caracterização e áreas de atuação. Problemas humanos nas organizações: Características da personalidade, Integração indivíduo X organização, necessidades humanas e motivação para o trabalho. A organização como contexto social: Processos de grupos, Cultura organizacional e conflito nas organizações. Criatividade e processo decisório. Diagnóstico e desenvolvimento. O poder nas organizações. Administração de conflitos. Alienação no trabalho. Fundamentos de psicologia para o estudo das Organizações: conceituações, aplicações, perspectivas. Estrutura psicológica e a mediação social (processos

identitários) de grupos sociais organizados. A organização e as práticas intersubjetivas (mudanças, conflitos, resistência e adaptação). Aprendizagem e criação no ambiente de trabalho.

LET-05 – SEMINÁRIOS EM LÍNGUA INGLESA: 1T-0P-30h Apresentações em Língua Inglesa voltadas para a área de negócios; avaliação de apresentações; treino da escrita, fala e leitura em Inglês e revisão de vocabulário técnico.

SOC-02 - SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES: 2T-0P-60h A sociologia como campo do conhecimento científico e suas aplicações nos processos administrativos. A organização como sistema social e poder público. A incorporação do trabalho no processo de produção. A corrente de pensamento nas ciências políticas.

ADM-01 - TEORIA GERAL DAS ORGANIZAÇÕES I: 3T-0P-90h Escolas de administração: administração científica, behaviorista, estruturalista, sistemas e contingencial. Desenvolvimento organizacional. Análise crítica das teorias administrativas.

ADM-05 - TEORIA GERAL DAS ORGANIZAÇÕES II: 3T-0P-90h Origem e natureza do planejamento. O planejamento estratégico, principais características e seu processo. Conceitos de decisão. Abordagem do processo decisório. Racionalidade. Decisão individual X Decisão coletiva. Modelos quantitativos e qualitativos. Decisão organizacional. Papel do indivíduo e do grupo na tomada de decisão. Técnicas de decisão grupal. Processo decisório nos setores público e privado. Tópicos especiais em Administração.

ADM-24 - TÓPICOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO: 2T-0P-60h Estudo de novas técnicas e teorias avançadas da administração. Temas atuais.

ADM-14 - TÓPICOS DE MARKETING: 2T-0P.60h Conceitos básicos das ciências do comportamento humano: abordagem psicanalítica; behaviorista; gestaltica; sociológica; econômica. Modelos integrativos do comportamento do consumidor. Modelos integrativos do comportamento do comprador industrial. O comportamento individual e influências da sociedade. A administração de Marketing no setor de serviços; no setor industrial; no setor do varejo; em instituições sem fins lucrativos. Marketing de serviços profissionais. Marketing esportivo. Marketing de incentivos.

ADM-23 - TOPICOS ESPECIAIS EM EMPREENDEDORISMO E MPE's: 2T-0P-60h
 Administração familiar. Sociedades. Intra-empendedorismo. Autônomos. Empreendimentos caseiros. Exportação para MPE's. Franquias. Aconselhamento (consultoria).

V-FORMAS DA REALIZAÇÃO DA INTERDISCIPLINARIDADE

Para implementar a interdisciplinaridade no curso far-se-á uso das seguintes atividades:

- **Projeto de Consultoria Gerencial-PCG:** trata-se de uma atividade em grupo formada por alunos dos 3º e 4º anos. Durante o ano letivo cada grupo deverá selecionar uma micro ou pequena empresa na qual o grupo aplicará os vários conhecimentos de Administração de Recursos Humanos; Marketing; Finanças; Operações; Qualidade e Sistemas de Informação adquiridos durante o curso, para realizar um trabalho de consultoria no qual inclui-se obrigatoriamente o diagnóstico, planejamento e algumas implementações traçadas no referido planejamento;
- **Projeto da “Empresa Fictícia”:** realizadas nas disciplinas de Empreendedorismo I e II, a qual tem objetivo a criação de uma empresa (formada por um grupo de alunos) que durante o período letivo deverá obter receita financeira acordada no início do mesmo. Esta atividade almeja desenvolver habilidade empreendedora, conceituadas nas disciplinas atuais e anteriores afins. Além disso, faz-se necessário a aplicação de vários conhecimentos básicos de disciplinas gerenciais ainda não totalmente apresentadas aos alunos;
- **Projeto Final de Graduação:** na disciplina de Criação de Empresas, um grupo de alunos deves desenvolver um plano de negócio voltado para a criação de uma micro ou pequena empresa ou para uma já existente. Nesta atividade será exigida a aplicação de todos os conhecimentos ensinados/aprendidos durante o curso todo; e
- **Prova Teórica Interdisciplinar:** além das provas individuais aplicadas em cada disciplinas, no final do ano serão aplicadas provas que exigirão conhecimento interdisciplinadas. Estas deverão conter, no mínimo, duas disciplinas das áreas de Administração de Marketing; Finanças; Recursos Humanos; Operações e Orçamentária.

VI-FORMAS DE INTEGRAÇÃO ENTRE TEORIA E A PRÁTICA

Além das atividades dos projetos de consultoria gerencial e da empresa fictícia, já descritos no item anterior, citamos as seguintes atividades:

- **Atividades em Disciplinas Específicas:** durante todo o curso, como parte da avaliação da aprendizagem, será parte obrigatória a aplicação das teorias apresentadas. Como exemplo, pode-se citar as disciplina de Mercado de Capitais que para avaliação da aprendizagem terá a atividade de análise de empresas reais do mercado e a partir desta a seleção de carteira de ações; e
- **Estágio Supervisionado:** este que será apresentado em item posterior, apresenta-se como uma das formas mais tradicionais e efetivas de aplicação da teoria a prática em atividades reais em empresas.

VII-FORMAS DE AVALIAÇÃO DO ENSINO E DA APRENDIZAGEM

Os estudantes e os professores (facilitadores), em conjunto, estabelecerão o PLANO DE APRENDIZAGEM DA DISCIPLINA. De uma maneira geral, o plano tratará dos seguintes aspectos:

- 1) Objetivos : Para facilitar o controle e avaliação da aprendizagem, é de obrigação do facilitador expor de maneira clara, aos participantes da disciplina os resultados almejados ao final da disciplina.
- 2) Conteúdo : Além do conteúdo já programado para a disciplina, ter-se-á a flexibilidade de possível inclusão de tópicos especiais pertinentes às disciplinas.
- 3) Estratégias: Serão discutidos recursos necessários (materiais, humanos etc.), trabalhos e atividades e extra-classe.
- 4) Avaliação: A avaliação do ensino e aprendizagem abrangerá, obrigatoriamente:
 - a auto-avaliação do estudante de seu próprio aperfeiçoamento;
 - a avaliação feita pelos pares. Avaliar a si mesmo e discutir com os demais colegas é fundamental ao crescimento pessoal e do grupo;
 - a avaliação feita pelos professores (facilitadores), do desempenho, de seus alunos;
 - a avaliação do docente. Qualquer profissional que deseje crescer continuamente precisa de feedback de seu trabalho.
 - a avaliação da disciplina para que a mesma mantenha-se num processo de remodelagem contínua de maneira que nunca chegue a obsolescência.

A avaliação deverá se constituir num momento construtivo onde a troca de opiniões, justas e francas, em clima de confiança, conduzirão todo rumo à excelência na aprendizagem.

“Um plano de aprendizagem adequadamente elaborado, incluindo portanto um processo contínuo de avaliação, levará o aluno à consecução dos objetivos e, por conseguinte, à aprovação final.” (ABREU,1990,p.94)³

VIII-MODOS DE INTEGRAÇÃO ENTRE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

Correntemente, o Instituto de Engenharia de Produção e Gestão (IEPG), oferece apenas o Programa de Pós-graduação em engenharia de Produção que apresenta grande potencial de integração com o curso de Administração. Inicialmente teremos as seguintes atividades:

- **Disciplinas Oferecidas na Pós-graduação:** a partir do 4ºano do curso, os alunos poderão fazer qualquer disciplina ofertada no programa de pós-graduação;
- b) **Seminários de Estudos Avançados:** assuntos vinculados ao estado da arte de suas respectivas áreas em administração, poderão ser apresentados no curso, pelos alunos do programa de pós-graduação, na forma de seminários.

Além de estar de acordo com regulamentação própria estabelecida pela UNIFEI, esta atividade, para reconhecimento da carga mínima e máxima obrigatória instituída neste projeto pedagógico (300 horas), deverá ser realizada a partir do 5º ano do curso.

X- CONCEPÇÃO E COMPOSIÇÃO DAS ATIVIDADES COMPLEMENTARES

Segundo artigo 8º da resolução CNE/CES/2005 tem -se: *As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade*

Visando estimular e valorizar a realização de atividades extra curriculares e congruente com o artigo retro referido, o projeto oferece tal oportunidade e devera respeitar regulamentação própria estabelecida pela UNIFEI. Dentre as possíveis atividades a serem consideradas complementares citamos:

- atividades voluntárias;
- monitorias;
- projetos de iniciação científica;
- estágios curriculares não-obrigatórios;
- projetos de extensão;
- viagens de estudo;
- palestras;
- seminários, congressos ou fóruns;
- disciplinas oferecidas por outras instituições de ensino não contempladas no currículo do curso;
- participação em empresa junior e diretório acadêmico e em núcleos de estudos e de pesquisas vinculadas as áreas estratégicas do curso de Administração.

A carga máxima a ser considerada para reconhecimento não deve exceder 300 horas.

XI- TRABALHO FINAL DE GRADUAÇÃO (ADM-17)

Em consonância com a linha de formação do curso (Empreendedorismo e Negócios), por intermédio da disciplina de ADM-17 Criação de Empresas, é implementada a atividade do trabalho final de graduação baseada em um trabalho em grupo voltado para o desenvolvimento de um plano de negócio. Todas as diretrizes para este estão formalmente apresentadas no plano de ensino da disciplina.

ANEXO 4 – ESTATUTO DA EMPRESA JÚNIOR DOS ALUNOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC – SANTO AMARO



Empresa Júnior
Senac

ESTATUTO DA EMPRESA JÚNIOR DOS ALUNOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC – SANTO AMARO

Capítulo I

Da denominação, duração, sede, princípios e objetivos

Artigo 1º – A Empresa Júnior dos Alunos do Centro Universitário Senac – Santo Amaro, doravante denominada simplesmente Empresa Júnior, é uma associação civil sem fins lucrativos, constituída para fins educacionais, por prazo de duração indeterminado, com sede na Av. Engenheiro Eusébio Stevaux, 823, Bairro Jurubatuba, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, que se regerá pelo presente Estatuto e em consonância com a legislação nacional aplicável.

Parágrafo Primeiro – Poderão integrar a Empresa Júnior, observado o disposto no parágrafo segundo deste artigo, os Alunos de Graduação dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gastronomia, Engenharia, Moda e dos demais cursos de graduação do Centro Universitário Senac – Santo Amaro.

Parágrafo Segundo – Os alunos do último período dos cursos de graduação estão impedidos de ingressar na Empresa Júnior.

Artigo 2º - A Empresa Júnior, para consecução de seus objetivos, pautar-se-á pelos seguintes princípios, dentre outros elencados ao longo deste Estatuto e dispostos em lei:

- I. Respeito à vida, em todas as suas formas, à cidadania, à dignidade humana e às diferenças socioculturais, étnicas, econômicas, dentre outras, presente nos diversos grupos humanos existentes;
- II. Observância aos preceitos de sustentabilidade e utilização do conhecimento como instrumento para o desenvolvimento nacional equilibrado;
- III. Observância, em todos os seus atos, por parte dos seus dirigentes e associados, aos princípios da filosofia educacional do Centro Universitário Senac – Santo Amaro, e aos princípios da igualdade, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Artigo 3º - A Empresa Júnior tem por objetivos:

- I. Proporcionar a seus membros as condições necessárias à aplicação da prática e desenvolvimento de seus conhecimentos teóricos relativos à área de formação profissional;
- II. Propiciar a seus membros ambiente para o exercício de suas habilidades e competências, tais como:
 - a) Aprender a lidar com problemas e imprevistos, exercitando sua criatividade e aprimorando seu espírito crítico;



Empresa Júnior
Senac

- b) Desempenhar funções de liderança, desenvolver espírito empreendedor e de trabalho em equipe;
 - c) Captar recursos e projetos, relacionando-se com clientes;
 - d) Desenvolver valores pertinentes à responsabilidade de seus atos e à qualidade na prestação de serviços prestados.
- III. Valorizar e promover maior integração entre Centro Universitário Senac - Santo Amaro e o mercado de trabalho;
- IV. Inserir seus membros no mercado de trabalho em caráter de treinamento, bem como facilitar o ingresso em caráter efetivo, por meio de experiência adquirida e de contratos estabelecidos com empresas e organismos relacionados à futura profissão;
- V. Prestar serviços e/ou elaboração de produtos, em qualquer área de atuação do Centro Universitário Senac – Santo Amaro, desde que orientado por um professor específico da respectiva área, proporcionando o desenvolvimento dos alunos para a realização e a aplicação prática dos seus conhecimentos teóricos, respeitando-se os artigos 2º e 3º e seus incisos do presente Estatuto, podendo tais serviços atender:
- a) A comunidade acadêmica, por meio da realização de palestras, workshops, cursos, eventos, publicações, estudos e diagnósticos sobre assuntos inseridos em sua área de atuação, assessoramento na implantação de soluções indicadas para problemas diagnosticados, desenvolvimento de projetos e produtos, além de outras atividades afins;
 - b) A comunidade e instituições carentes, por meio da elaboração de projetos de responsabilidade social, bem como organizar programas de incentivo social à comunidade, despertando nos discentes, docentes e empregados a responsabilidade social;
 - c) O mercado, em geral, por meio da realização de assessorias e consultorias, bem como estudos e diagnósticos, palestras, eventos, cursos, workshops, publicações, projetos, desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções tecnológicas, além de outras atividades afins.

Capítulo II

Do quadro social, direitos e deveres

Artigo 4º - O quadro social da Empresa Júnior é composto pelas seguintes categorias de membros:

- I. **Membros Efetivos** - alunos regularmente matriculados em cursos de Graduação do Centro Universitário Senac – Santo Amaro e aprovados em processo seletivo específico, nos termos deste Estatuto;



Empresa Júnior
Senac

- II. **Membros Diretores** - membros efetivos eleitos nos termos deste Estatuto, para assumir as atividades de administração, gestão e coordenação dos projetos da Empresa Júnior;
- III. **Membros Mentores** – professores, ex-alunos, e ex-membros efetivos da Empresa Júnior que tenham interesse em orientar e auxiliar os membros diretores, quando consultados, nos termos deste Estatuto;
- IV. **Comitê** - professores tutores, CEA e membros Diretores da empresa Junior e profissionais indicados pelo Centro Universitário Senac - Santo Amaro para o exercício das funções de *coach*, tutoria, supervisão, fiscalização, acompanhamento das atividades da Empresa Júnior e responsável pelo auxílio na seleção dos membros efetivos.
- V. **Membros associados** – alunos, professores, ex-alunos e ex-membros efetivos da Empresa Junior e interessados que se inscrevam como associados para obtenção de benefícios exclusivos e interessados

Artigo 5º - Os membros efetivos, mentores, comitê e associados da Empresa Júnior não respondem solidária e subsidiariamente pelas obrigações sociais, com exceção dos membros diretores.

Artigo 6º - Todo membro efetivo responde solidariamente por toda e qualquer obrigação assumida durante sua participação na Empresa Júnior, inclusive pelos danos que causar à própria Empresa Júnior, ao Senac, ao Centro Universitário Senac e/ou a terceiros.

- III. Executar, divulgar e regulamentar as deliberações da Assembleia Geral;
- IV. Regularizar a Empresa Júnior junto aos órgãos competentes, obtendo imunidades e isenções fiscais cabíveis;
- V. Elaborar e aprovar os projetos e as propostas de prestação de serviços e respectivos contratos;
- VI. Elaborar, emitir e apresentar ao Comitê as demonstrações financeiras, relatórios de atividades, relatórios de carga horária e relatórios financeiros mensais;
- VII. Selecionar os membros para a execução de projetos da Empresa Júnior, elegendo o responsável para cada área de atuação;
- VIII. Receber e autorizar os pedidos de prestação de serviços de terceiros, levando em conta a capacidade da Empresa Júnior de assumi-los, bem como seus interesses e objetivos fundamentais;
- IX. Divulgar a Empresa Júnior e suas atividades interna e externamente;
- X. Outras atividades pertinentes à gestão da Empresa Júnior.



Empresa Júnior
Senac

Artigo 25 - Em quaisquer atos que envolvam obrigações financeiras, inclusive a assinatura de contratos, emissões de cheques, ordens de pagamento, a Empresa Júnior será representada, em conjunto, pelos seus membros diretores, e, em caso de ausência, pelos respectivos suplentes.

Artigo 26 - Em caso de falecimento, renúncia ou destituição de qualquer suplente na função de membro diretor, o cargo poderá ser preenchido no mesmo mandato, em Assembleia Geral, dentre os membros efetivos da Empresa Júnior.

Artigo 27 - Ocorrendo a vacância de algum membro diretor, assumirá o respectivo suplente.

Do Comitê

Artigo 28 - O Comitê é o órgão de apoio às atividades da Empresa Júnior, que tem a seguinte composição:

- I. Um membro diretor, no mínimo, nomeado pela Empresa Júnior como seu representante;
- II. Um professor do Centro Universitário Senac – Santo Amaro, no mínimo, dentre os que exerçam a função de tutoria;
- III. Um representante, no mínimo, nomeado pelo Centro Universitário Senac – Santo Amaro.

Artigo 29 - São atribuições do Comitê:

- I. Acompanhar o reconhecimento e a qualificação da Empresa Júnior junto ao Centro Universitário Senac – Santo Amaro;
- II. Assessorar a Empresa Júnior no desenvolvimento dos Planos Acadêmicos atrelados às suas finalidades e objetivos a serem apresentados ao Centro Universitário Senac – Santo Amaro, para aprovação deste e indicação de professor orientador, desde que pertinentes à estrutura curricular do(s) curso(s) envolvido(s);
- III. Orientar a organização do processo seletivo e auxiliar, se necessário, a seleção dos membros efetivos;
- IV. Examinar e acompanhar os relatórios financeiros, orçamentos e atividades elaboradas pelos membros diretores, emitindo parecer, quando necessário;
- V. Avaliar solicitação para curso de capacitação aos membros efetivos, em caso de existência de recursos para tal finalidade;
- VI. Pronunciar-se em caso de perda da condição de membro efetivo da Empresa Júnior;
- VII. Orientar sobre doações, subvenções e legados oferecidos à Empresa Júnior;
- VIII. Participar da Assembleia Geral, com pelo menos 1 (um) membro, com direito a voto;



Empresa Júnior
Senac

- IX. Emitir parecer sobre casos omissos neste Estatuto.

Parágrafo Único – Os membros do Comitê não têm poderes de gestão, portanto, não respondem pelos compromissos assumidos pela Empresa Júnior, exceto o membro efetivo.

Capítulo V

Processo Seletivo

Artigo 30 – Os membros efetivos serão selecionados mediante processo seletivo específico, respeitando os prazos e critérios estabelecidos em edital.

Parágrafo Primeiro - O processo seletivo será conduzido pelo Comitê que considerará as informações contidas na ficha de inscrição e no currículo atualizado do candidato, bem como, se previsto, o resultado das entrevistas, testes e/ou dinâmicas, comuns a todos os alunos inscritos e terá como objetivo auxiliar na avaliação dos perfis e as competências dos candidatos.

Parágrafo Segundo - Será considerado desistente do processo seletivo o candidato que não cumprir alguma das solicitações para a inscrição no prazo previsto em edital, assim como o não comparecimento, se previsto, às entrevistas, testes e/ ou dinâmicas na data estabelecida.

Artigo 31 - Somente terão direito de participação no processo seletivo os alunos regularmente

matriculados em cursos de Graduação do Centro Universitário Senac – Santo Amaro, observado o disposto no parágrafo segundo do artigo 1º, deste Estatuto.

Artigo 32 - O membro efetivo é selecionado pelo prazo de, no mínimo, 1 (hum) ano, que poderá ser prorrogado enquanto o aluno se mantiver regular, assíduo e adimplente com todos os compromissos assumidos junto ao Centro Universitário Senac.

Artigo 33 - O afastamento do aluno, seja por qualquer motivo, do curso de graduação, acarretará automaticamente a perda da condição de membro efetivo.



Empresa Júnior
Senac

Artigo 36 - A propriedade intelectual (patentes e direitos autorais) decorrente dos serviços prestados no âmbito da Empresa Júnior caberá igualmente à esta, ao Senac e ao Centro Universitário Senac – Santo Amaro.

Artigo 37 - Fica vedada a terceirização pela Empresa Junior de suas atividades-fim, conforme o disposto no Art. 3º, inciso V, desde Estatuto.

ANEXO 5 – AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DOS DOCUMENTOS DA EMPRESA JÚNIOR DO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC – SP

AUTORIZAÇÃO

Neste ato e, para todos os fins em direito admitidos, a **EJ – Empresa Junior dos Alunos do Centro Universitário SENAC**, autoriza expressamente ao Sr. **Eduardo Vimecarti de Sá**, em caráter definitivo e gratuito, a se utilizar dos documentos societários apresentados (estatuto, atas de eleição de diretoria) com fim único e exclusivo para elaboração de sua tese de doutorado sobre empreendedorismo, podendo transcrever trechos, desde que o documento integral utilizado seja anexado ao final do trabalho, não podendo servir para fins comerciais.

São Paulo, 25 de janeiro de 2019