



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ORLANDO SOUZA DO LAGO**

**EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE DO  
ALINHAMENTO DO CONCEITO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

Salvador  
2018

**ORLANDO SOUZA DO LAGO**

**EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE DO  
ALINHAMENTO DO CONCEITO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Tânia Moura Benevides

Salvador  
2018

Escola de Administração - UFBA

L177 Lago, Orlando Souza do.

Educação empreendedora: uma análise do alinhamento do conceito no Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia / Orlando Souza do Lago. – 2018.  
78 f.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo – Estudo e ensino. 3. Empreendedorismo – Universidades e faculdades – Padrões de desempenhos. 4. Empreendedorismo - Universidades e faculdades - Estudo de casos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.421

**ORLANDO SOUZA DO LAGO**

**EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE DO  
ALINHAMENTO DO CONCEITO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada como requisito  
para obtenção do grau de Mestre em  
Administração, Escola de  
Administração, da Universidade Federal  
da Bahia.

Tânia Moura Benevides – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Denise Ribeiro de Almeida \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Ricardo Costa da Silva Souza Caggy \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidad Adventista del Plata (ARG)

Lídia Boaventura Pimenta \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade do Estado da Bahia

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, pois sem ele nada seria possível. A crença nele faz com que eu me renove a cada dia e acredite que nele tudo posso.

Ao meu time fiel de torcedores, minha família, minha base. Em especial, ao meu pai (in memoriam) a quem eu devo o início da minha trajetória educacional. Homem humilde que, na simplicidade, soube reconhecer o valor da educação para a minha vida.

A minha esposa e filha pela paciência, apoio e carinho.

A professora Tânia Benevides, minha orientadora e amiga, que me ajudou nesse projeto.

Ao professor Ricardo Caggy pela sua determinação, coragem e empreendedorismo na construção de sonhos coletivos.

*Veja! Não diga que a canção está perdida tenha fé em Deus tenha fé na vida tente outra vez! [...] Queira! Basta ser sincero e desejar profundo, você será capaz de sacudir o mundo. Vai! Tente outra vez!*

Raul Seixas

LAGO, Orlando Souza do. Educação Empreendedora: uma análise do alinhamento do conceito no curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia. 2018. 78f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

## RESUMO

O objetivo desse trabalho foi analisar o alinhamento do conceito de Educação Empreendedora no curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia sob a ótica dos docentes e discente. Isso foi feito mediante um estudo de caso único em uma instituição estadual de ensino superior. Como base conceitual utilizou-se o modelo dinamarquês de progressão no ensino de empreendedorismo de Rasmussen e Nybye (2013), desenvolvido a partir de quatro dimensões complementares e interdependentes. Para a coleta de dados secundários foram realizadas pesquisas bibliográficas e documental e para o levantamento de dados primários realizou-se entrevista semiestruturada com 07(sete) professores do curso de administração e grupo focal com 10 (dez) alunos que estavam entre o sétimo e oitavo período do curso. Os dados obtidos, a partir da pesquisa de campo, foram triangulados com os conteúdos encontrados na pesquisa bibliográfica e documental. O estudo apresentou como principais resultados, os seguintes dados: ausência de suporte institucional na concepção, promoção e integração do ensino do empreendedorismo, que se resume a uma disciplina obrigatória na matriz curricular, ações empreendedoras pontuais de alguns docentes, ausência de uma postura proativa dos docentes na articulação dos conteúdos trabalhados em sala, percepção de um núcleo de gestão fortalecido, quando relacionado à coordenação do colegiado do curso, baixa integração entre os docentes para o desenvolvimento de atividades e trabalhos que abordem e desenvolvam o potencial empreendedor dos alunos, baixa percepção da existência ou não de um ecossistema empreendedor na universidade. As avaliações das impressões dos professores e alunos apresentaram um baixo nível de desempenho na perspectiva das dimensões apresentadas pelo modelo teórico. Conclui-se que o caso analisado exemplifica um quadro mais amplo de formação superior que apresenta baixo nível de alinhamento com os conceitos de educação empreendedora nas suas práticas pedagógicas. Espera-se que esta pesquisa estimule novas investigações acerca do ensino em empreendedorismo em outras universidades e cursos, aprofundando os estudos sobre algumas questões importantes, como o acompanhamento longitudinal dos egressos do curso de Administração, para analisar a visão destes sobre a formação empreendedora ofertada pelo curso de Administração, bem como para avaliar sua situação atual no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Educação Empreendedora, Mentalidade Empreendedora

LAGO, Orlando Souza do. *Entrepreneurial Education: an analysis of the alignment of the concept in the course of Business Administration of the State University of Bahia*. 2018. 78f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

## ABSTRACT

The objective of this work was to analyze the alignment of the concept of Entrepreneurial Education in the Administration course of the State University of Bahia from the perspective of teachers and students. This was done through a single case study at a state higher education institution. The Danish model of progression in entrepreneurship teaching by Rasmussen and Nybye (2013), developed from four complementary and interdependent dimensions, was used as conceptual basis. For the collection of secondary data, bibliographical and documentary research was carried out and for the primary data collection a semi-structured interview was conducted with 07 (seven) teachers of the administration course and focus group with 10 (ten) students who were between the seventh and eighth of course. The data obtained, from the field research, were triangulated with the contents found in the bibliographical and documentary research. The main results of the study were: lack of institutional support in the conception, promotion and integration of entrepreneurship education, which is a compulsory discipline in the curricular matrix, punctual entrepreneurship of some teachers, absence of a proactive teachers in the articulation of the content worked in the classroom, perception of a strengthened management nucleus, when related to the collegiate coordination of the course, low integration among the teachers for the development of activities and works that address and develop the entrepreneurial potential of the students, low perception of the existence or not of an entrepreneurial ecosystem in the University. The evaluations of the teachers 'and students' impressions presented a low level of performance from the perspective of the dimensions presented by the theoretical model.

It is concluded that the case analyzed exemplifies a broader framework of higher education that presents a low level of alignment with the concepts of entrepreneurial education in its pedagogical practices. It is hoped that this research will stimulate new research on entrepreneurship teaching in other universities and courses, deepening questions raised, for example, the longitudinal follow-up of graduates of the Administration course, to analyze their views on the entrepreneurial training offered by the course. As well as to assess their current situation in the labor market.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Education, Entrepreneurial Mindset

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Dimensão da Educação Empreendedora.....	28
Figura 2 – Sínteses da Caracterização do Estudo.....	40

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro Comparativo dos Tipos de Aprendizagem Empreendedora.....	24
Quadro 2 - Ensino do Empreendedorismo como Método e Como Processo.....	26
Quadro 3 - Educação Empreendedora Dimensão Ação .....	30
Quadro 4 - Educação Empreendedora Dimensão Criatividade.....	31
Quadro 5 - Educação Empreendedora Dimensão Ambiente.....	32
Quadro 6 - Educação Empreendedora Dimensão Atitude.....	33
Quadro 7 - Perguntas e Paradigmas na Educação Empreendedora.....	36
Quadro 8 - Caracterização dos Professores Entrevistados.....	43
Quadro 9 - Titulação dos Docentes do Curso de Administração.....	57
Quadro 10 -Triangulação dos Dados.....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CETEBA	Centro de Ensino Técnico da Bahia
DCH – I	Departamentos de Ciências Humanas
DCET – I	Departamentos de Ciências Exatas e da Terra
EE	Educação Empreendedora
IES	Instituição de Ensino Superior
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA.....</b>	<b>17</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	40
3.2 Desenho da Pesquisa.....	42
<b>4. CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: O CASO EM ANÁLISE.....</b>	<b>45</b>
4.1 Análise das Entrevistas e Grupo Focal.....	45
4.2 Análise Documental.....	56
4.3 Triangulação dos Dados.....	60
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS E GRUPO FOCAL.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE B - MODELO DE ANÁLISE.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO A - ORGANOGRAMA DA UNEB.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO B – FLUXOGRAMA DA MATRIZ DO CURSO.....</b>	<b>78</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A educação tem sido o eixo da transformação social, econômica e política em todas as sociedades. Atua como uma força integradora na sociedade, transmitindo valores que fomentam a excelência individual, a coesão social e o desenvolvimento nacional. Portanto, é preciso que os alunos sejam preparados para atuar em cenários adversos e desenvolvam as habilidades e competências necessárias e fundamentais à formação profissional. (SARAIVA; SOUZA, 2009).

Este estudo discutirá muitas oportunidades que o empreendedorismo pode incorporar na educação tradicional, tais como; a sua capacidade de desencadear aprendizagem profunda e inculcar criatividade, alegria, motivação, confiança e sentimentos de relevância entre os alunos, mas também os seus efeitos evidenciados, em certa medida, na criação de emprego, o sucesso econômico, renovação e inovação para indivíduos, organizações e sociedade em geral. Os muitos desafios também serão discutidos, como; a compreensão dos conceitos de empreendedorismo e educação empreendedora, o alinhamento ou não do tema com as demais disciplinas no currículo do curso de Administração e a falta de estrutura e estratégias empreendedoras para lidar com esse tema de forma integrada e sistêmica. Este trabalho se fundamenta em três pressupostos básicos que serão discutidos no referencial teórico.

O primeiro reconhece que a atividade empreendedora pode gerar diferentes tipos de valor além do econômico e independente do valor criado o desenvolvimento da mentalidade empreendedora é uma competência básica para a construção de um modelo de educação empreendedora e sustentável (BLENKER et al 2011).

O segundo reconhece o desenvolvimento da educação empreendedora na prática docente e a criação de novos métodos e estratégias de ensino do empreendedorismo a partir de quatro dimensões: i) ação, ii) criatividade, iii) ambiente e iv) atitude pessoal) de forma integrada as demais disciplinas (RASMUSSEN E NYBYE, 2013).

O terceiro e último pressuposto admite que a educação empreendedora deve ser entendida como método e não apenas como um processo. O método deve ser compreendido a

partir de cinco práticas; i) jogar; ii) empatia; iii) criação; iv) experimentação; v) reflexão. (NECK, GREENE & BRUSH, 2014).

O fenômeno do empreendedorismo é uma área em crescente desenvolvimento no campo da pesquisa científica. O interesse acadêmico pelo empreendedorismo está baseado nas evidências de sua contribuição para o crescimento econômico, rejuvenescimento dos tecidos sócios produtivos, relançamento dos espaços regionais, dinamização dos processos inovadores e criação de novos empregos (KANTIS; ISHIDA & KOMORI, 2002).

O empreendedorismo tornou-se uma poderosa ferramenta para criar empregos e melhorar o poder econômico no mercado de trabalho e na economia como um todo. Além disso, com o advento da quarta revolução industrial, é necessária uma variedade de competências, como criatividade, inovação e agilidade para *start-ups* (HISRICH; PETERS, 2004).

Compreender os conceitos de empreendedorismo e educação empreendedora e como essa compreensão se organiza no mundo acadêmico, especificamente no curso de Administração de uma IES (Instituições de Ensino Superior) é fundamental para responder as demandas do presente e do futuro, que se apresentam no mundo moderno, complexo e conectado. No campo teórico a formação de conhecimento científico sobre o tema passa por um processo de intensa discussão. Entender o comportamento do empreendedor conforme propõe Stevenson e Jarillo (1990) é uma tarefa que requer uma percepção mais sistêmica, pois parte da análise da dinâmica do processo de identificação de uma oportunidade inovadora, até a execução de um plano de negócio de uma empresa criada com seus riscos de sucesso e insucesso envolvidos.

Ao mesmo tempo, a compreensão do conceito de empreendedorismo continua a se expandir. A partir de uma associação estreita com as empresas *start-up* para uma visão mais ampla (Fayolle & Gailly 2008), que agora engloba o empreendedorismo social e cultural. O objetivo da educação para o empreendedorismo, portanto, é transmitir aos alunos os conhecimentos e competências que podem ser usados em muitos contextos diferentes (Pittaway & Cope 2007; Surlemont 2009; Gibb 2010; Neck & Greene 2011). Ao mesmo tempo, educação para o empreendedorismo deve oferecer aos alunos e estudantes as ferramentas para lidar com os muitos desafios associados com a vida em um mundo globalizado, incerto e mutável (VENKATARAMAN, 2012).

Wennekers (2006) apresenta duas conceituações de empreendedorismo. A primeira, mais antiga compreende o empreendedorismo como carreira ou ocupação. Neste caso, o empreendedor seria a pessoa que se ocupa de realizar coisas por conta própria, assumindo os riscos de suas ações e iniciativas. Age por conta própria, assumindo os riscos de suas ações e iniciativas. Age de forma autônoma, gerando seu próprio emprego ou atividade, possuindo seu próprio negócio. Refere-se ao processo pelo qual os empreendedores criam valor, sobretudo econômico. Segundo Mendes (2011) esse primeiro conceito está alinhado com a posição da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) sobre o entendimento do que seriam o empreendedorismo e atividade empreendedora.

A segunda conceituação trazida por Wennekers (2006), se apresenta de forma mais sistêmica e tem a ver com o comportamento empreendedor, com o fato de a pessoa identificar, ou até mesmo criar uma oportunidade, e de agir para aproveitá-la.

O entendimento sobre a educação empreendedora trazido por Lackéus (2015) esclarece de forma objetiva os conceitos de educação sobre, para e através do empreendedorismo. Enquanto a educação sobre o empreendedorismo é uma abordagem que enfatiza o estudo acadêmico da educação empreendedora, visando ampliar o conhecimento da comunidade científica sobre o tema, a educação para o empreendedorismo, por sua vez, é uma abordagem que visa preparar os indivíduos para uma carreira empreendedora, capacitando-os para a criação de um novo negócio ou um novo empreendimento. Por fim, o autor ainda apresenta a educação por meio do empreendedorismo sugere que o tema pode ser aprendido ou ensinado em conjunto com outras disciplinas. Esses conceitos integram a construção do conhecimento e conforme o autor, precisam estar incorporados as demais disciplinas trabalhadas nas IES I Instituições de Ensino Superior).

Martens e Freitas (2006, p. 1) observa que o tema do empreendedorismo avançou significativamente nas (IES), nos últimos 15 anos, já que a maioria das universidades optaram no passado por uma proposta pedagógica mais tradicional, focadas principalmente em preparar e formar os discentes para o mercado das grandes corporações, mas tiveram que incorporar mudanças significativas no seu modelo de crescimento, pois a dinâmica na economia e os avanços tecnológicos vivenciado no mundo moderno favoreceram um amadurecimento quanto ao papel do empreendedorismo na formação e construção do conhecimento.

Os autores Harrison e Leitch (1994) defendem a necessidade de utilizar os recentes desenvolvimentos no campo da pesquisa de liderança quando se estuda o empreendedorismo. Os autores sugerem que a liderança, transformação organizacional e aprendizagem contínua são temas que refletem o novo paradigma associado com educação para o empreendedorismo.

Por fim Sarkar (2014) entende que as IES precisam ensinar aos alunos a desenvolver habilidades e não entregar algo que já foi descoberto. O mercado de trabalho e as novas tecnologias vêm provocando uma mudança significativa nas relações de construção do conhecimento dentro da sala de aula. O papel dos docentes mudou, assim como o dos discentes. Estes têm que assumir o controle do seu aprendizado, precisam entender que é responsabilidade deles pesquisar e os professores têm uma grande responsabilidade na formação de uma cultura empreendedora dentro das IES. É necessário que o docente facilite o processo de aprendizagem, trabalhando com os referenciais e elementos do próprio aluno.

Os desafios da educação formal nas IES convergem, em última análise, para um único ponto: o de superação por meio da geração de novos conhecimentos e aprimoramento das práticas existente. É necessário que a formação do estudante contemple uma base conceitual que abra caminho para a análise e reflexão adequada aos padrões socioeconômicos. Para isto, as IES necessitam analisar de forma crítica o seu papel na formação de gestores com uma visão utilitária e ávida por resultados imediatos, sem dimensionar uma perspectiva social mais abrangente. Esse novo olhar poderá possibilitar novas formações sociais, com modelos de interação inéditos que levem ao desenvolvimento do aprendizado coletivo e o processo de inovações.

A partir dessa reflexão surge a seguinte pergunta. **Como a compreensão do conceito de educação empreendedora tem sido percebida, pelos docentes e discentes, no curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia?**

O estudo tem por objetivo geral analisar o alinhamento do conceito da Educação Empreendedora no curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia e busca como objetivos específicos: i) identificar na matriz curricular e no projeto pedagógico de curso (PPC) do curso de Administração da IES estudada, os componentes curriculares que contemplam conteúdos relacionados com a educação empreendedora e ii) avaliar na percepção dos docentes e discentes elementos que se aproximem do alinhamento com o conceito de educação empreendedora no curso de Administração.

O estudo do tema empreendedorismo, dentro das universidades, e especificamente no curso de Administração se justifica, pela necessidade de compreender como os conceitos de educação empreendedora encontram ressonância nas IES e de que forma elas costumam ser trabalhadas com os alunos. Vale ressaltar a importância dos demais conteúdos ministrados ao longo do curso e sua relevância na fundamentação dos conceitos basilares, necessários a formação empreendedora. A formação acadêmica proporcionada pelas IES, através de um currículo integrado, afirma-se como uma das estratégias fundamentais na consolidação a formação de discentes empreendedores.

Outro aspecto importante que justifica a relevância do estudo, está relacionado ao fato de que o conhecimento desenvolvido nas Instituições de Ensino Superior (IES) se transforma em valor para a comunidade de uma determinada região, quando empreendedores, identificam a possibilidade de transformar o mesmo em bens, serviços e mudança de comportamento. A estimulação de atitudes e comportamentos empreendedores, que se traduzirão na criação de novos negócios, parece ser a alternativa mais viável e melhor para a promoção do desenvolvimento econômico e social, respondendo, ao desafio colocado pelos enormes desafios do novo mercado de trabalho (ROSE, 2010). O trabalho possibilita ampliar a discussão sobre a educação empreendedora e o programa de educação empreendedora no curso de Administração, conceitos ainda em construção e carentes de fundamentação teórica e experimentação prática.

Com relação ao percurso metodológico essa dissertação se caracteriza como um estudo de caso único do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia.

Este trabalho está dividido em 5 (cinco) capítulos. O primeiro capítulo apresentado aborda os aspectos delineadores da pesquisa. Os capítulos dois, compreendem o referencial teórico e versam sobre: empreendedorismo e educação empreendedora. O terceiro capítulo traz o percurso metodológico utilizado para construção desta dissertação de mestrado. O quarto capítulo apresenta o caso em análise. E por fim o quinto capítulo com as considerações finais.

## 2. EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Neste capítulo são apresentados os fundamentos e principais elementos teóricos que orientam esta pesquisa. Aqui será abordado, em uma visão geral, os aspectos conceituais do tema empreendedorismo e educação empreendedora

Segundo Dornelas (2014. p.2) “empreender é o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade”. Os primeiros autores que escreveram sobre empreendedorismo, tais como Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803), associavam o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico, desta forma, eles não estavam interessados somente em economia, mas também em criação, desenvolvimento e gerenciamento de empresas. A partir dessas percepções, foram criados, diversos modelos teóricos sobre o empreendedorismo e a educação empreendedora.

Na visão de Baumol (1993) o empreendedor é por um lado alguém que cria, organiza e opera um novo negócio e por outro um inovador: um sujeito que transforma invenções e ideias em instituições economicamente viáveis. Essa avaliação da palavra “empreendedor” identificado por Baumol (1993) está em alinhamento com o pensamento de Schumpeter (2008), segundo a qual o empreendedor é aquele indivíduo responsável por fazer emergir novas combinações dos recursos econômicos, causando descontinuidade e inovando. Essas novas combinações podem incluir, por exemplo, (a) a introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade de produto no mercado, (b) a introdução de um novo método de produção, (c) a abertura de um novo mercado, (d) a conquista de uma nova fonte para o fornecimento de matérias-primas ou suprimentos e (e) a reorganização de qualquer indústria (BULL; WILLARD; 1993).

Uma definição mais ampla do termo é usada, especialmente no campo da economia. Neste uso, um empreendedor é uma pessoa que tem a capacidade de identificar e agir em oportunidades para transformar invenções ou tecnologia em novos produtos: o empreendedor é capaz de reconhecer o potencial comercial da invenção e organizar o capital, talento e outros recursos que transformam uma invenção em uma inovação comercialmente viável. Nesse sentido, o termo empreendedorismo também captura atividades inovadoras por parte de empresas estabelecidas, além de atividades similares por parte de novos negócios (FALCÃO, 2008).

De acordo com Hisrich (2009), os empreendedores criam algo novo, algo diferente, eles mudam ou transmutam valores. Independentemente do tamanho da empresa, grande ou pequena, eles podem participar de oportunidades de empreendedorismo. Segundo Hisrich (2009) a oportunidade de se tornar um empreendedor requer quatro critérios. Primeiro, deve haver oportunidades ou situações para recombina recursos para gerar lucro. Em segundo lugar, o empreendedorismo exige diferenças entre as pessoas, como o acesso preferencial a determinados indivíduos ou a capacidade de reconhecer informações sobre oportunidades. Terceiro, assumir riscos é necessário. Quarto, o processo empreendedor requer a organização de pessoas e recursos.

Por outro lado, o autor Sarkar (2008, p. 61), incorpora outros elementos complementares aos apresentados por Hisrich (2009), quando questiona se o empreendedorismo pode ser promovido e sua devolutiva é que “[...] apesar dos traços empreendedores serem mais prevalentes em alguns indivíduos do que em outros, o empreendedorismo pode ser promovido, onde os traços empreendedores podem florescer [...]”. Um ambiente propício para o ensino do empreendedorismo é essencial para a promoção de iniciativas desse gênero.

O conceito de empreendedor fica mais adequado quando são considerados princípios e termos em uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Essas visões são apresentadas por Hisrich (2009) onde em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de um tipo de comportamento que abrange: a) tomar iniciativa, b) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e c) aceitar o risco ou o fracasso.

Para Shane (2009) o empreendedorismo pode ser considerando um processo dinâmico de gerar mais riqueza econômica, social e cultural. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço.

Como exemplo de definição de empreendedorismo temos segundo Hisrich (2009, pg. 30) que “é um processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas de satisfação e da independência financeira e pessoal”. Na mesma linha do conceito proposto por Hisrich (2009), Bruyat e Julien (2001), estabelece o aprendizado e a criação de valor como os dois principais, aspectos da atividade

empreendedora. Nesse sentido, uma definição de empreendedorismo que se adequa à visão contemporânea de educação empreendedora é a proposta pela Fundação Dinamarquesa para o Empreendedorismo, segundo a qual “empreendedorismo é quando você age sobre oportunidades e ideias e as transforma em valor para os outros. O valor criado pode ser financeiro, cultural ou social” (RASMUSSEN; NYBYE, 2013, p. 16.)

Outros autores abordam os temas relacionados ao comportamento empreendedor de uma ótica mais ampliada, considerando outros aspectos envolvidos no processo empreendedor. Na concepção de Gartner (1990) o empreendedorismo é percebido em indivíduos empreendedores criando organizações inovadoras que crescem e criam valor, seja para a finalidade de lucro ou não. O autor amplia a discussão sobre a importância de compreender as concepções e os elementos integradores presentes na formação empreendedora dos indivíduos.

As concepções integradas sobre a educação empreendedora reconhecem que o empreendedorismo não acontece apenas com a criação de novas organizações, ele também pode ocorrer em organizações existentes (Shane e Venkataraman, 2007). Ele não se limita apenas ao indivíduo empreendedor, mas também às oportunidades empresariais e a relação entre o indivíduo e a oportunidade, ou seja, o nexo indivíduo-oportunidade como descrito por Shane (2003). Stevenson e Jarillo (1990 p.23) definem o empreendedorismo como “um processo pelo qual indivíduos - seja por conta própria ou dentro das organizações - buscar oportunidades sem levar em conta os recursos que atualmente controlam”. Já Bruyat e Julien (2001) utilizam uma abordagem construtivista e propõe uma definição incorporando não só o indivíduo empreendedor, mas também o novo valor criado, o ambiente em que ela ocorre, o próprio processo empreendedor e as ligações entre essas construções ao longo do tempo. Percebe-se a partir dos autores, que a compreensão do conceito de empreendedorismo continua a se expandir partindo de uma associação estreita com as empresas *start-up* para uma visão mais ampla (Fayolle & Gailly 2008), que agora engloba o empreendedorismo social, bem como o cultural.

Lopes (2010) reafirma a importância de buscar alternativas para o desenvolvimento do empreendedorismo, construindo ou fortalecendo uma cultura empreendedora, já que a cultura empreendedora pode ajudar a criar um ambiente propício de estímulo a ações empreendedoras, criando um efeito multiplicador. Assim, a cultura empreendedora pode ser

estimulada pelo ecossistema empreendedor e para que isso seja possível, é necessário qualidade e quantidade de pessoas e instituições que estejam dispostas a fazer parte desse ecossistema, ou seja, faz-se necessário prover a educação empreendedora integrada.

Moore (1993), foi o primeiro teórico a ligar o empreendedorismo ao conceito de ecossistema, desde então, o termo ecossistema vem moldando diversas novas abordagens sobre o arranjo industrial no domínio econômico, sobre negócios em geral, negócios digitais, sistemas de inovação tecnológica e sobre o empreendedorismo.

Para Mason e Brown (2014, p. 5), ecossistema de empreendedorismo (ou ecossistema empreendedor) é:

Um conjunto de atores empreendedores (tanto existentes quanto potenciais), organizações empreendedoras (por exemplo, empresas, capitalistas de risco, business angels, bancos), entidades (universidades, agências públicas, organismos financeiros) e processos empreendedores (por exemplo, a taxa de natalidade de negócios, número de empresas de alto crescimento, níveis de "empreendedorismo de sucesso", número de empreendedores seriais) interconectados, que formalmente e informalmente se aglutinam para se conectar, mediar e governar o desempenho dentro do ambiente empreendedor local.

O conceito de ecossistema empreendedor enfatiza que o empreendedorismo ocorre em uma comunidade de atores interdependentes (STAM, 2015). Decorre disto que, isoladamente, os elementos que interferem no empreendedorismo são insuficientes para fomentá-lo e, portanto, um sistema holístico se faz necessário (ISENBERG, 2010). Segundo o autor, um ecossistema é o resultado de um ambiente complexo, cujos diferentes domínios evoluíram juntos e se reforçaram mutuamente.

Na visão de Isenberg (2010), o ecossistema de empreendedorismo consiste em um conjunto de elementos individuais – tais como liderança, cultura, mercados de capital e consumidores de mente aberta – cuja combinação permite desenvolver e apoiar o empreendedorismo em uma região. Estes elementos estão sempre presentes se o empreendedorismo é autossustentável (ISENBERG, 2011).

Isenberg (2011) propõe um modelo de ecossistema de empreendedorismo composto por seis domínios: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados. De acordo com esse modelo, os recursos tendem a se concentrar localmente e atrair uns aos outros: capital humano e financeiro, informação e mercados, os quais tendem a gravitar uns sobre os outros.

Avaliando os modelos teóricos que dão sustentação ao pensamento empreendedor a (UNTACD 2015) propõe como estratégia para o desenvolvimento do empreendedorismo e de uma cultura empreendedora os seguintes elementos: a) incorporar o empreendedorismo na educação e formação; (b) desenvolvimento curricular; c) desenvolvimento de professores; e (d) envolvimento com o setor privado.

Na percepção de Sakar (2009) o desenvolvimento curricular, é uma área-chave a ser abordada na educação para o empreendedorismo, precisa estar adaptado ao ambiente local, aproveitando os recursos existentes e criando estratégias, estudos de casos e exemplos de modelos que os empreendedores possam relacionar. Outro aspecto importante no processo de desenvolvimento do empreendedorismo está relacionado, segundo Lopes (2010), com o desenvolvimento dos professores. Para a autora eles são umas das peças chaves para o crescimento da educação empreendedora. Estratégias e planos não têm nenhum impacto sem educadores eficazes para desenvolver o entusiasmo necessário e compreensão entre os alunos.

Por outro lado, alguns autores acreditam que existem fatores para além do desenvolvimento dos currículos. Para Shane (2015), o empreendedorismo começa com um compromisso de um indivíduo, seja professor ou um aluno, que inicia o desenvolvimento de programas e ou atividades. Se bem-sucedidos, tais indivíduos atraem outros para se juntarem a eles, e começam a construir impulso. Segundo o autor, os professores precisam ser encorajados a alcançar a comunidade empresarial e integrá-la no processo de aprendizagem já que o empreendedorismo deve estar intimamente ligado à prática, pois as habilidades necessárias hoje e no futuro exigem métodos de aprendizagem interativos e experienciais.

Hashimoto (2006) abordam que historicamente a qualidade da formação de educadores em empreendedorismo, no Brasil, ainda é pouco debatida. Isso exige da academia, segundo Lopes (2010), uma mudança de paradigma, pois não basta formar apenas empregados, mas também empreendedores. O ensino de conceitos de negócios não é suficiente para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao empreendedor é preciso mais que isso. Os indivíduos formados nas universidades apresentam lacunas em sua formação, e elas limitam o seu desempenho visto que a capacidade técnica é garantida, porém outras habilidades não conseguem ser desenvolvidas na graduação (SAKAR, 2010). A grande crítica está centrada na abordagem de práticas empreendedoras,

que consigam desenvolver habilidades e atitudes empreendedoras. O empreendedorismo não é nem ciência, nem arte, mas sim uma prática, segundo Drucker (1987).

Dentro de uma perspectiva de compreensão dos mecanismos que constroem os elementos envolvidos no empreendedorismo e a educação empreendedora temos duas visões dos processos ligados as metodologias que integram e tentam explicar a construção do processo empreendedor. De um lado os autores (SCHAEFER & MINELLO, 2016) constroem seu modelo a partir das seguintes estratégias: a) educação centrada no aluno, que envolve o auto direcionamento da aprendizagem, o desenvolvimento do conhecimento e conceito de si e a autonomia do ser, saber e fazer empreendedor; b) natureza, que envolve a ênfase no processo – aprender a aprender, formação integrada, interdisciplinar e transversal e aprendizagem pela ação, pela experiência, pelo contexto e pela cooperação; c) metodologias e práticas pedagógicas, com técnicas pedagógicas vivenciais, interativas e dinâmicas, elo entre o processo de aprendizado e mundo real; e atividades extracurriculares (universidade empreendedora); e d) professor como catalizador e facilitador, com formação acadêmica aliada à prática empreendedora, perfil visionário e realizador, e objetivos do aprendizado negociados. Por outro lado, Sarkar (2014) diz que a educação empreendedora possibilita ao estudante perceber e avaliar determinada situação, assumindo uma posição de autonomia, capacitando-o a elaborar e planejar formas e estratégias de interagir com aquilo que ele passou a perceber. O autor propõe uma visão menos tecnicista no manejo das práticas pedagógicas ligas a formação empreendedoras dos alunos.

Já os autores Barone, Shane (2007) reconhecem os mecanismos envolvidos na formação empreendedora, mas tem uma maior preocupação, em apresentar o empreendedorismo como um campo de estudo que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos e serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e como são descobertas por pessoas específicas, que estão usando vários meios para explorá-la ou desenvolvê-las. Segundo os autores essa definição implica da necessidade de entender o empreendedorismo como um processo que se integra com o aprendizado.

O modelo proposto por Dornelas (2013) reconhece os elementos apresentados por (SCHAEFER & MINELLO, 2016) e Sarkar (2014), porém defende que a educação empreendedora propõe a ruptura de um modelo de prática educacional, que privilegia a transmissão estática e a crítica de dados e informações sem estimular reflexões ou a aplicação dos saberes na forma de ações transformadoras. Nesse contexto, o ensino do

empreendedorismo possibilita a geração de novos capitais e novos mercados para a sociedade. Segundo Dornelas (2013) as IES precisam trabalhar as questões das habilidades e conhecimentos dos alunos e estimular atitudes diferenciadas. Para isso, o autor utiliza uma concepção pedagógica trazida por Jackes Delors (1998) que aborda a construção do conhecimento através dos quatro pilares da educação, que são; aprender a conhecer, fazer, relacionar e ser. Essa análise traz um olhar integrado sobre o ensino do empreendedorismo.

Essa concepção pedagógica apresentada por Dornelas (2013) é reafirmada por Mizberg (2006) quando descreve que a mentalidade empreendedora exige criatividade, o que depende, antes de tudo de uma educação que liberte. Mizberg (2006) chama a atenção para o sentido que a educação deve compor na formação de uma mentalidade criativa. Segundo o autor, a educação tem que fornecer algo que transforme, pois, as pessoas aprendem quando afastam suas descrenças e passam a aceitar ideias desafiadoras que podem remodelar o seu pensamento. Fillion (2000), reafirma a importância de que os antigos paradigmas da educação deem lugar à formação de uma mentalidade empreendedora.

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o conceito de educação empreendedora, alguns autores (JONES, 2004) classificam-na a partir de três abordagens; i) ensino sobre o empreendedorismo, que significa uma abordagem carregada de conteúdo teórico e com o objetivo de dar uma compreensão geral do fenômeno. É a abordagem mais comum em instituições de ensino superior (MWASALWIBA, 2010), ii) ensino para o empreendedorismo que significa uma abordagem orientada profissionalmente visando a formação de futuros empresários com conhecimento e habilidades necessárias para gestão de negócios, e por fim iii) o ensino através do empreendedorismo que significa uma abordagem de processo com base experimental, onde os alunos passam por um processo de aprendizagem empresarial real (KYRO, 2005). Esta abordagem é a que se aproxima da definição mais ampla do empreendedorismo, por estar integrada a outras disciplinas do currículo e por compartilhar os saberes de forma sistêmica, conectando características empreendedoras, processos e experiências na construção do conhecimento. (MWASALWIBA, 2010)

Segundo o autor as abordagens sobre e para são relevantes principalmente para um subconjunto de alunos nos níveis secundário e superior de ensino. Já a abordagem integrada do ensino do empreendedorismo através de pode ser relevante para todos os alunos em todos os níveis de ensino (SMITH et al., 200, 2008).

Com o objetivo de facilitar a compreensão das principais abordagens do ensino do empreendedorismo, foi elaborado um quadro comparativo com o tipo de aprendizagem, conceito e principais autores que desenvolvem estudos específicos na área da educação empreendedora.

Quadro 1 – Quadro comparativo dos tipos de aprendizagem empreendedora

<b>Tipo de Aprendizagem</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Aprender sobre empreendedorismo	Focado no desenvolvimento de conhecimento de conteúdo.	(GIBB, 1993,)
Aprender para o empreendedorismo:	Incidindo na preparação dos estudantes empreendedores para uma futura carreira empresarial, por meio de exemplo, atividades de aprendizagem, simulados e espelhamento com empresários.	(PITTAWAY & COPE, 2007).
Aprender através do empreendedorismo:	Foco na pedagogia empreendedora, como ferramenta importante para o desenvolvimento, conhecimento empresarial, habilidades e comportamento, independentemente da prática educativa.	(LUCKÉES, 2014)

Fonte: Elaboração própria, baseado em Lackéus, 2015

No domínio da educação empreendedora há duas visões muito diferentes sobre o que se entende por empreendedorismo. Em uma delas, mas restrita, o empreendedorismo se limita a identificação de oportunidades, desenvolvimento de negócios, auto emprego, criação de novos negócios, gerenciamento de risco. Estes aspectos são necessários para uma pessoa se tornar empreendedor (FAYOLLE e GAILLY, 2008). Na outra visão, mas ampla, a definição de empreendedorismo, tem uma relação direta com o desenvolvimento pessoal, a criatividade, a autoconfiança, espírito de iniciativa e um comportamento orientado para a ação.

Uma visão moderna do empreendedorismo e mais adequada para o domínio educacional é vê-la como um método, compreendendo princípios e técnicas que qualquer pessoa pode aprender através da educação (SARASVATHY e VENKATARAMAN, 2011).

Seguindo essa visão Neck et al (2011 p. 11) reconhece que o ambiente empreendedor é instável e vai exigir o desenvolvimento de um modelo mental específico que difere dos

ambientes acadêmicos onde se produz conhecimento. As autoras sustentam que a formação empreendedora está atrelada a execução de habilidades e técnicas, ou seja, um método, e que este pode ser ensinado a qualquer aluno. A partir do modelo teórico de Sarasvanthy (2008), as autoras reafirmam que esse método se estrutura de diferentes formas e que ele produz nos alunos uma reorganização do pensamento, provocando uma mudança no modelo mental, quebrando paradigmas e como consequência desenvolvendo uma atitude empreendedora.

As autoras Neck *et al* (2011 p. 11) apresentam um conceito teórico que discorda da visão do empreendedorismo como processo trazida por Baron *et al* (2007, pag. 42). Estas definem o empreendedorismo, “como uma área de negócios que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, mercados, processos de produção e novas formas de organizar as tecnologias existentes, utilizando meios diversos, de forma processual, para explorar ou desenvolver modelos produtivos que gerem valor econômico. Para Neck *et al* (2011) essa sequência de acontecimentos, dentro de uma lógica de etapas processuais na construção do pensamento empreendedor, não acontece na prática. Para as autoras os cenários são instáveis e as decisões sofrem constantemente influência do ambiente externo e a sequência de acontecimentos que possibilitam a formação da mentalidade empreendedora, exige um conjunto de atividades e metodologias focadas na prática, integradas e criativas.

Com o objetivo de ampliar a discussão sobre a compreensão do empreendedorismo, o quadro 2 apresenta uma percepção clara das diferenças entre os dois modelos de educação empreendedora.

Quadro 2 - Ensino do Empreendedorismo como Método e como Processo.

Empreendedorismo como Método	Empreendedorismo como Processo
Conjunto de práticas	<i>Inputs</i> conhecidos e outros previsíveis
Etapas de aprendizagem	Etapas para completar
Interatividade	Linearidade
Criatividade	Prevenção
Foco na ação	Foco no planejamento
Investimento na aprendizagem	Expectativa de retorno
Colaboração	Competição

Fonte: Elaboração própria, baseado em Neck e Greene, 2011

Segundo as autoras Neck *et al* (2011), a educação empreendedora pensada na perspectiva do método exige uma linearidade da prática com os principais conceitos teóricos estabelecidos para o empreendedorismo. Os autores apresentam as seguintes hipóteses alinhada com o método: i) aplica-se a iniciantes e especialistas (a base do método é a percepção que o aluno possui sobre o empreendedorismo e sua inclusão nesse processo), ii) o método é inclusivo pode ser adaptado a qualquer organização em qualquer nível, iii) o método requer a prática contínua, ou seja, a partir da vivência experimental se constrói o conhecimento necessário, iv) por fim, o método é para um ambiente imprevisível. Isso significar dizer que apesar da imprevisibilidade do método ele pode ser ensinado e aprendido. Não existe um modelo acabado. Os alunos desenvolvem suas capacidades a partir de atividades que se aproximam da prática experimentada pelos empreendedores na operacionalização dos seus negócios. Essa prática segundo Neck *et al* (2011), desenvolve nos alunos um olhar mais global sobre diferentes situações na perspectiva da construção de uma formação empreendedora reflexiva.

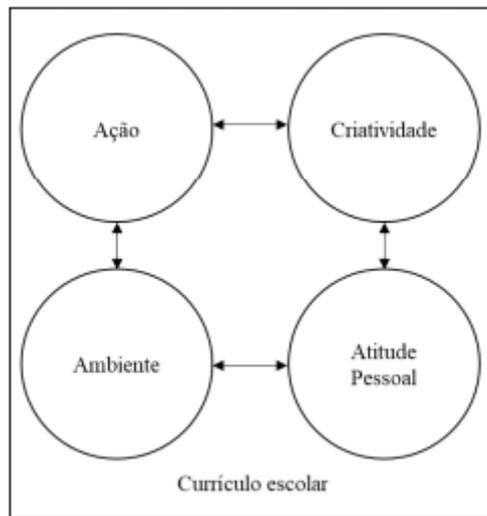
Para as autoras Neck *et al* (2011), a educação empreendedora reflexiva parte da análise de cinco práticas que precisam estar identificadas e alinhadas com os conceitos

teóricos. São elas; i) **jogar** (utilização de ferramentas que possibilitem simular práticas reais desenvolvidas na criação e gestão de negócios. Essa estratégia pode ser incorporada através de *software* simuladores. ); ii) **empatia**(processo pelo qual exige um desenvolvimento de uma percepção do outro com suas emoções); iii)**criação** (envolve um projeto de ensino aprendizagem que estimule a criatividade dos alunos, ampliando sua percepção sobre um determinado objeto e suas possibilidades.); iv)**experimentação** (tem uma relação direta na formação do empreendedor, pois o aluno tem a possibilidade de enxergar em ato, ou seja atuando como empreendedor; v)**reflexão** (reforça o olhar reflexivo dos alunos sobre suas próprias práticas. Possibilita o desenvolvimento de uma autoavaliação sobre a dinâmica teórico-prática na realização das atividades empreendedoras).

Na perspectiva trazida por Neck *et al* (2011) a reflexão representa um ponto importante no processo de formação do empreendedor, pois provoca um olhar contínuo na formação dos alunos, onde as demais práticas podem ser alteradas a partir das análises construídas de uma situação real vivenciada no contexto empreendedor.

O modelo teórico proposto por Rasmussen e Nybye (2013) se aproxima do apresentado anteriormente por Neck *et al* (2011). Este modelo foi tomado como referência nesse trabalho no que se refere ao modelo conceitual de educação empreendedora. Ele é centrado em quatro dimensões integradas ao currículo das demais disciplinas. Os autores reconhecem que existe uma evolução no grau de dificuldade na execução das dimensões, partindo de conceitos mais simples, inicialmente, e com o passar dos anos, a partir das experiências vivenciadas pelos alunos, são incorporados conceitos mais complexos. As dimensões trabalhadas no modelo são: Ação, Criatividade, Ambiente e Atitude Pessoal, conforme demonstrado na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Dimensões da Educação Empreendedora



Fonte: Rasmussen e Nybye (2013)

A dimensão da Ação visa o desenvolvimento prático dos alunos, potencializado pelo trabalho em equipe, criando valor integrado através das ações desenvolvidas de cooperação, construção de redes e parcerias. Ao mesmo tempo, essa dimensão potencializa a capacidade de organizar, planejar e conduzir atividades empreendedoras. Por fim essa dimensão também inclui a capacidade para analisar e processar risco envolvidos na concepção das ideias (RASMUSSEN; NYBYE, 2013).

A dimensão da Criatividade por sua vez possibilita que os alunos tenham a oportunidade de experimentar as suas próprias ideias, capacidade de criar e rever percepções pessoais, aplicar os conhecimentos adquiridos, experimentar e improvisar em novas experiências a fim de resolver problemas, enfrentar, desafios e encontrar novas soluções. Nessa dimensão é possível ter a capacidade de combinar conhecimento, experiência e recursos pessoais de diferentes áreas e de novas maneiras (RASMUSSEN; NYBYE, 2013).

A dimensão Ambiente é percebida quando o aluno precisa integrar o ambiente interno as práticas desenvolvidas e ser conectado ao ambiente fora do meio acadêmico, interagindo e aprendendo com outras culturas da sociedade, novos mercados e atores profissionais, ou seja, ocorre a promoção e a interação com novas instituições de ensino, por exemplo. Compreender o ambiente, segundo os autores, é importante para avaliar e entender algumas questões globais, como a sustentabilidade e gestão dos recursos ambientais (RASMUSSEN; NYBYE, 2013).

Por fim, a Atitude Pessoal que ocorre quando o aluno lança mão dos recursos pessoais e subjetivos para enfrentar os desafios das tarefas. É a confiança na capacidade própria para agir no mundo e, portanto, de realizar sonhos e planos. A atitude pessoal é baseada na capacidade de trabalhar de forma consistente e superar a ambiguidade, incerteza e complexidade. É também a capacidade de aceitar e aprender com os outros e com as suas próprias falhas (RASMUSSEN; NYBYE, 2013).

Segundo os autores (RASMUSSEN; NYBYE, 2013) as quatro dimensões no ensino da educação empreendedora mudam ao longo do tempo e dos contextos ambientais, enquanto os alunos mais jovens se encontram nas escolas primárias com apenas as relações familiares mais desenvolvidas, os alunos já crescidos se envolvem em situações mais complexas, que desafiam a sua necessidade de conhecimento e reflexão. Desta forma, as estratégias de identificação de oportunidades e o planejamento da execução das ações, para criação de valor, são diferentes de um nível para o outro. A criatividade e a capacidade de agir de uma forma criativa e orientada para a solução também mudam ao longo do tempo, assim como a atitude pessoal e as atividades que apoiam o seu desenvolvimento são diferentes no início e no final do processo educativo.

Os quadros abaixo mostram como as quatro dimensões criam situações importantes na educação para o empreendedorismo, e ilustram como o nível crescente de conhecimento e reflexão que os alunos adquirem através da sua educação é uma premissa para a progressão no processo da educação empreendedora.

Quadro 3 – Educação empreendedora Dimensão Ação

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	NÍVEL DE CONHECIMENTO	PROGRESSÃO
Ação	Iniciação	Com o professor de apoio e orientação, os alunos podem criar pequenos projetos e atividades.	Os alunos podem iniciar atividades de longo prazo por conta própria, e sobre a base da reflexão madura eles podem criar valor econômico, social ou cultural.
Ação	Criação de Valor	Os alunos podem distinguir entre as atividades e soluções que criam valor para os outros e atividades e soluções que não o fazem.	Os alunos podem usar a sua competência profissional em iniciativas de criação de valor, através de seus próprios negócios, as organizações existentes ou como uma equipe de projeto.
Ação	Comunicação	Os alunos podem se comunicar verbalmente e produzir comunicação escrita simples.	Os alunos podem variar a sua comunicação escrita, verbal e digitais de forma estratégica, dependendo do grupo alvo e situação.
Ação	Cooperação	Os alunos podem cooperar e eles têm uma consciência da rede que fazem parte.	Os alunos podem cooperar em diferentes contextos sociais e refletir sobre estes. Os alunos podem construir e fazer parte de uma equipe. Eles podem profissionalmente usar e estender redes.

Fonte: Rasmussen, Nybye, 2013

Quadro 4 – Educação empreendedora Dimensão Criatividade

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	NÍVEL DE CONHECIMENTO	PROGRESSÃO
Criatividade	Ideias e oportunidades	Os alunos gostam de apresentar suas fantasias e ideias através de brincadeiras e atividades criativas.	Os alunos são treinados para ver as oportunidades e pode, além disso, criar ideias e oportunidades que podem ser transformadas em valor económico, social ou cultural.
Criatividade	Conhecimento aplicado	Os alunos podem transmitir os seus conhecimentos através da criatividade, fantasia e expressões artísticas.	Os alunos podem combinar e transformar seus conhecimentos profissionais em novas formas. Eles podem agir de uma forma estruturada e analítica e romper com o conhecimento convencional e procedimentos estruturados.
Criatividade	Soluções	Os alunos podem experimentar e improvisar em cursos organizados e situações.	Os estudantes podem encontrar formas e soluções alternativas, quando eles se encontram com obstáculos, e fazê-lo com recursos limitados

Fonte: Rasmussen, Nybye, 2013

Quadro 5 – Educação empreendedora Dimensão Ambiente

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	NÍVEL DE CONHECIMENTO	PROGRESSÃO
Ambiente	Cultura	Os alunos conhecem sobre fenômenos culturais, costumes e hábitos e sabem que estes variam localmente e globalmente.	Os alunos podem analisar e refletir sobre as condições culturais que significam algo para indivíduos, grupos e decisões. Eles são capazes de desafiar os pressupostos estabelecidos com base em seu amplo conhecimento sobre diferentes culturas e padrões de cultura.
Ambiente	Contextos	Os alunos podem procurar e usar o conhecimento profissional moderado em diferentes contextos: escola, família, pais, amigos e ambiente local.	Os alunos podem usar o seu profissionalismo em diversas indústrias privadas e áreas públicas através do empreendedorismo, local, nacional e global.
Ambiente	Mercado	Alunos compreender a ideia de comprar, produzir e vender um produto.	Os alunos podem avaliar e usar diferentes estratégias para entrar em um mercado privado ou uma área pública. Os alunos compreendem a Economia de mercado como parte integrante da sociedade.
Ambiente	Economia	Os alunos têm uma compreensão básica do conceito de dinheiro e são capazes de usar pequenos orçamentos e contas.	Os alunos podem analisar problemas econômicos, buscar financiamento e participar de reuniões estratégicas com investidores.

Fonte: Rasmussen, Nybye, 2013

Quadro 6 – Educação Empreendedora Dimensão Atitude

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	NÍVEL DE CONHECIMENTO	PROGRESSÃO
Atitude	Crença na própria capacidade	Os alunos têm uma autoconfiança básica e uma crença geral de que eles podem lidar com tarefas atribuídas. Eles têm uma confiança inicial que através de suas iniciativas podem influenciar condições no mundo.	Com base no auto eficácia, os alunos podem lidar com situações complexas e criam visões que podem ser transformadas em valor no mundo real.
Atitude	Lidar com ambiguidade	Com o apoio de professores ou outros alunos adultos, os estudantes podem lidar com situações caracterizadas pela ambiguidade.	Os alunos podem agir em situações caracterizadas pela ambiguidade e risco. Eles podem refletir sobre os riscos e sobre atividades desenvolvidas.
Atitude	Aceitar o Fracasso	Os alunos aceitam que eles e outros podem falhar.	Os alunos são capazes de reconhecer e aprender com seus próprios fracassos e refletir sobre fracassos e sucessos dos outros.
Atitude	Valores Éticos	Os alunos podem basicamente tomar uma posição relacionada a problemas éticos simples e podem distinguir entre boas e piores iniciativas.	Os alunos podem tomar uma posição sobre problemas éticos em um alto nível de abstração e reflexão em relação ao seu conhecimento profissional.

Fonte: Rasmussen, Nybye, 2013

Os quadros demonstram a importância de integrar as dimensões aos conteúdos das disciplinas, na etapa de formação dos alunos, a fim de proporcionar um processo de experiências contínuas de criação de modelos empresariais como parte do ensino. Essa experiência é compreendida pelos autores (RASMUSSEN; NYBYE, 2013) como um envolvimento ativo e pessoal, dos alunos no processo de aprendizagem e estabeleçam conexões entre teoria e prática que unem as quatro dimensões com o conhecimento básico assunto.

Outra proposta teórica que se aproxima dos modelos apresentados por Neck, Greene (2011) e Rasmussen e Nybye (2013) quanto a educação empreendedora é a apresentado por Blenker *et al* (2011).

Os autores Blenker *et al* (2011) estruturam seu modelo em torno de dois pontos principais. No primeiro eles afirmam que as ações empreendedoras geram diferentes tipos de valor e não apenas o econômico. No segundo os autores apresentam como elemento chave na criação de negócios, sejam eles econômicos ou não, o desenvolvimento da mentalidade empreendedora. Esse modelo teórico apresentado abre uma perspectiva de compreensão sobre a importância dessa competência no desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.

Blenker *et al* (2011), apresenta uma preocupação quanto ao ensino do empreendedorismo. Na perspectiva das ações desenvolvidas nas IES, os autores apresentam um conjunto de exemplos que reafirmam o desenvolvimento da educação empreendedora, onde o tema empreendedorismo está cada vez mais integrado na estratégia das instituições de ensino superior. Porém, Blenker *et al* (2011) questiona o conhecimento superficial das abordagens didáticas utilizadas no ensino do empreendedorismo, tais como: (i) quais são os grupos-alvo? (ii) quais são os objetivos da aprendizagem? e (iii) quais os conteúdos dos cursos?

Partindo dessa inquietação sobre a abordagens didáticas do ensino do empreendedorismo, Blenker *et al* (2011) apresenta quatro questões fundamentais da educação para o empreendedorismo que os educadores de empreendedorismo deveriam se preocupar:

- (1) Como podemos educar os alunos para iniciar novos empreendimentos?
- (2) Como podemos educar os alunos para produzir crescimento elevado das empresas?

(3) Como podemos educar os alunos para resolver uma ampla gama dos problemas da sociedade empreendedora?

(4) Como podemos educar os alunos a adotar uma mentalidade empreendedora?

Segundo Blenker *et al* (2011) Estas perguntas representam paradigmas importantes de muitos educadores de empreendedorismo, que buscam oferecer um ensino mais integrado e reflexivo, sendo necessário, no entanto, uma visão contextualizada das instituições de ensino, pois na maioria das vezes as mesmas possuem diferentes entendimentos sobre o conceito e os objetivos de aprendizagem da educação empreendedora. Ou seja, segundo os autores as quatro questões deveriam representar o foco mais importante das estratégias de fomento do espírito empreendedor e, assim, criar valor e qualificar a educação para o empreendedorismo.

Blenker *et al* (2011) explica que a adesão a um paradigma de empreendedorismo, inclui uma compreensão fundamental do que o empreendedorismo é e, por implicação, uma compreensão de que tipo de valor os educadores de empreendedorismo estão tentando ativar entre os alunos. Segundo os autores, o objetivo do ensino informa a didática e pedagogia do curso ou do programa. Ou seja, se o objetivo é ensinar os alunos a iniciar um negócio, então temos de proporcionar a eles um conjunto de habilidades necessárias para fazê-lo; mas, se queremos desenvolver uma mentalidade empreendedora, são necessárias outras habilidades. (BLENKER *et al*, 2011).

Outro aspecto importante trazido pelos autores Blenker *et al* (2011) é a relação que as quatro perguntas estabelecem com conceitos definidos nas pesquisas atuais realizadas sobre empreendedorismo, que são; i) empreendedorismo como criação de um novo empreendimento, ii) o empreendedorismo atrelado a teoria do crescimento econômico e desenvolvimento social e por fim iii) ideias gerais sobre comportamento empreendedor, inovação e auto eficácia.

Segundo os autores as quatro questões constituem quatro paradigmas diferentes de educação para o empreendedorismo que eles apresentam no quadro abaixo.

Quadro 7: Pergunta e Paradigmas na Educação para o Empreendedorismo

<b>Questão</b>	<b>Paradigma</b>	<b>Valor a ser criado</b>
Como motivar a criação do espírito empreendedor nos alunos?	Facilitar o empreendedorismo como uma prática cotidiana.	Indeterminado: depende dos alunos e de suas práticas cotidianas
Como podemos treinar os alunos para iniciar novos empreendimentos?	Formação dos alunos na perspectiva de criação de novos empreendimentos.	Valor econômico por meios de novos empreendimentos.
Como podemos capacitar os alunos para potencializar o crescimento das empresas?	Formação dos alunos para transformar ideias e conhecimento em crescimento econômico.	Valor econômico, através do crescimento das empresas.
Como podemos treinar os alunos para resolver um vasto número de problemas sociais?	Potencializar a energia empreendedora para a mudança social.	Valor Social.

Fonte: Blenker *et al*, 2011

A seguir apresentamos os quatro paradigmas da educação para o empreendedorismo (BLENKER *et al*, 2011) que, na percepção dos autores servirão como guia na escolha de uma abordagem específica para formação dos empreendedores.

O primeiro paradigma é educar os alunos para criar novos empreendimentos. Esta abordagem do ensino do empreendedorismo é geralmente aceita por ser uma das mais antiga e atualmente dominante na educação para o empreendedorismo. Ela está fundamentada em dois campos. O primeiro com foco no empreendedor como um inovador e responsável pelo crescimento econômico, fundamentada nos trabalhos de Schumpeter (1934) e Kirzner (1997). A outra é a herança do gerenciamento tradicional, teoria em que o controle da gestão e o planejamento estratégico são percebidos como os veículos centrais para as empresas e os empresários se adaptarem as forças do ambiente externo. Este modelo teórico está fundamentado nos trabalhos de (KOTLER e KELLER, 2009). O principal aspecto do modelo é a construção do plano de negócios como eixo estruturante e dominante no processo de educação empreendedora.

Segundo os autores Blenker *et al* (2011) o conteúdo deste paradigma é claramente inspirado no contexto em que a educação empreendedora predominantemente se encontra nas mãos dos professores das escolas de gestão e negócios e o tema do empreendedorismo tem sido geralmente incorporado apenas como um elemento secundário no conteúdo geral dos cursos ministrados.

Na perspectiva desse paradigma os autores Blenker et al (2011) afirmam que normalmente a formação dos estudantes, dentro das organizações, consiste em um processo de planejamento racional, que considera; os conteúdos teóricos apreendidos, a experiência vivenciada e as influências do ambiente nas decisões tomadas. Esta abordagem de planejamento racional é normalmente expressa através de uma série de etapas, reunindo de forma gradual a análise de informações relevantes para a tomada de decisões sobre a criação de um negócio ou o desenvolvimento do potencial empreendedor.

O segundo paradigma apresentado por Blenke et al (2011) é educar os alunos para transformar ideias e conhecimento em iniciativas que irão criar um crescimento econômico. Segundo os autores Blenker et al (2011), enquanto o foco no nível micro do ensino do empreendedorismo tornou-se parte integrante do currículo na maioria das escolas de negócios, uma outra perspectiva também ganhou terreno que foi o apoio dos governos as atividades empreendedoras por razões macroeconômicas, por entender que o desenvolvimento da atividade empreendedora pode resultar no crescimento econômico para a sociedade e não apenas em lucro para o empreendedor individual. O crescimento econômico se tornou uma estratégia a ser perseguida pela a maioria dos governos e nas últimas décadas ele tem sido cada vez mais associado à criação de novas empresas. O conceito básico é que as ideias e conhecimentos gerados em universidades e outras instituições de pesquisa podem e devem ser usadas como base para a formação de novos negócios.

Além das ferramentas de planejamento de negócios e habilidades incluídas na estratégia de fortalecimento do comportamento empreendedor, os temas relevantes para o desenvolvimento da educação para o empreendedorismo sugere que ele seja um veículo para o crescimento econômico, como tal, baseia-se nas mesmas habilidades fundamentais de planejamento e análise necessários para iniciar um novo empreendimento. (BLENKER et al, 2011).

O terceiro paradigma é facilitar energia empreendedora para a mudança social. Para os autores Blenker et al (2011) o conceito de empreendedorismo foi ampliado para incluir atividades que não são diretamente negócios ou orientada para o mercado, mas são um pouco mais dirigidas a alcançar a mudança social. Assim, o conceito de empreendedorismo social evoluiu e atividades empresariais sociais têm crescido. Percebe-se de forma clara que o

empreendedorismo pode apresentar algumas alternativas na solução de problemas sociais ou ambientais vivenciados no mundo moderno.

Segundo os autores Blenker et al (2011), enquanto o propósito do empreendedorismo social é fomentar projetos sociais, em oposição a novos empreendimentos e crescimento focados apenas no aspecto econômico, os métodos e objetivos de aprendizagem não são necessariamente diferentes daqueles descritos anteriormente. As habilidades fundamentais de planejamento, análise, financiamento e organização são enfatizadas, e muitas das ferramentas podem ser utilizadas na criação ou gestão de negócios relacionados com o ensino do empreendedorismo econômico ou social. No entanto os autores Blenker et al (2011), chamam a atenção para as especificidades do empreendedorismo social, visto que o mesmo tem uma preocupação com o coletivo, ou seja, em fazer algo para melhorar a vida das pessoas, sem ter necessariamente um produto físico ou retorno financeiro. Nesta perspectiva o objetivo educacional vai também estar preocupado com questões como a construção de redes de solidariedade, captação de recursos e criação de iniciativas que podem levantar dinheiro através do fornecimento de algum tipo de serviço ou através de parcerias com organizações que patrocinam uma atividade.

Os autores Blenker et al (2011) afirmam que didaticamente e pedagogicamente esta abordagem tem semelhanças e diferenças com abordagem tradicional do processo de formação empreendedora. É semelhante no sentido de que o foco está em ensinar os alunos a desenvolver contatos e redes apropriadas e criar ideias que podem ser vendidas, ou ser inovador ao nível do marketing: é diferente porque o objetivo da ação encontra-se em resultantes benéficas para a sociedade em geral. Portanto, é provável que a motivação do empreendedor será diferente e que outras ferramentas estarão disponíveis para os empreendedores sociais em termos de finanças, recrutamento e preço.

Por fim, os autores Blenker et al (2011) apresentam o último paradigma. Facilitar uma mentalidade empreendedora na prática diária. Nessa abordagem eles afirmam que existe uma tendência recente no campo do empreendedorismo que é um crescente foco no empreendedorismo como uma prática cotidiana (Steyaert e Katz, 2004). Os autores Blenker et al (2011) chamam atenção para o fato de que as pesquisas sobre empreendedorismo têm tradicionalmente ignorado as diferentes formas de empreendedorismo que ocorrem no mercado (Rehn e Taalas, 2004). Sugere-se que um tipo mais básico de comportamento

empreendedor existe, demonstrando algo mais amplo do que o empreendedorismo empresarial, envolvendo alguns aspectos como; iniciativa, forte poder de persuasão, moderada aceitação de riscos, flexibilidade, criatividade, independência/autonomia, necessidade de realização, imaginação, autoconfiança, liderança e trabalho duro (GIBB, 2002).

Segundos os autores Blenker et al (2011), existe uma forma de educação para o empreendedorismo, que de fato sobrepõe-se até certo ponto com o ensino através do empreendedorismo, no sentido de que é uma forma empreendedora de ser, ou uma mentalidade empreendedora, e que estas só são aprendidas através de um comportamento empreendedor.

Os autores Steyaert e Katz (2004) afirmam que as atividades educacionais voltadas para o desenvolvimento pessoal dos alunos, faz parte do modelo proposto para a educação empreendedora. Segundo os autores o conceito de empreendedorismo como prática cotidiana é fortalecido pelo desenvolvimento da mentalidade empreendedora, que potencializa as competências, habilidades e ações empreendedoras, capacitando os alunos a lidar com a diversidade e complexidade das situações diárias.

Segundo os autores Blenke et al (2011) os paradigmas apresentados acima representam quatro diferentes abordagens para a educação para o empreendedorismo, porque eles são respostas a diferentes perguntas. Eles apresentam diferentes pressupostos sobre a natureza e o propósito da atividade empresarial, incorporando diferentes objetivos de aprendizagem e indicando diferentes métodos utilizados na educação. No primeiro momento pode parecer que pelo menos alguns dos paradigmas são incomensuráveis, uma vez que incorporam radicalmente diferentes pontos de vista do empreendedorismo e busca identificar diferentes formas de valor.

### 3. METODOLOGIA

Em relação ao percurso metodológico, essa dissertação se caracteriza como um estudo de caso único do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia. Enquanto estudo de caso esse trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois descreve a realidade do curso naquilo que diz respeito aos aspectos relacionados ao alinhamento do conceito de educação empreendedora na perspectiva dos docentes e discentes e do projeto pedagógico do curso. Quanto a abordagem, optou-se pela abordagem qualitativa.

Na percepção de Gil (2006), a pesquisa descritiva tem como estratégia principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto a estratégia de pesquisa, optou-se por um estudo de caso único, visto que é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real (YIN, 2001.). Em síntese, a pesquisa está estruturada conforme a Figura 2.

Figura 2: Síntese da Caracterização do Estudo



Fonte: Elaboração Própria (2018).

#### 3.1- Delineamento da Pesquisa:

O objetivo da pesquisa foi investigar e compreender o alinhamento do conceito da Educação Empreendedora no curso de Administração.

A pesquisa é descritiva e possível de ser realizada através do método de estudo de caso, pois o fenômeno é moderno e investigado em seu contexto real; e o objetivo foi avaliar

o conceito de educação empreendedora, na perspectiva dos docentes e discentes do curso de Administração da Universidade Estadual da Bahia.

Após a definição do método, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas empreendedorismo e educação empreendedora que permitiu identificar os alicerces da pesquisa, identificando os principais modelos teóricos e conceitos relevantes para o trabalho. A revisão bibliográfica permitiu, também, identificar os principais conflitos estabelecidos no campo teórico sobre o tema o que facilitou na elaboração dos instrumentos utilizados na investigação de campo. Segundo Fonseca (2002) a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Dessa forma, buscou-se um referencial teórico adequado, que possibilitasse a construção de categorias de análise que melhor promovesse a construção dos instrumentos de coleta de dados. Assim, realizou-se pesquisa em bases de dados do portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), repositórios universitários, em livros, nos sites oficiais do Governo Estadual e da Universidade objeto da pesquisa.

Neste caso, foram consultados diversos livros e artigos sobre empreendedorismo e educação empreendedora observando que esses se repetem de forma superficial em relação as definições, os conceitos e as características empreendedoras. Buscou-se nesta pesquisa enfatizar os autores mais relevantes que trabalham com o tema na atualidade. Nessa perspectiva e para aprofundamento no referencial teórico, priorizou-se os principais modelos de progressão do ensino do empreendedorismo seguidos no mundo. Estes estudos trazem uma visão mais estruturada e integrada sobre o tema da educação empreendedora.

Nesse percurso metodológico foram consultados os seguintes bancos de dados dos periódicos científicos: *SciELO*, *Spell* e *Scopus*, utilizando as palavras chaves, empreendedorismo, educação empreendedora, mentalidade empreendedora e cultura empreendedora. A partir dos artigos encontrados nos periódicos pesquisados, optou-se por um maior aprofundamento do conceito de educação empreendedora apresentado nos trabalhos dos autores; Blenker et al (2011), Rasmussen e Nybye (2013) e Neck, Greene & Brush (2014).

Para além, e a fim de avaliar elementos que dessem ou trouxessem evidências sobre, o alinhamento com o conceito de educação empreendedora no curso de Administração, foi realizado uma análise documental de materiais do curso com o objetivo de identificar elementos que confirmassem a presença ou não de um alinhamento com os conceitos de

educação empreendedora apresentado no referencial teórico. A Coordenação do Colegiado de Curso cedeu os seguintes documentos: projeto pedagógico, matriz curricular, fluxograma das disciplinas e lista com o nome dos professores do curso de Administração com área de formação e titulação.

A análise dos documentos foi importante para conhecer a UNEB na sua dimensão mais ampla, entendendo a sua característica de universidade pública e popular. A consulta documental possibilitou o entendimento sobre a própria dimensão do curso de Administração.

### 3.2 Desenho da Pesquisa

A partir dos modelos teóricos estudados sobre o conceito de educação empreendedora se optou por acompanhar explorar os referenciais teóricos a partir desses três pressupostos:

- 1) Proposição A: admite que a atividade empreendedora pode gerar diferentes tipos de valor além do econômico e independente do valor criado o desenvolvimento da mentalidade empreendedora é uma competência básica para a construção de um modelo de educação empreendedora sustentável. (BLENKER et al (2011).
- 2) Proposição B: reconhece o desenvolvimento da educação empreendedora na prática docente e a criação de novos métodos e estratégias de ensino do empreendedorismo a partir de quatro dimensões; i) ação, ii) criatividade, iii) ambiente e iv) atitude pessoal de forma integrada as demais disciplinas (RASMUSSEN E NYBYE, 2013).
- 3) Proposição C: reconhece que a educação empreendedora deve ser entendida como método e não apenas como um processo. O método deve ser compreendido a partir de cinco práticas; i) jogar; ii) empatia; iii) criação; iv) experimentação; v) reflexão. Neck et al (2011).

Com base nesse modelo foi construído um instrumento para realização da fase da pesquisa de campo. O trabalho de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002). Na fase da pesquisa de campo optou-se pela utilização de duas modalidades de coleta de dados já que se decidiu pela consulta a dois distintos atores que atuam no curso de Administração.

Para os docentes foi utilizada a entrevista semiestruturada. As entrevistas foram agendadas previamente no local de funcionamento do curso e com tempo médio de duração de 40 minutos.

Dado que o curso de administração da faculdade dispõe de 25 professores, de diferentes áreas, por acessibilidade, já que todos foram consultados, apenas sete aceitaram participar da entrevista. As entrevistas foram realizadas na Universidade no período de 03 a 28 de outubro de 2018. Os docentes que aceitaram participar, são caracterizados a seguir.

Quadro 8 - Caracterização dos Professores Entrevistados na Pesquisa

Docente	Formação	Titulação	Experiência profissional na UNEB
<b>P1</b>	Economia	Mestrado	18 anos
<b>P2</b>	Direito	Mestrado	13 anos
<b>P3</b>	Administração	Mestrado	05 anos
<b>P4</b>	Administração	Doutorado	10 anos
<b>P5</b>	Administração	Doutorado	6 anos
<b>P6</b>	Administração	Doutorado	08 anos
<b>P7</b>	Administração	Mestrado	28 anos

**Fonte: elaboração própria (2018).**

O roteiro da entrevista possibilitou aos professores discorrerem sobre alguns assuntos de forma aberta, abordando questões que julgassem relevantes para o estudo. Ao final de cada entrevista, o roteiro era consultado e revisado juntamente com o docente. Os entrevistados concordaram com a gravação facilitando o processo de análise dos dados coletados. Finalmente, todo o material coletado foi organizado em uma base de dados e buscou-se avaliar se de fato existe, no curso de Administração, um alinhamento com o conceito teórico de educação empreendedora com a integração das quatro dimensões apontadas por Rasmussen e Nybye (2013).

O outro grupo de entrevistados era formado por alunos. A fim de traçar uma discussão mais ampla, onde um discente estimulasse o outro, optou-se pelo grupo focal. O grupo focal representa uma fonte que intensifica o acesso às informações acerca de um fenômeno, seja pela possibilidade de gerar novas concepções ou pela análise e problematização de uma ideia em profundidade.

O grupo focal foi realizado na Universidade, no dia 28 de setembro de 2018, com duração de 1 hora, com um grupo de 10 alunos, sendo todos do curso de administração, cursando entre o sétimo e oitavo semestre, ou seja, já na fase final do curso. A dinâmica escolhida para coleta de dados possibilitou uma maior possibilidade de compreensão dos olhares dos alunos sobre a educação empreendedora seus conceitos e práticas em sala de aula

na perspectiva das cinco dimensões apresentadas no modelo teórico de Rasmussen e Nybye (2013).

Para o exame dos dados coletados optou-se pela análise individual e triangulação deles a partir das dimensões propostas pelo modelo teórico de Rasmussen e Nybye (2013). A técnica de triangulação segundo Davidson (2005) possibilita combinação de diferentes fontes e métodos de coleta de dados, em que a análise desses dados é feita em conjunto, e não considerando dados individuais. Essa análise possibilitou uma avaliação integralizada do assunto estudado na pesquisa, apresentando um retrato mais fidedigno da realidade e uma compreensão mais completa do fenômeno analisado.

## 4. CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: O CASO EM ANÁLISE

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados obtidos na pesquisa de campo e suas respectivas análises. Inicialmente, caracteriza-se a UNEB e o Projeto Pedagógico do Curso de Administração. Em seguida, com o intuito de analisar se existe um alinhamento do curso com os modelos de educação empreendedora apresentados no referencial teórico, principalmente pelos autores Rasmussen, Nybye (2013), realizou-se uma análise dos dados coletados com os dois principais atores envolvidos no processo de formação de uma cultura empreendedora dentro da universidade: docentes e discentes do curso de Administração.

### 4.1 Análise das Entrevistas e Grupo Focal

A partir do roteiro das entrevistas realizadas com os docentes e discentes do curso de Administração e tendo como referência as dimensões que categorizam o modelo conceitual de educação empreendedora proposto por Rasmussen, Nybye (2013). As dimensões trabalhadas no modelo são: i) ação, ii) criatividade, iii) ambiente e iv) atitude pessoal. A análise segue apresentada nessa seção.

Na perspectiva da dimensão ambiente, trazida por Rasmussen, Nybye (2013), o ambiente interno e externo de construção do conhecimento, vivenciado pelos alunos, se fortalece e potencializa uma compreensão estratégica na formação dos empreendedores. O conteúdo dos dados encontrado na pesquisa apresenta resultados extremamente enfáticos quanto à qualidade, comprometimento e envolvimento da coordenação do colegiado do curso, nas principais questões administrativas e acadêmicas. Segundo os docentes, essa percepção está muito atrelada a qualidade técnica da atual coordenadora e suas experiências nesse campo. Quando a análise se desloca para o diretor do departamento as respostas se dividem, por dois motivos: primeiro porque o atual diretor assumiu o cargo a pouco tempo, ficando inviável realizar uma análise mais aprofundada sobre a gestão do mesmo e segundo pelo distanciamento relatado por um professor, no que diz respeito a apresentação e divulgação das estratégias de gestão propostas para a condução do departamento na gestão anterior e na atual. Esses aspectos ficaram evidenciados na fala do professor P4:

*“Eu penso que o último diretor do departamento foi um bom gestor, mas ele não tinha essa perspectiva de planejamento, com enfoque no empreendedorismo. Por exemplo, eu não sabia quais eram suas metas nessa área e também não sei as metas do diretor atual. Com relação a coordenação do curso, eu também não vi ainda um*

*planejamento estratégico da coordenação do colegiado, apesar de achar a melhor coordenadora que nós tivemos em todos os tempos. Penso que ela está pavimentando a terra que ainda estava no barro, então ela está consertando, arrumando a casa e imagino que agora ela queira ter essa atitude de fazer um planejamento mais de longo prazo. A coordenadora tem um perfil mais alinhado com a incorporação dos temas relacionados ao empreendedorismo do que todos os outros coordenadores que já tivemos naquele colegiado.”*

A compreensão dos atores envolvidos na pesquisa sobre o fortalecimento do núcleo de gestão do curso avaliado, reforça a importância de elementos organizacionais internos e externos na consolidação de uma educação empreendedora, conforme proposto por Rasmussen, Nybye (2013). Dessa situação, nasce a necessidade de transformar os elementos organizacionais do curso para fortalecer sua capacidade de reagir de forma mais flexível e seletiva às mudanças que acontecem tanto no meio externo como também internamente, nas diferentes áreas de conhecimento. Portanto, a avaliação da dimensão ambiente, pelos professores, articulou processos de gestão e governança com as funções acadêmicas tradicionais vivenciada pelos docentes no curso.

Outro aspecto evidenciado nas entrevistas realizada com os docentes é a percepção deles quanto a importância da gestão e liderança necessárias para a consolidação de estratégias capazes de produzir um ambiente empreendedor. De uma forma unânime, os docentes relataram que existe, por parte da coordenação do colegiado, uma intenção de implantar uma estratégia de gestão, descentralizada e moderna, que incorpora elementos de missão, propósito da organização, seus sistemas de tomada de decisões e de alocação de recursos, seu padrões de distribuição de autoridade, de maneira muito democrática e participativa, buscando empoderar tanto os alunos como os professores no processo de decisão e futuro do curso.

Estes registros dos docentes confirmam a análise Blenker *et al* (2011), que apresenta uma preocupação quanto ao ensino do empreendedorismo, na perspectiva das ações desenvolvidas nas IES. Os autores reconhecem os avanços obtidos com a implantação de uma gestão moderna, descentralizada e atenta as mudanças que estão acontecendo com os indivíduos, sociedade e mercados, no que se refere a educação empreendedora, porém, Blenker *et al* (2011) questiona o conhecimento superficial das abordagens didáticas utilizadas no ensino do empreendedorismo trabalhadas nas IES.

Chama atenção a fala do professor quando alerta sobre a fragilidade na implantação de um modelo de educação que incorpore metodologias empreendedoras no curso. Isso se deve principalmente devido à falta de institucionalização das práticas

desenvolvidas pelos docentes nos currículos das disciplinas, já que muitas das ações atualmente executadas são fruto de atitudes individuais, tanto da coordenação quanto dos docentes envolvidos no processo. Esse fato ficou bastante evidenciado na fala do professor P1:

*“No momento atual percebo um fortalecimento na gestão do curso através da incorporação de novos processos implementados pela atual coordenadora do colegiado, pois ela tem muita aproximação e conhecimento sobre esse tema de empreendedorismo e novas tecnologias, porém tenho dificuldade em enxergar a continuidade dessa estratégia, quando houver uma mudança de gestão.”*

Na perspectiva da abordagem metodológica, os autores Neck e Greene (2011) enfatizam a necessidade de se ensinar empreendedorismo de forma diferente do ensino de administração ou gestão, e conclamam para se evitar uma abordagem racional e linear. Elas destacam que o ensino de empreendedorismo deve escapar desta ênfase racional, pois a ação e o pensamento empreendedor exigem agir, lidar com situações e problemas reais não estruturados, incompletos, incertos, complexos, que ensejam multidisciplinaridade e abordagem holística para buscar soluções adequadas e que agreguem valor.

Existe um consenso por parte dos docentes e discente quanto a necessidade e importância do empreendedorismo ser ensinado no curso de graduação em Administração. Há uma visão generalizada de que se trata de uma perspectiva que precisa fazer parte da formação dos estudantes. Essa avaliação reforça o posicionamento de Lopes (2010) que reafirma a importância de buscar alternativas para o desenvolvimento do empreendedorismo, construindo ou fortalecendo uma cultura empreendedora dentro das instituições de ensino e que esta poderá ajudar a criar um ambiente propício de estímulo a ações empreendedoras.

Um dos docentes foi bastante direto quanto à necessidade de ser feita uma reforma curricular para que não sejam cometidos os mesmos erros do passado. Os entrevistados reconhecem a importância da educação empreendedora para o curso de administração e para a universidade, o que não ficou ainda claro para os alunos e professores é a forma como esse conteúdo deve ser trabalhado na matriz curricular do curso. Analisando o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração percebemos uma intenção clara de trabalhar as metodologias empreendedoras com disciplinas específicas, disponíveis no sexto semestre e de forma transversal, através da disciplina de Seminários Temáticos disponíveis em todos os semestres do curso. Essa importância reafirmada pelos docentes e discentes da integração do ensino do empreendedorismo no curso e fortalecida pelo pensamento do autor Sakar (2009)

quando retrata a importância da inserção do tema empreendedorismo no currículo das disciplinas. Para o autor, o desenvolvimento curricular é uma área chave a ser abordada na educação para o empreendedorismo, precisa estar adaptado ao ambiente local, aproveitando os recursos existentes e criando estratégias, estudos de casos e exemplos de modelos que os empreendedores possam relacionar. A percepção dos professores quanto a estrutura necessária para o ensino adequado do empreendedorismo no curso pode ser respondida pelo modelo proposto por Andrade e Torkomian (2001). Nele os autores apresentam de forma sistêmica um programa de educação empreendedora que no primeiro estágio inicia com atividades isoladas, com ações pontuais, avança para a oferta de disciplinas específicas sobre o empreendedorismo, perpassa por um processo de desenvolvimento de uma cultura empreendedora na instituição de ensino e por fim, a criação e estruturação de um centro de educação empreendedora com capacidade formar um ecossistema empreendedor.

*“As disciplinas são pouco integradas e os conteúdos não estabelecem uma relação necessária para a construção do conhecimento por parte do nosso aluno. Seria importante incorporar elementos integradores dentro da matriz curricular e institucionalizar a cultura empreendedora no curso. O que percebo de forma bastante objetiva, são ações individuais de alguns professores preocupados em desenvolver competência empreendedora nos nossos alunos, importante para a geração de valor pessoal e social.”*

Os discentes apontaram através dos depoimentos, que muitos professores do curso têm baixo amadurecimento conceitual e posições conflitantes em relação ao empreendedorismo, além de lecionarem disciplinas cuja ementa não relacionava o tema. A única exceção se refere a um professor da disciplina Empreendedorismo e Plano de Negócio, em que o assunto é especificamente tratado e trabalhado de forma inovadora e motivante.

Uma preocupação presente em todas as entrevistadas (docentes e discentes) foi a baixa motivação para criação de negócios apresentado pelos estudantes. Nesse sentido, há uma compreensão compartilhada, de que é necessário que o curso de Administração defina e invista em uma estratégia mais contundente e eficiente para que o estudante desenvolva o seu potencial empreendedor.

Existe um consenso entre os alunos de que apenas a disciplina Empreendedorismo e Plano de Negócio abordam de forma estruturada o tema do empreendedorismo e educação empreendedora. Entretanto estes atores reconhecem que apenas essa disciplina ao longo do curso não é suficiente para instrumentalizar os alunos a lidar com as questões tão complexas na formação da mentalidade empreendedora.

*“Percebemos que a maioria dos professores do curso não têm conhecimento aprofundado sobre o empreendedorismo e por isso não apresentam na ementa da sua disciplina elementos que potencialize as ações empreendedoras, cada vez mais solicitadas no mercado em profunda transformação.”*

*“Não somos motivados a desenvolver o nosso potencial empreendedor, pois o nosso curso de administração prioriza a formação de profissionais para trabalhar como funcionários nas empresas.”*

*“Como estudamos a noite e trabalhamos durante o dia, não participamos das programações e eventos que poderiam apoiar o desenvolvimento das habilidades empreendedoras como: empresa júnior, visita técnica”*

Os temas apresentados pelos entrevistados podem ser explicados pelo modelo teórico apresentado por os autores Blenker *et al* (2011). O autor apresenta como um dos principais problemas das abordagens tradicionais da educação empreendedora é a interpretação equivocada dos docentes de que os alunos já se encontram motivados a empreender. Pelos relatos apresentados na pesquisa tanto dos professores entrevistados como dos alunos, percebe-se que essa constatação dos atores é verdadeira. No caso específico, do grupo estudado, observa-se que tanto os alunos não se sentem motivados e capacitados a empreender, como a maioria dos professores não conhecem e não criam estratégias específicas para o desenvolvimento do potencial empreendedor nos alunos.

Outro achado importante que foi observado nas entrevistas com os alunos, e que apresenta um alinhamento com um aspecto basilar do modelo teórico apresentado por Blenker *et al* (2011) é o baixo investimento do curso, dos professores e das disciplinas na formação de uma mentalidade empreendedora dos alunos, que são mais amplas e mais importantes do que as envolvidas apenas com a criação e gestão de negócios.

Durante a realização da entrevista em grupo, realizada com os discentes, ficou evidenciado que eles reconhecem e legitimam a condução da gestão do colegiado do curso. Apesar da pesquisa não extrapolar para toda a universidade a percepção dos alunos do curso de Administração é que um núcleo central de direção fortalecido produz efeitos positivos imediatos para o curso. Isso ficou evidenciado na fala do aluno A4:

*“Tínhamos muita dificuldade para resolver qualquer tipo de situação com a coordenação do colegiado anterior. Era muito difícil. E hoje a gente percebe claramente, na gestão atual, o cuidado na escuta e na solução de problemas com os alunos. A coordenação do colegiado está engajada no processo, tem uma preocupação com o curso, com os alunos e com os professores.”*

Avaliado os resultados apresentados pela pesquisa, ficou evidenciado uma mudança no perfil da coordenação do colegiado do curso no que diz respeito a gestão dos processos e a condução dos conflitos e solicitações dos docentes e discentes. Entretanto essa constatação nos chama a seguinte reflexão: Até que ponto o curso de Administração, objeto do estudo, está disposto a institucionalizar as práticas adotadas pelos seus gestores e professores? No caso específico, as práticas adotadas pela coordenação do colegiado de Administração. A partir dessa reflexão sobre a liderança exercida pela coordenação do colegiado do curso, podemos avaliar como possibilidade uma maior facilidade de inclusão no projeto pedagógico do curso, de uma proposta que provoque um maior desenvolvimento do potencial empreendedor e da mentalidade empreendedora dos alunos na prática diária.

Esse olhar reafirma uma tendência recente no campo da educação empreendedora que é o foco em propor modelos de educação empreendedora centrados na prática cotidiana (Steyaert e Katz, 2004). Os autores identificam que existe um tipo mais básico de comportamento empreendedor, denotando algo mais amplo do que apenas a percepção econômica e envolve questões como; iniciativa, forte poder de persuasão, flexibilidade, criatividade, independência/autonomia, necessidade de realização, imaginação, elevados crenças internos de controle, liderança e trabalho duro (Gibbs, 1987).

A pesquisa levantou uma questão com os grupos sobre a percepção deles quanto a existência de uma integração do curso de administração com outros segmentos educacionais, sociais e de mercado e o seu impacto na formação empreendedora dos alunos. Essa análise foi motivada a partir do modelo proposto por Blenker et al (2011) já que os autores colocam como componentes importantes na formação empreendedora a construção de uma mentalidade empreendedora capaz de; i) educar os alunos para criar novos empreendimentos, ii) preparar os alunos para transformar ideias e conhecimento em iniciativas que irão criar um crescimento econômico e por fim iii) potencializar e direcionar a energia empreendedora como vetor para as mudanças sociais. Esse modelo encontra terreno favorável ao seu desenvolvimento em um ambiente integrado e alinhado com as motivações políticas, econômicas e sociais dos vários segmentos que compõe o tecido social.

Outro aspecto relevante trazido na fala dos discente do curso é a falta de comunicação e projetos específicos capazes de potencializar a formação de redes de produção de conhecimento dentro e fora da instituição. A fala do aluno P6 deixa muito clara essa necessidade:

*“Eu acredito que o curso de administração está muito distante dessa realidade de integração com a comunidade e com o mercado como um todo. Acho que falta também comunicação e integração com outras comunidades acadêmicas, dentro e fora do Estado. Quando ocorre, é muito mais ligado ao professor fazer esse elo, muitas vezes por um contato pessoal dele. Entendeu? Não existe, ou pelo menos não conheço, uma estratégia clara e objetiva da UNEB no que se refere a criação, desenvolvimento e institucionalização de políticas de integração.”*

Foi quase unanimidade o resultado quanto a essa dimensão. Cinco dos sete professores entrevistados não reconhecem qualquer ação para desenvolvimento de um saber além do desenvolvido em sala de aula. Nos depoimentos eles até reconhecem a importância dessa ação, mas relataram que não existem ações específicas para que elas ocorram na prática. Dois professores que relataram dois movimentos isolados que apontaram para o caminho da integração com outros atores; um através de um projeto na área de reciclagem ambiental e outro reflete a busca do curso em estabelecer parcerias para reativação da empresa júnior e sua importância no desenvolvimento dos alunos. Outro aspecto relatado por um professor foi a característica pública da instituição, o que poderia dificultar as parcerias com outras instituições.

No processo de avaliação dessa dimensão é importante discutir o conceito de ecossistema empreendedor e sua importância no processo de fortalecimento das bases necessárias a criação de um espaço de construção do saber que engloba o conjunto de atores que estão em constante relação no cotidiano da universidade e dos mercados de atuação dos discentes.

As respostas apresentadas pelos dois grupos avaliados demonstram a necessidade de ampliar o debate sobre a formação dos futuros administradores, tendo como proposta relevante a construção de um modelo que integre a educação empreendedora aos conhecimentos tradicionais, dentro e fora da universidade e que pode provocar uma melhoria significativa na qualificação profissional e pessoal dos alunos do curso de administração.

Outra dimensão proposta no estudo foi a de avaliar se os docentes e discentes conseguem identificar alguma proposta que tenha como objetivo o desenvolvimento de estratégias que potencialize a criatividade e estimule as atitudes pessoais entre os professores e alunos no processo de construção do conhecimento. (RASMUSSEN; NYBYE, 2013).

Com base nas respostas apresentadas pelos docentes, com relação a dimensão relacionada ao estímulo ao núcleo acadêmico para a criatividade, os resultados se dividiram da seguinte forma: o primeiro um grupo de professores reconhece uma intenção da gestão em potencializar essa estratégia de visão criativa, sistêmica e integrada dos conteúdos e

práticas desenvolvidas no curso, por outro lado, um grupo de professores não reconhecem esse movimento e questionam a cobrança por um ensino de qualidade, antenado com as mudanças que ocorrem no mundo, ao mesmo tempo que o curso não apresenta um projeto estratégico que inclua o tema da educação empreendedora de forma institucionalizada. Esses professores reafirmam que as ações desenvolvidas no campo do empreendedorismo são isoladas e realizadas por professores específicos. Parte dessa constatação pode ser identificada na fala do professor P7.

*“Apesar do curso ter excelentes professores, com um número razoável de doutores, não existe estímulo algum para o fortalecimento e qualificação dos professores nessa área específica. Temos poucos professores com dedicação exclusiva (DE) forçando muitos colegas a desenvolver atividades em outras instituições. A universidade não tem como política estratégica a construção de projetos e programas que valorize os docentes e dissemine a mentalidade empreendedora com os alunos. O Estado gestor da universidade não é empreendedor. Os projetos acadêmicos são vistos como custo e não como investimento.”*

Surge a partir da análise dessa dimensão a seguinte questão: Seria possível “capacitar e incentivar” os discentes a se tornarem empreendedores, quando temos um baixo nível de investimento na qualificação técnica dos professores para esse tema? Essa ponderação emergiu com força na análise das entrevistas, o que de certa forma é compreensível, considerando-se o quanto o tema é polêmico, e a própria reflexão sobre o papel da universidade na construção do contexto. Não se trata apenas de uma opção por empreender; trata-se mais de uma necessidade, para a qual os futuros administradores precisam estar preparados.

A abordagem dos discente com relação ao reconhecimento do estímulo ao núcleo acadêmico tradicional apresentam alguns fatos interessante. Primeiro eles se reconhecem como protagonistas no processo de construção do conhecimento desenvolvido em sala. Isso pode ser verificado na fala do aluno A2.

*“Toda regra tem as suas exceções, então eu vejo não só aqui na UNEB. A gente tem professores que são comprometidos e que nos estimulam, mas eu acredito que seja um processo de troca, ou seja, precisamos provocar a mudança que queremos. (A2)”*

Outro aspecto que aparece na fala dos discentes é o de que há uma diferença no perfil do comportamento didático do professor em relação ao turno da manhã e o turno da noite. Apesar de apresentar esse cenário de mudança de comportamento do docente, os alunos dividem essa responsabilidade, com os docentes, pois reconhecem que a sua participação e dedicação em sala é uma variável importante para os resultados esperados na construção do conhecimento.

É importante registrar que existe uma preocupação dos alunos, quanto a construção de sua trajetória profissional, que os habilite para o mercado de trabalho e para a vida. Essa preocupação aparece na entrevista, quando eles identificam características em alguns professores na condução de suas disciplinas. Essas inquietações aparecem nas falas de todos os alunos:

*“Temos professores que possuem um perfil mais didático com um comportamento mais próximo dos alunos, mas tem outros que eu percebo que, realmente têm muita dificuldade de transmitir o conteúdo.”*

*“Temos professores aqui que são de outros departamentos e apenas se preocupam em apresentar sua aula e pronto. Não se interessam em desenvolver uma relação com os alunos, entender suas demandas e ajudar na sua caminhada.”*

*“Muitas vezes também ele só reproduz aquilo que vivenciou. É muito complexo você implantar uma mudança no perfil de alguém que foi ensinado de uma forma específica durante toda a vida. Então, tem que pensar como se fazer, quais seriam as práticas adotadas pela universidade para minimizar essa dificuldade.”*

Outro aspecto trazido pelos alunos de forma muito significativa, foi a necessidade de alinhamento entre a teoria apresentada e discutida em sala e as práticas vivenciadas nos novos mercados. A seguir destaca-se um relato:

*“Acho que seja necessário um alinhamento entre teoria e prática vivenciada em sala de aula. Precisamos de professores mais próximos do mercado de trabalho, que possa subsidiar os alunos nas suas dúvidas e inquietações sobre qual caminho seguir e quais estratégias adotar. Acho que a formação dos professores na universidade está muito direcionada para o doutorado o que, em muitas situações, não aproxima ou amplia sua percepção do mercado e das necessidades dos alunos.”*

A última dimensão objeto da pesquisa foi identificar se os docentes e discentes conseguem perceber se há um desenvolvimento de uma cultura empreendedora integrada.

Os depoimentos apresentados por seis docentes afirmam de forma direta que não existe uma cultura empreendedora integrada instituída na dinâmica do curso. Apesar de reconhecer o esforço empreendido pelo colegiado, na busca pela implantação de uma proposta integradora, os docentes destacam a fragmentação das ações como sendo um ponto crítico e que precisar ser trabalhado pela gestão. Essa vulnerabilidade apresentada pode ser identificada na fala da professora A5.

*“Eu não percebo. É assim, A gente tem a disciplina de seminários interdisciplinares a cada semestre e tenho muita dificuldade em construir um trabalho que converse com outras disciplinas e integre o conhecimento. O grande desafio é conseguir construir um seminário, em conjunto com outros professores, que contemplem os conhecimentos que cada professor trabalhou durante o curso. Eu ainda não consigo! Sempre faço de forma isolada, solitária, então nesse quesito eu acho que a gente não tem essa visão integradora. Percebo que não existe*

*uma integração numa perspectiva empreendedora por parte dos docentes.*

É interessante destacar que um docente entrevistado discorda dos demais e afirma que existe sim uma cultura empreendedora integrada e justifica a sua existência com o seu processo de trabalho no cotidiano da sua disciplina. Ele relata da seguinte forma:

*“Reconheço que sim, do ponto de vista da disciplina, do diálogo com outros professores e a gestão e do ponto de vista da discussão com os alunos. Busco na minha disciplina, incorporar elementos importantes no que se refere ao desenvolvimento de uma percepção sistêmica dos problemas estudados e verificados no mercado de trabalho.” (P6)*

O grande desafio é discutir e propor em sala de aula, um outro modelo mental de construção do conhecimento, que ultrapassa a aquisição de competências e habilidades técnicas para garantir a empregabilidade e incorpora questões de geração de trabalho e renda e de estímulo à inovação e à criatividade nas organizações e na sociedade como um todo.

Apesar dos problemas apontados, o planejamento dos conteúdos de empreendedorismo e o ajuste aos objetivos das disciplinas sugerem uma visão ampliada e atualizada do papel do administrador na sociedade. As práticas pedagógicas têm sido as ferramentas utilizadas para preparar os futuros administradores com essa visão. Em alguns casos, adequar conteúdos ao contexto empreendedor vai exigir dos docentes a utilização de ferramentas pedagógicas mais modernas que permitam a construção de um novo saber a partir dos contextos compartilhados entre os discentes e docentes capazes de implantar uma mentalidade empreendedora transformadora na sociedade.

A avaliação feita pelos discentes, quanto a dimensão do desenvolvimento de uma cultura empreendedora integrada perpassa pela capacidade do curso estabelecer uma estratégia de articulação entre os conteúdos das disciplinas ministradas no semestre independentemente de estarem ou não no eixo empreendedorismo da matriz curricular. Essa análise pode ser observada na fala do aluno A8:

*“O que se percebe na dinâmica do curso é a falta de interesse da maioria dos docentes, em participar ativamente das atividades para integralização dos conteúdos. A articulação com todas as disciplinas de forma integrada, a gente não observa no curso. Na prática pode até acontecer eventualmente, mas assim, a gente percebe que não há um objetivo curricular definido pelo curso, entendeu? O curso já traz em si a necessidade de trabalharmos diversas habilidades ao mesmo tempo. O ideal é que as disciplinas do semestre estivessem articuladas de alguma forma, para favorecer essa visão mais integrada na construção do conhecimento.”*

Dos professores entrevistados na pesquisa, apenas um conseguiu de forma clara identificar na dinâmica da sua disciplina os conceitos de educação empreendedora. Por

coincidência esse professor ministra a disciplina de Empreendedorismo e Plano de Negócio no sexto semestre do curso. Avaliando a ementa da disciplina é possível confirmar a resposta do docente, pois ela incorpora conceitos importantes da educação empreendedora no seu conteúdo. Dois professores disseram que têm uma aproximação com o tema, mas não desenvolve de forma significativa essa metodologia de ensino. Por fim, quatro professores afirmaram que desenvolvem seus conteúdos e suas dinâmicas de ensino através de estratégias mais tradicionais e demonstraram uma certa preocupação com o crescimento das metodologias focadas apenas na educação empreendedora e alinhadas ao mercado, que desconsideram o saber acadêmico na construção do conhecimento.

Quanto a dimensão da ação proposta por Rasmussen *et al* (2013), seis professores consideram uma grande lacuna na formação dos alunos do curso a baixa capacidade de implementar, organizar, planejar e conduzir atividade. Uma professora especificamente apresentou como uma das justificativas para essa situação as questões sociais envolvidas com alguns alunos do curso e a baixa qualidade do ensino médio que falhou em instrumentalizar os docentes com ferramentas básicas necessárias para um bom aproveitamento do curso universitário. Apenas um professor apresentou uma visão diferente sobre essa dinâmica de planejamento e organização dos alunos. O professor acredita que os seus resultados são diferentes porque utiliza metodologias diferentes na dinâmica da sua disciplina.

As dimensões da Criatividade e Atitude Pessoal tiveram uma avaliação parecida pelos docentes. Eles não identificam potencial criativo nos alunos ao mesmo tempo que percebem uma baixa atitude pessoal para realização dos objetivos pessoais e profissionais.

Como se pode depreender, mediante uma rápida observação das dimensões analisadas, o ensino do empreendedorismo é repleto de particularidades, constituindo, em si mesmo, uma tarefa consideravelmente complexa. Os depoimentos descreveram desafios em quatro diferentes dimensões, que em muitos casos extrapolam a governabilidade do departamento e do colegiado. Por outro lado, percebemos que as dimensões relacionadas ao desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora e a implantação de cultura empreendedora integrada podem ser desenvolvidas com maior autonomia pelo departamento e colegiado. Buscar estratégias para implantação de modelos que intensifiquem essas duas dimensões é algo possível, mas que exigirá um compromisso articulado entre a gestão os docentes e discente. Os depoimentos revelaram que os professores demandam a capacitação em conteúdo específicos e o desenvolvimento de competências empreendedoras para que se sintam aptos, de fato, a trabalhar com o empreendedorismo.

Percebe-se que muitos dos desafios apresentados se referem aos problemas da gestão e específicos da sala de aula. Os entrevistados alegaram que é necessário o desenvolvimento de metodologias específicas para ensinar e lidar com o empreendedorismo, mas eles não apresentaram uma ideia muito precisa de como seriam tais procedimentos – indicaram apenas que os conteúdos das disciplinas são pouco voltados para a intervenção. Os participantes da pesquisa sugeriram ainda que é preciso resolver o isolamento da disciplina que trata especificamente do empreendedorismo, pois não pode lhe caber a responsabilidade por desenvolver todo o conteúdo ligado ao assunto; essa precisa ser uma atribuição de todos os professores e disciplinas do curso, a fim de que possam ser formados profissionais mais alinhados com o que demanda o mercado.

Portanto a análise das dimensões do estudo de Rasmussen; Nybye (2013) provoca uma reflexão importante sobre a responsabilidade das IES neste contexto, que inicialmente seria pensar e organizar estruturas pedagógicas inovadoras, que reorganizem o modelo de educação e gestão dos processos desenvolvidos no curso de administração, com a incorporação das dimensões da; ação, criatividade, ambiente e atitude pessoal no currículo, com o objetivo de estruturar o processo de construção do pensamento, para além da transmissão de conhecimento e incorporação de habilidades técnicas para os docentes e discentes.

#### **4.2 Análise Documental**

A análise documental, proposta neste trabalho, tem como objetivo complementar, analisar os principais elementos relacionados a estrutura curricular do curso de Administração e sua relação com os modelos teóricos discutidos.

Para a realização desse estudo foram utilizados os seguintes documentos disponibilizados pela coordenação do colegiado do curso; ementas das disciplinas, fluxograma com as disciplinas oferecidas por semestre e por eixo temático, matriz curricular e projeto pedagógico do curso de Administração.

A Universidade do Estado da Bahia tem origem a partir da reestruturação das Universidades Estaduais, com a lei nº 7.176/1997 que resultou na integração de sete faculdades da capital e interior, incluindo o antigo Centro de Ensino Técnico da Bahia (CETEBA), situado em Salvador que foi desmembrado nos Departamentos de Ciências Exatas e da Terra (DCET-I) e no de Ciências Humanas (DCH-I). É neste departamento que se

encontra o curso de Administração, reconhecido pelo Dec. Est. nº 9.208 do DOE de 04.11.2004 e que teve início no ano de 1997.

Atualmente, o corpo docente do curso de Administração é constituído de 25 (vinte e cinco) professores. A tabela a seguir mostra que mais de 80% destes estão qualificados em nível de mestrado ou doutorado, o que é extremamente significativo para o fortalecimento da base acadêmica e científica.

Quadro 9 – Titulação dos Docentes do Curso de Administração

<b>Titulação</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Especialização	3	12
Mestrado	9	36
Doutorado	13	52
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Departamento de Ciências Humanas DCHI (2018)

Outro aspecto importante relacionado ao quadro dos docentes do curso de Administração é que mais de 90% dos professores possui carga horária de trabalho de 40 horas semanais. Este ponto pode ser considerado positivo, por possibilitar que o docente desenvolva outras atividades de pesquisa na instituição.

Quanto ao regime acadêmico, o curso obedece ao regime de matrícula semestral, por componente curricular. O tempo de integralização curricular é de no mínimo 08 semestres e no máximo 14 semestres, com efetiva integralização da carga horária total do curso 3.380 horas.

Um dos primeiros pontos avaliados no projeto pedagógico, foi entender qual o alinhamento teórico e metodológico seguido pelo curso. O material avaliado segue em uma linha que busca uma formação profissional de empoderamento dos alunos, com uma preocupação bastante clara em formar sujeitos críticos e reflexivos. Esse primeiro ponto avaliado se aproxima da dimensão reflexão, proposta pelo modelo de educação empreendedora apresentado pelas autoras Neck et al (2014). As autoras explicam que a ação é fundamental para a realização de projetos, mas é importante que uma reflexão crítica tem que guiar nossa ação, ajudando-nos a entender o que estamos fazendo, por que estamos fazendo e o que devemos fazer a seguir.

Outro aspecto avaliado no PPC do curso, foi a preocupação em formar profissionais com capacidade de enxergar o mundo numa perspectiva global, considerando os

vieses, econômico, político, social e cultural e sua relação com as organizações. Essa competência, segundo a proposta, empodera o aluno do curso de Administração com habilidades e competências necessárias para intervir de forma integrada com os modelos de negócios identificados no mercado. Esse olhar sistêmico, proposto para os alunos do curso, amplia e reafirma os argumentos teóricos da dimensão ambiente do modelo de (RASMUSSEN E NYBYE, 2013).

A partir da análise inicial dos principais objetivos do curso de Administração, percebe-se uma tendência do curso em desenvolver os conhecimentos e as habilidades dos alunos para a gestão de organizações já criadas. Enquanto o principal foco da educação empreendedora é criar uma mentalidade empreendedora capaz de preparar o indivíduo não só para idealizar novos modelos de negócios capazes de provocar o desenvolvimento e crescimento econômico e social, mas principalmente na criação de valor no sentido mais amplo, incluindo a comunidade, permitindo o empoderamento individual e a autorrealização. (BLENKER, 2011)

Uma análise mais detalhada do fluxograma das disciplinas possibilita algumas avaliações importantes na perspectiva de intenção e integração dos conteúdos. O curso de Graduação em Administração – Bacharelado, tem carga horária total de 3.380 horas assim distribuídas: 915 horas de Formação Básica (FB); 1.905 horas de Formação Profissional (FP); 360 horas de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias (EQT); e 200 horas de Formação Complementar (FC).

O currículo do curso de Graduação em Administração está estruturado com suas disciplinas por eixos temáticos e estes definidos em semestres específicos. Essa organização permite uma sistematização dos conteúdos ministrados numa sequência didática que garante uma aprendizagem acadêmica para o exercício pessoal, profissional e social.

Um aspecto importante identificado na matriz curricular do curso de Administração foi a existência do eixo temático do Empreendedorismo no sexto semestre. Ele reuniu um conjunto de disciplinas integradas que possuem um alinhamento metodológico com a formação empreendedora, porém não foi verificado nos eixos temáticos dos semestres anteriores, disciplinas que ajudassem e provocasse nos alunos uma reflexão crítica sobre os conteúdos ministrados na perspectiva de uma educação empreendedora. Essa lacuna foi identificada nos estudos apresentados por Blenker et al (2011), quanto alertou sobre a falta de conteúdos acadêmicos nas universidades que possibilitasse aos alunos o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora. Os autores identificam que uma das falhas das abordagens

tradicionais do ensino do empreendedorismo é a ideia preconcebida de que os alunos já estão de uma forma motivados e engajados para empreender.

O PPC do curso também apresenta um conjunto de competências e habilidades alinhadas com o perfil de um profissional moderno que tem uma aproximação com características empreendedoras discutidas no modelo teórico de Filion (2003) e Sakar (2010), que são, visão sistêmica, raciocínio lógico, criatividade, proatividade, desenvolvimento da comunicação interpessoal, compreensão e desenvolvimento de modelos inovadores de gestão e a capacidade para desenvolver processos.

Outro aspecto bastante evidenciado no PPC do curso foi a preocupação com a formação teórico-prática dos alunos, e que ela possa acompanhar as tendências do mercado de trabalho. O projeto pedagógico apresenta como principais estratégias para aproximar o saber teórico do saber técnico a visita técnica as organizações e os estágios curriculares I, II e III que são desenvolvidos no 6º, 7º e 8º semestres, com as respectivas cargas horárias de 90h, 105h e 105h, totalizando 300 horas de atividades teórico-práticas da área de Administração. Essa é uma etapa importante no processo de consolidação dos conteúdos apreendidos ao longo do curso, pois possibilita aos alunos a vivência em instituições de diversas áreas e ramos de atividades que contribuam para a sua formação.

Vale a pena descrever com riqueza de detalhes os objetivos definidos pelo PPC do curso para cada etapa do estágio curricular. Os estágios I, II e III fazem parte de uma estratégia integrada na construção do conhecimento dos alunos. O processo se inicia com uma aproximação com a organização e o setor onde o aluno realiza suas atividades, passando por uma avaliação mais complexa das empresas no seu contexto de mercado, avaliando seu ambiente interno e externo a partir do planejamento estratégico adotado pela empresa, e por fim, o aluno, a partir de um diagnóstico situacional, realizado nas etapas anteriores, apresenta um projeto de intervenção visando a melhorias da área específica analisada.

Como estratégia de ampliação e integração das disciplinas e dos conteúdos dos eixos temáticos da matriz curricular do curso e para assegurar o processo interdisciplinar entre os conteúdos de formação dos alunos, o PPC oferece por eixo temático a disciplina Seminários Temáticos com carga horária de 15 (quinze) horas. Vale ressaltar que como estratégia complementar para formação cultural, científica, social e profissional o PCC do curso oferece as Atividades Complementares com carga horária de 200 horas que deverão ser realizadas pelo aluno no período de duração do curso.

Segundo o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, os projetos de pesquisa são submetidos ao Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE), que é um órgão destinado a implementar projetos de pesquisa elaborados por professores, ações didático-científicas, técnicas, artísticas e culturais. O principal foco do núcleo é promover o desenvolvimento regional sustentável, articulado entre o Departamento e a sociedade regional, sempre de acordo com as potencialidades deste e as políticas de desenvolvimento da UNEB. Foi identificado apenas um projeto de pesquisa referenciado no PPC que possui aderência com a temática da pesquisa que foi o projeto de pesquisa Planejamento Sustentável para empreendimentos solidários produto de tecnologia social em empreendedorismo, trabalho e geração de renda, que tem como objetivo potencializar a prática de empreendedorismo socioambiental.

Por fim o PPC do curso faz uma caracterização dos docentes do curso de administração descrevendo-os como um grupo de profissionais dotados de conhecimento teórico e prático, atento as mudanças do mercado. Outro aspecto importante descrito no PPC é a preocupação com a qualificação profissional e com as condições necessárias para que o docente possa realizar seu desenvolvimento profissional.

#### **4.3 Triangulação dos Dados**

Para realização da análise dos dados a partir da metodologia da triangulação tomou-se como referência os dados coletados nas entrevistas com os docentes, o grupo focal com os alunos e a análise documental realizada principalmente com o Projeto Pedagógico do Curso de Administração. É importante inicialmente compreender os conceitos teóricos que estão relacionados com essa metodologia. Os autores Denzin e Lincoln (2005, p. 31) “Consideram a triangulação como uma combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenômeno, de modo a consolidar a construção de teorias sociais.”

A triangulação é um instrumento metodológico que permite que o fenômeno em estudo seja analisado de diferentes formas, ou por meio de métodos múltiplos, em tempos e com base em fontes diferentes (EASTHERBYSMITH; THORPE; LOWE, 1999). Para Weiss (1998), o grande ganho na utilização desse método está na capacidade de validação das evidências encontradas no estudo, pois ele reduz a possibilidade de vieses no processo da coleta.

Para a realização da triangulação optou-se por analisar os achados encontrados na pesquisa de campo e na pesquisa documental, a partir das dimensões da educação empreendedora proposta pelos autores Rasmussen e Nybye (2013). O modelo teórico dos referidos autores apresenta as dimensões; ação, criatividade, ambiente e atitude pessoal como peças importantes e integradas as demais disciplinas. Os autores argumentam que essas dimensões possibilitam a construção de competências-chaves capazes de desenvolver nos alunos o seu potencial empreendedor.

Davidson (2005) ressalta que, na triangulação, deve-se analisar os dados obtidos em conjunto, e tirar conclusões baseado no todo, não com base em dados obtidos por métodos individuais.

Para o autor Flick (2013), o método de triangulação permite o estudo de um problema de pesquisa a partir de perspectivas diferentes de coleta dos dados. Ou seja, partindo de visões diferentes a respeito da questão da pesquisa, busca-se qualificar os resultados obtidos, reduzindo sua margem de erro, caso fosse utilizada uma única perspectiva.

Quadro 10 - Triangulação dos Dados

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Pesquisa Documental</b>	<b>Entrevista com Docentes</b>	<b>Grupo Focal</b>
AÇÃO	<p>Analisando a dimensão Ação, na perspectiva do PPC, podemos perceber de alguma forma um alinhamento do conceito trazido pelos autores Rasmussen e Nybye (2013). No aspecto relacionado a concepção e objetivos do curso, observa-se que as diretrizes principais, alinhada à proposta metodológica, apresentam uma preocupação com a formação de profissionais com atitude proativa e autônoma. Por fim, o plano apresenta como meta para o perfil dos egressos do curso de Administração, profissionais capazes de tomar decisões, com reflexão crítica na ação a partir do seu conhecimento especializado.</p>	<p>Os professores reconhecem que os discentes possuem uma baixa motivação para tomada de decisões e reduzido envolvimento nas atividades.</p>	<p>Os alunos não reconhecem nos professores, atores mobilizadores de atitude empreendedora dentro ou fora da Universidade. Segundo Rasmussen e Nybye (2013) a perspectiva fundamental, por exemplo, é a ênfase no aspecto de ação, e que educação para o empreendedorismo deve basear-se nas ações práticas de alunos. Os autores reafirmam que a Ação é entendida como uma capacidade e vontade do aluno para implementar iniciativas e realizá-las através da cooperação, redes e parcerias</p>
CRIATIVIDADE	<p>Dentre as principais competências do egresso apresentadas no PPC temos a interação criativa frente aos diversos contextos organizacionais e sociais e a compreensão da administração, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como de suas relações com o ambiente interno e externo; As ementas das disciplinas apresentam um conjunto de conteúdos tradicionais, não considerando aspectos</p>	<p>Os professores reconhecem que os discentes possuem uma baixa motivação para criação. A partir dos dados coletados na entrevista, pode-se perceber que a disciplina de Empreendedorismo e Plano de Negócio, ministrada no sexto semestre reuniu um conjunto de variáveis capazes de mobilizar a criatividade dos alunos.</p>	<p>Os alunos avaliados apresentaram um discurso atrelado a necessidade de incorporação de novas metodologias integradas ao conteúdo ministrado. Percebe-se um descolamento entre as propostas apresentadas no PPC, as ementas das disciplinas e a prática pedagógica desenvolvida pelos professores em sala de</p>

	importantes e necessário para a construção do conhecimento criativo e inovador.		aula.
AMBIENTE	O PPC identifica alguns espaços de construção do conhecimento como: visitas técnicas, estágios curriculares, seminários temáticos, atividades complementares e o Núcleo de Pesquisa e Extensão. Estes são espaços estratégicos identificados no plano e que possibilita uma ampliação do saber a partir da integração e comunicação com espaços externos. Outro dado importante apresentado pelo PPC do curso é a compreensão da administração, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como de suas relações com o ambiente interno e externo.	Na percepção dos professores os espaços de integração com o ambiente externo existem e podem ser potencializados, por exemplo, através da participação dos alunos na empresa júnior.	Os alunos reconhecem que os espaços estratégicos têm a capacidade de produzir conhecimento, que dificilmente conseguiriam em sala de aula, mas avaliam de forma crítica a sua participação, pois alguns elementos sociais os impedem de participar.
ATTITUDE PESSOAL	O PPC retrata estratégias importantes que facilitam a construção de uma carreira de sucesso dos alunos. Segundo Rasmussen e Nybye (2013) a atitude pessoal é baseada na capacidade de trabalhar de forma consistente e superar a ambiguidade, incerteza e complexidade. É também a capacidade de aceitar e aprender com os outros e próprias falhas.	Na percepção dos professores as estratégias metodológicas adotadas por eles encorajam os alunos a assumirem responsabilidade e serem autônomos.	Os alunos reconhecem o esforço do curso e de alguns professores para a construção de uma formação sólida e coerente com as demandas do mercado e com o fortalecimento de características e atitudes empreendedoras importantes. Ou seja, existe uma preocupação em formar uma mentalidade empreendedora entre os alunos do curso.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo observou que a discussão sobre o ensino do empreendedorismo difere significativamente. Alguns autores sustentam que os alunos devem ser encorajados a iniciar a sua própria empresa. Esta se apoia em uma definição bastante estreita de empreendedorismo visto como começar um novo negócio. Para outros, o mais importante não é saber sobre como iniciar novas organizações, mas como transformar os alunos em profissionais criativos, reflexivos, orientado para as oportunidades, proativo, inovadores e atento as questões sociais, aderindo a uma ampla definição de empreendedorismo relevantes para todas as esferas da vida. Segundo (Lackéus, 2014), estas diferentes abordagens representam os lados de uma mesma moeda, pois elas se completam e criam valor para a sociedade. Segundo o autor este é o cerne do empreendedorismo, pois as abordagens apresentam competência que todos os cidadãos precisaram desenvolver cada vez mais, independentemente da escolha de sua carreira.

Uma questão identificada na construção da pesquisa foi a dificuldade encontrada pelos professores em transformar os alunos mais empreendedores, utilizando apenas as tecnologias tradicionais de aprendizagem. Muitos pesquisadores afirmam que a única maneira de tornar as pessoas mais empreendedora é pela aplicação de uma abordagem prática dos conteúdos teóricos, ou seja, desenvolver uma estratégia com os alunos de ensinar fazendo. Segundo Lackeus (2014), há um crescente consenso entre os pesquisadores que as estratégias que estimulem os estudantes a trabalhar em equipe e a interagir com atividades fora das universidades se constitui como ferramentas poderosas para o desenvolvimento das competências empreendedoras. Entretanto, o autor chama a atenção que estes métodos, com base aprendizagem experiencial, para ser classificado como empreendedor, precisa criar valor para as pessoas que estão fora da academia. Não é suficiente apenas interagir com os agentes externos, sem um objetivo claro definido. Para que isso funcione, na prática, os professores precisam desempenhar um papel fundamental nesse processo, através de modelos, ferramentas e métodos eficientes de integração com o mercado.

A Educação Empreendedora reflete toda a discussão e as mudanças que ocorrem na educação de forma geral sobre a necessidade de metodologias ativas, para o estímulo e desenvolvimento das competências empreendedoras. Na aprendizagem ativa, o aprender fazendo, é condição fundamental. Assim, algumas metodologias modernas, como; i) aprendizagem baseadas em problemas, ii) aprendizagem baseadas em projetos, iii) aprendizagem

experiencial, são mais do que necessárias na EE. Além disso, é fundamental expor os alunos a situações da vida real, fora da sala de aula, ou aproximar-se o máximo possível desta realidade. É importante estimular o relacionamento dos aprendizes com os negócios, empreendedores e com a comunidade local.

Então, já se tem razoável acordo sobre o fato de que o método e a didática pedagógicas tradicionais podem ensinar alguém sobre empreendedorismo mais não leva a experimentar o que seja o processo de empreender, que parte de uma ideia para chegar a implantar projeto, produto ou serviço. Assim, os aspectos práticos, as competências mais intangíveis do ser comportar de forma empreendedora, são desenvolvidos por meio do engajamento ativo dos estudantes.

Assim, os alunos devem ser estimulados a realizar trabalhos baseados em um projeto, ou podem participar de desafios práticos apresentados pela comunidade o que os estimularia a buscar soluções criativas para os problemas locais enfrentados pelas empresas, ou organizações da comunidade. Isso pode ser o formato de criação de uma miniempresa ou de uma empresa júnior, incentivando os estudantes a planejar a partir da fase de ideia até sua operação.

As IES, ao se dispor a apostar no empreendedorismo, deve fazê-lo de forma aliada, harmonizada e transversal. O assunto não é para ser discutido apenas em uma disciplina isolada. O professor deve levar para a sala de aula o tema de forma integrada às outras disciplinas, à instituição e a comunidade. Cabe aos professores a responsabilidade de fazer com que os alunos sejam estimulados a pensar e agir com uma mentalidade empreendedora. A sala de aula, cada vez mais, tem que se transformar em laboratório do conhecimento. As IES devem criar condições para que o docente possa se desenvolver e incorporar as habilidades necessárias do complexo e disputado mundo de negócio.

A Pedagogia Empreendedora, possibilita uma resposta a necessidade de formação de uma nova geração e de novos espaços de trabalho. A sociedade desafia e propõe a nova geração, uma outra concepção de mundo, de capital e de relações interpessoais e que interfere diretamente nas decisões que deve tomar na sua vida profissional e pessoal. A IES deve estimular no aluno não apenas a ser consumidor das novas tecnologias, mas criador e implementador.

Esses pontos já permitem antecipar desafios esperados nos processos de ensino do empreendedorismo que permitam desenvolver habilidades e competências tão complexa quanto as mencionadas, pois demandam misturar conhecimentos e habilidades de caráter mais técnicos e outros que tocam em habilidades e forma de conhecimento não facilmente sistematizáveis.

Portanto o desafio reside em como estimular, desenvolver e fomentar o pensamento criativo e inovador tanto dos alunos como dos professores. Trata-se de estimular formas novas de pensar e de experimentar o caminho da criação e da inovação. Esse aspecto é desafiado e fortalecido na própria experiência prática, no contexto e no ambiente de negócio, ao interagir com os problemas, as situações e as pessoas. Então, é necessário pensar como integrar esse tipo de aprendizagem no contexto educacional dentro das universidades.

A pesquisa aponta como possibilidades futuras, a necessidade de um maior aprofundamento científico sobre o estudo da educação empreendedora em função da sua relevância diante de um mundo globalizado e em constante transformação. As novas relações que estão se estabelecendo no mercado e principalmente mundo do trabalho provoca a comunidade científica a repensar os modelos tradicionais de abordagens dos conteúdos teóricos/práticos e seus efeitos desejados. Novos trabalhos na área de empreendedorismo possibilitaram uma inclusão e integração mais científica de como a educação empreendedora poderá desenvolver de forma sustentável competências, habilidades e atitudes nos alunos e professores.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. **Innovation and entrepreneurship in Brazilian universities**. International Journal of Technology Management and Sustainable Development, v. 7, n. 1, p. 39–58, 2008.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implementando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas S.a., 1993.
- AUERSWALD, Philip. **The Coming Prosperity: How Entrepreneurs Are Transforming the Global Economy**. New York: Oxford University Press, 2012
- ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F. **O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras em Ambientes de Pré-Incubação**: o empreendedor novíço como praticante reflexivo. Caderno de Resumos do V EGEPE, São Paulo, 2008.
- AMARAL, D. et al. **Empreendedores e as estratégias empreendedoras**: a percepção dos atores sociais frente aos seus empreendimentos. In.: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo/SP. 2009.
- ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. P. **A Análise da Universidade Empreendedora no Contexto Brasileiro**. Revista da Faculdade de Administração e Economia, São Paulo, v. 5, n. 1, p.101126, 2013.
- AUDY, J. L. N. **Universidade inovadora**: entre a tradição e a inovação. In: MOROSINI, Marília. (Org). **A universidade no Brasil: concepções e modelos**. Brasília, DF: INEP, 2011. v. 2. p. 265-274.
- BARON, A. Robert; SHANE, A. Scott. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thonson, 2007.
- BRAZEAL, D. V., & Herbert, T. T. (1999). **The genesis of Entrepreneurship**: Theory & Practice, 23(3), 29-46.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; COSTA, Benny Kramer. **Estratégias de gestão de pessoas**. In: **Gestão estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2010
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BAUMOL, William, **Entrepreneurship, Productive, Unproductive and Destructive**: Journal of Political Economy, 98(5), 1990, p. 893-921.
- BENEDETTI, M.H. et al. **O empreendedor e o empreendimento**: possíveis relações entre as necessidades pessoais e a consolidação do negócio. In.: IV Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas. Curitiba, 2005. p. 203-214
- BICALHO, T. A. O. **Transformações empreendedoras no sistema universitário brasileiro**: estudo de caso da UFMG. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

BARROS, F. S. O., & Moreira, M. V. C. O. **Comportamento empreendedor e suas implicações**: a organização produtiva de micro e pequenas empresas no turismo. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 2005.

BØLLINGTOFT, A. **The bottom-up business incubator**: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), pp.304–315, 2012.

BARON, Robert a.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. Tradução AllTasks. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

BLENKER, Per et al. **The questions we care about**: paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, v. 25, n. 6, p. 417-427, 2011.

BUARQUE, Cristovam. **Uma ideia de universidade**. Brasília: UnB, 1986.

BRUYAR, C. & JULIEN, P.-A. **Defining the field of research in entrepreneurship**. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180. 2001

CANTILLON, R. (1755), **Essai sur la nature du commerce en général**, London: Fetcher Gyler. Also edited in an-English version, with other material, by Henry Higgs, C.B., London: MacMillan (1931).

CORRÊA, M. I. S.; PAIVA JÚNIOR, F.G. de; OLIVEIRA, M.A.F. **A ação empreendedora e os modos de sociabilidade constitutivos da cultura brasileira**: um estudo de caso. In: XXX Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração. Salvador. BA. 2006.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. **Empreendedorismo corporativo**: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad.: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed. 2007. CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en general**, 1955.

CLARK B. R. **Creating Entrepreneurial Universities**: Organizational Pathways of Transformation. *Issues in Higher Education*. New York: Elsevier, 1998. DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DAVIDSON, E. J. **Evaluation methodology basics**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DELORS, Jacques (org.). **Educação um tesouro a descobrir** – Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Editora Cortez, 7ª edição, 2012.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo, Cortez, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introduction**: The discipline and practice of qualitative research. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Eds.). *The Sage Handbook of qualitative research*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 1 – 32.

- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice**: Universidade-Indústria-Governo INOVAÇÃO EM MOVIMENTO. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009.
- ETZKOWITZ, H. **Anatomy of the entrepreneurial university**. Social Science Information, v. 52, n. 3, p. 486-511, 2013.
- ETZKOWITZ, H.; SPIVACK, R. N. **Networks of Innovation**: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 13 Issue 4, p507-521, Dec 2001.
- FAYOLLE, A. & GAILLY, B. **From craft to science** - Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. Journal of European Industrial Training, 32, 569-593. 2008
- FISCHER, Tânia Maria D. **A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil**: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, edição especial, p. 121-139, Curitiba, 2001.
- FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M.T.L. As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.
- FILION, Louis Jacques. **Entendendo os intraempreendedores como visionários**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.
- FILION, L. J. (1999). **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, 34(2), 5-28
- FILION, L. J. **Visão e relações**: elementos para um meta-modelo empreendedor. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, V. 33, 50-61, nov./dez 1993.
- FILLION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração USP abr/jun 1999.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARTNER, W. B. **What are we talking about when we talk about entrepreneurship?** *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28. 1990

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: SOUZA, 1996.

GIBB, A. **In pursuit of a new enterprise and entrepreneurship paradigm for learning**: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge', *International Journal of Management Review*, Vol 4, No 3, pp 213–231. 2002

GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera (org). **Método qualitativo**: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.

GUERRA, M. J., GRAZZIOTIN, Z. J. **Educação Empreendedora nas Universidades Brasileiras**. In: LOPES, R. M. A. (org.). *Educação Empreendedora: Conceitos, Modelos e Práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010, p. 67-91.

HARRISON, R., & LEITCH, C. (1994). **Entrepreneurship and leadership**: The implications for education and development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 6, 112-125.

HASHIMOTO, Marcos; GRISI, Fernando Correa. **A prática da formação de professores de empreendedorismo**. In: Rose Mary Almeida (org). *Ensino de empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 259-280.

HAYTER, C. S. **A trajectory of early-stage spinoff success**: the role of knowledge intermediaries within an entrepreneurial university ecosystem. *Small Business Economics*, v. 47, n. 3, p. 633-656, 2016.

Howard H. Stevenson and J. Carlos Jarillo. **A Paradigm of Entrepreneurship**: Entrepreneurial Management.

HOLIENKA, M. **Entrepreneurial Environment in Slovakia**: Multi-Perspective Comparison with Innovation-Driven Economies. *Procedia Economics and Finance*, v. 34, p. 437-444, 2015.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 644 p.

HYNES, B. **Entrepreneurship education and training** – introducing entrepreneurship into nonbusiness disciplines. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n. 8, p. 10-17, 1996.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**. São Paulo: Saraiva: 2006.

HISRICH, Robert D. & PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ISENBERG, D. J. **How to start an Entrepreneurial Revolution**. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 6, 2010, p. 40-51.

JONES, C. & English, J. A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education + Training*, 46, 416-423. 2004.

KANTIS, Hugo; ISHIDA, Masahiko; KOMORI, Mashahiko. **Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia**, 2002.

KIRZNER, I.M. **Entrepreneurial discovery and the competitive market process: na Austrian approach'**, *Journal of Economic Literature*, Vol 35, No 1, pp 60–85. 1997.

KSHETRI, N. **Developing successful entrepreneurial ecosystems: Lessons from a comparison of an Asian tiger and a Baltic tiger**. *Baltic Journal of Management*, v. 9, n. 3, p. 330-356, 2014.

KIYRO, Paula. **A contribuição conceitual da educação para a pesquisa sobre educação: empreendedorismo**, *Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional*, 2015.

KIRZNER, I. M. **Competition & entrepreneuriship**. University of Chicago Press, 2015.

KOTLER, P., KELLER, K. (2009), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 2009.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1991. LEMOS, P. A. As universidades de pesquisa e a gestão estratégica do empreendedorismo - uma proposta de metodologia de análise de ecossistemas. Tese de Doutorado. Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências. Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2011.

LACKEUS, M.. An emotion based approach to assessing entrepreneurial education. *International Journal of Management Education*, In press. 2015.

LOPES, Rose Mary Almeida (org). **Ensino de empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 352 p.

LOPES, Rose Mary A. (org.). **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: SEBRAE, 2010.

MASON, C.; BROWN, R. **Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship**. Paper prepared for a workshop of the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague, Netherlands, 7th November 2013.

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. **A Influência do Ensino de Empreendedorismo nas Intenções de Direcionamento Profissional dos Estudantes de Curso Superior: uma Avaliação a partir da Percepção dos Alunos**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXIV, 2006, Gramado/RS. Anais... Gramado/RS, ANPAD, 2006.

MWASALWIBA, E. S. (2010). **Entrepreneurship Education: A Review of Its Objectives, Teaching Methods and Impact Indictors**. *Education and Training*, 52, 20-47.

MINAYO, Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINAYO, MARIA C. SOUZA. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MIRANDA, C. M.S; SILVEIRA, A. **Empreendedorismo corporativo na universidade: o entendimento de gestoras catarinenses**. In: VI Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife, 2010.

MORAIS, M. et al **Polissemias do empreendedorismo no setor público**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.1, 2015.

MOORE, J.F. (1993) **Predators and Prey: A New Ecology of Competition**. Harvard Business Review, 71, 75-86.

NECK, H. M., Greene, P. G., & Brush, C. G. **Teaching entrepreneurship: a practice-based approach**. Cheltenham: Edward Elgar. 2014.

PARDINI, D. J.; PAIM, L. R. C.; **Empreendedorismo e interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, p. 227-240, 2001, Londrina. Anais... Londrina: 2001.

PITTAWAY, L & Cope, J (2007): **Entrepreneurship education. A systematic Review of Evidence**, International Small Business Journal 2007, 25 (5): 479-510.

PORTES, Márcio Rosa. **O processo visionário e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras: o caso Lapidart Ltda**. 2006. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

RASMUSSEN, A.; NYBYE, N. Entrepreneurship education: Progression model. **Odense C, Denmark: The Danish Foundation for Entrepreneurship**–Young Enterprise, 2013.

REHN, A., TAALAS, S. **Znakomstva i svyazi (acquaintances and connections) – Blat, the Soviet Union, and mundane entrepreneurship**, Entrepreneurship and Regional Development, Vol 16, No 3, pp 235–250.

SALIM, C. S. **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

SOUZA, M., & Saraiva, L. A. S. (2010). **Práticas e desafios do ensino de empreendedorismo na graduação em uma instituição de ensino superior**. Gestão & Regionalidade, 26(78), 64

SARAIVA, L. A. S.; SOUZA, A. M. **Representações Sociais, Práticas e Desafios do Ensino de Empreendedorismo na Graduação sob a Ótica dos Docentes: Um Estudo de Caso**. ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ, 2, 2009, Curitiba. Anais... Curitiba: 2009.

SARASVATHY, S.D., VENKATARAMAN, S. **Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future**, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 35, No 1, pp 113–135. 2011

STAM, E. **Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique**, *European Planning Studies*, 23:9, 1759-1769, 2015.

SARKAR, Soumodip, **Empreendedorismo e Inovação**, Lisboa: Editora Escolar. 2009.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHAEFER, Ricardo; MINELLO, Italo Fernando. **Educação empreendedora: premissas, objetivos e metodologias**. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 10, n. 3, p. 60-81, 2016

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SMITH, J.A., A.S. Ackerman, E.J. Jensen, and O.B. Toon, 2006: Role of deep convection in establishing the isotopic composition of water vapor in the tropical transition layer. *Geophys. Res. Lett.*, 33, L06812, doi:10.1029/2005GL024078.

STEYAERT, C., and KATZ, J. **Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions**, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 16, Nº 3, pp 179–196. 2004.

SURLEMONT, E.: **Promoting Entrepreneurship: A strategic move to get schools' cooperation in the promotion of entrepreneurship**, in Fayolle (ed.) handbook of research in entrepreneurship education, vol. 2 Contextual Perspectives, Edward Elgar. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 110 p.

THEODOTOU, M.; CHRISTOFOROU, C.; ANAYIOTOS, Ch P. **Cyprus entrepreneurship ecosystem. A roadmap for economic growth**. Nicosia: Curveball Ltd, 2012.

TIETZ, G. et al. **Business Incubators in Brazil: Main Gaps to Be Explored by Academic Researchers**. *Journal of technology management & innovation*, v. 10, n. 4, p. 18-27, 2015

UNCTAD Secretariat. **Division on Investment and Enterprise: Results and Impact – Report 2015**, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Geneva. Disponível em: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2015d1\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2015d1_en.pdf). Acessado em: 08 de outubro de 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VOLKER, Paulo. **O professor empreendedor**. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO SESI/SENAI, 1., 2001, Belo Horizonte, Minas Gerais. Anais... Belo Horizonte: Federação das Indústrias do

Estado de Minas Gerais/Rede SESIMINAS de Educação/SENAI Educação Profissional, 2001. p. 1-05.

WEISS, C. H. Evaluation. 2.ed. **Upper Saddle River**: Prentice-Hall, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas S.a., 2009.

WENNEKERS ARM (2006) **Entrepreneurship at country level**: economic and non-economic determinants, PhD thesis, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: modelo conceitual de pesquisa. Cadernos EBAPE. BR, p. 564585, 2011.

ZAHRA, S., WRIGHT, M.; ABDELGAWAD, S. G. **Contextualization and the advancement of entrepreneurship research**. *International Small Business Journal*, v. 32, n. 5, p. 479–500, 2014.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA E GRUPO FOCAL

#### **Entrevista com os Docentes do Curso de Administração.**

1. O professor(a) consegue identificar na dinâmica da sua disciplina os conceitos de educação empreendedora?
2. Na sua relação de construção do conhecimento em sala de aula, como você avalia a capacidade dos alunos de implementar, organizar, planejar e conduzir atividades?
3. Na sua relação de construção do conhecimento em sala de aula, como você avalia a capacidade dos alunos de criar e rever percepções pessoais, a fim de resolver problemas e enfrentar desafios?
4. Na sua relação de construção do conhecimento em sala de aula, como você avalia a compreensão de mundo dos alunos a partir do contexto social, cultural e econômico, na perspectiva de criação de valor?
5. Na sua relação de construção do conhecimento em sala de aula, como você avalia a capacidade dos alunos de agir no mundo e trabalhar de forma consistente para superar ambiguidades e incertezas?

#### **Entrevista com os alunos (grupo focal)**

1. Vocês conseguem identificar na dinâmica desenvolvida pelos professores em sala de aula, uma aproximação com os conceitos de educação empreendedora?
2. Na sua relação de construção do conhecimento em sala de aula, como você avalia a capacidade dos professores de implementar, organizar, planejar e conduzir atividades?
3. Na sua relação de construção do conhecimento com os alunos em sala de aula, como você avalia a capacidade dos professores de criar e rever percepções pessoais, a fim de resolver problemas e enfrentar desafios?
4. Na sua relação de construção do conhecimento em sala de aula, como você avalia a compreensão de mundo dos professores a partir do contexto social, cultural e econômico, na perspectiva de criação de valor?
5. Na sua relação de construção do conhecimento em sala de aula, como você avalia a capacidade dos professores de agir no mundo e trabalhar de forma consistente para superar ambiguidades e incertezas?

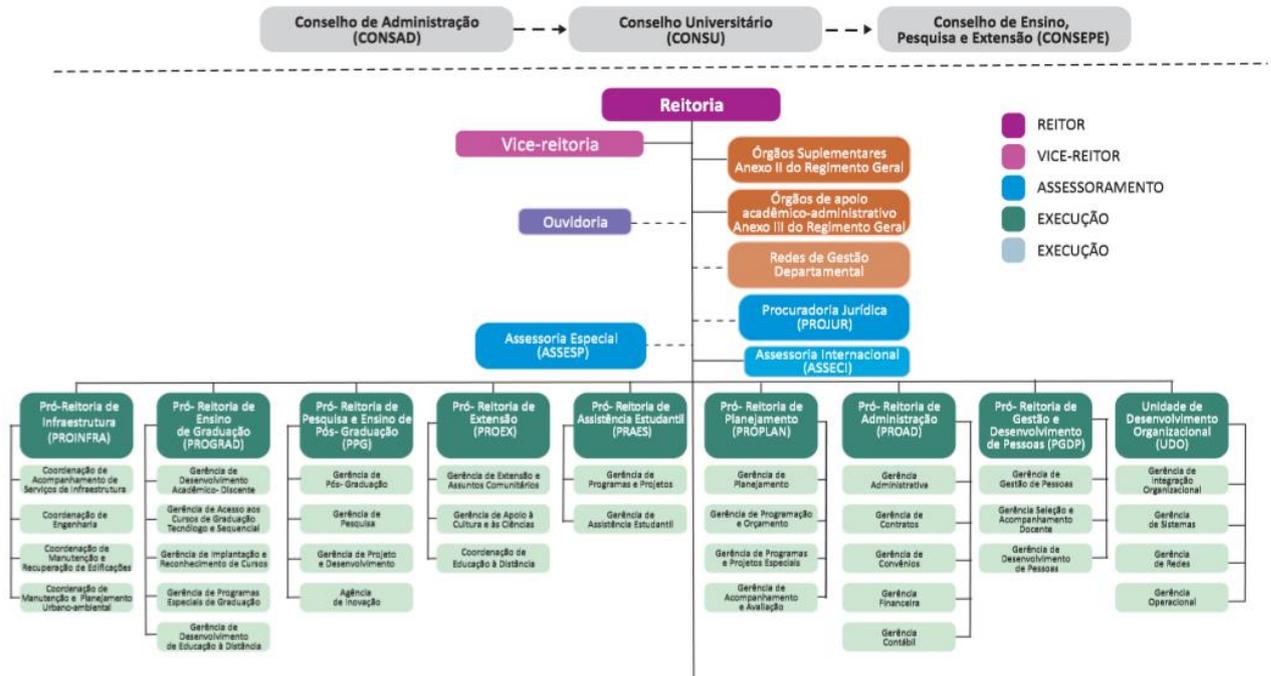
**APÊNDICE B**  
**MODELO DE ANÁLISE**

Conceito central	Dimensão	Objetivo	Categoria	Indicadores	Fonte de dados	Instrumento de coleta de dados	Técnicas de tratamento de dados
Empreendedorismo	Educação Empreendedora	Modelo de Gestão	AÇÃO	Avaliar a capacidade dos alunos de implementar, organizar, planejar e conduzir atividades.	PPC Docentes Discentes	Pesquisa documental Entrevista Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo Análise de conteúdo
			CRIATIVIDADE	Avaliar a capacidade dos alunos de criar e rever percepções pessoais, a fim de resolver problemas e enfrentar desafios.	PPC Docentes Discentes	Pesquisa documental Entrevista Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo Análise de conteúdo
			AMBIENTE	Avaliar a compreensão de mundo dos alunos a partir do contexto social, cultural e econômico, na perspectiva de criação de valor.	PPC Docentes Discentes	Pesquisa documental Entrevista Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo Análise de conteúdo
			ATTITUDE PESSOAL	Avaliar a capacidade dos alunos de agir no mundo e trabalhar de forma consistente para superar ambiguidades e incertezas.	PPC Docentes Discentes	Pesquisa documental Entrevista Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração Própria (2018).

## ANEXO A ORGANOGRAMA DA UNEB

### Estrutura Organizacional da UNEB



## ANEXO B

### FLUXOGRAMA DA MARIZ DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Fluxograma**



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA		INTEGRALIZAÇÃO CURRICULAR				DURAÇÃO EM SEMESTRE		TURNO DE FUNCIONAMENTO	
CAMPUS: I – Salvador; V – Santo Antônio de Jesus; XI – Serrinha; XII – Guanambi; XVII – Bom Jesus da Lapa e XVIII - Eunapólis.		FORMAÇÃO BÁSICA – FB	FORMAÇÃO PROFISSIONAL – FP	ESTUDOS QUANTITATIVOS E CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS – EQT	FORMAÇÃO COMPLEMENTAR – FC Atividades Complementares + Opcionais	TOTAL	Mínimo	Máximo	Noturno
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO Vigência: a partir de 2014.1		CARGA HORÁRIA: 915 h	1.905 h	360 h	200 h	3.380 h	08	14	
Eixo: Eixo Administração e Humanidades	Eixo: Administração, Sociedade e Cidadania	Eixo: Gestão do Desempenho Organizacional	Eixo: Estrutura Organizacional	Eixo: Administração e Mercado	Eixo: Empreendedorismo	Eixo: Gestão e Sustentabilidade	Eixo: Gestão Tecnológica e Inovação		
1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre	4º Semestre	5º Semestre	6º Semestre	7º Semestre	8º Semestre		
Fundamentos de Administração 75	Teoria Geral da Administração 75	Fundamentos e Análise de Custos 75	Organização, Sistemas e Métodos 75	Marketing Estratégico 75	Plano de Negócios e Empreendedorismo 75	Gestão Ambiental e Sustentabilidade 75	Gestão da Inovação Tecnológica 75		
Teoria Microeconômica 80	Teoria Macroeconômica 80	Comunicação Organizacional 80	Estatística das Organizações 80	Administração de Materiais 80	Administração Financeira e Orçamentária 80	Elaboração e Análise de Projetos 80	Trabalho de Conclusão de Curso - TCC 80		
Matemática Básica 80	Matemática Aplicada 80	Fundamentos de Estatística 80	Contabilidade Gerencial 80	Gestão Estratégica de Pessoas 80	Administração Estratégica 80	Logística Empresarial 80	Administração Pública 80		
Metodologia Científico e do Trabalho Científico 80	Fundamentos da Contabilidade 80	Direito Empresarial 80	Legislação Trabalhista e Seguridade Social 80	Direito Tributário 80	Administração de Produção 80	Orientação de TCC 80	Tópicos Especiais em Administração - TEA 80		
Fundamentos de Sociologia 80	Estudos Socio - Antropológicos das Organizações 80	Psicologia Organizacional 80	Marketing 80	Fundamentos de Administração Financeira 80	Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração 80	Pesquisa Operacional 80	Tópicos Especiais em Administração - TEA 80		
Filosofia e Ética 80	Instituições de Direito Público e Privado 80	Matemática Financeira 80	Gestão de Pessoas 80	Administração de Sistemas de Informação 80	Estágio Curricular I 150	Estágio Curricular II 150	Tópicos Especiais em Administração - TEA 80		