Empreendedorismo: estratégias para ensino-aprendizagem **Entrepreneurship: strategies for teaching-learning** **Emprendedor estrategias para la enseñanza**

Atentas às necessidades educacionais e aos efeitos das transformações dessa nova era, as IES - Instituições de Ensino Superior do Brasil, vêm consolidar suas ações no sentido de proporcionar formação dos profissionais com competência de empreendedores. Assim, esse trabalho que busca responder às questões "O que ensinar?" e "Como ensinar?" foi elaborado com a finalidade de propor estratégias, ações e uma possível abordagem didático-pedagógica para auxiliar professores na prática em sala de aula, no desenvolvimento de competências e habilidades profissionais em alunos, para gestão empreendedora, e contribuir para uma educação de acordo com os objetivos da nova formação de administradores do curso de graduação tradicional.

The IES - Instituições de Ensino Superior ('College Education Institutions') have been gathering forces to form professionals with entrepreneurship competence due to the educational necessities and the transformation effects in this new era. Therefore, in order to answer the questions: "What do you teach?" and "How do you teach?", this paper was elaborated to propose strategies, actions and a possible educational approach to help teachers develop professionally competent and able students in business administration, contributing to an education based on the objectives of the business administration graduation course.

Volvidas para las necesidades educacionales y los efectos de las transformaciones de hoy, las IES intentan acciones para garantizar una formación con competencia de emprendedores. Este trabajo desea contestar las cuestiones: ¿Lo qué enseñar? ¿Como enseñar?, cuyo objetivo es propener estrategias, acciones y una abordagem didático-pedagógica para ayudar los profesores a desarrollar competencias y habilidades profesionales de los alumnos, con objetivo de una nueva formación de administradores en el curso.

Palavras-chave: empreendedorismo, educação empreendedora, ensino-aprendizagem, formação de administradores, estratégias.

Autora:

Prof. Solange Coelho de Azevedo

Professora nos Cursos de: Graduação em Administração e no Politécnico de Propaganda e Marketing da Universidade Estácio de Sá - UNESA-RJ. Mestre em Sistemas de Gestão (UFF). Especialista em Educação a Distância (UNICARIOCA). Bacharel em Administração (UNESA). Tecnóloga em Formação de Executivos (UNESA).

E-mail: solangecoelho1@ig.com.br.

1. Introdução

Nunca antes a velocidade da evolução da vida foi tão acelerada caracteristicamente no ritmo de crescimento dos fatos, do tipo de conhecimento, da técnica e das invenções. Estamos necessitando de um tipo de ser humano diferente, capaz de viver em um mundo em permanente mudança, educado para sentir-se à vontade com alterações de situação, sem conhecimento prévio. A sociedade que puder produzir essas pessoas sobreviverá. As que não puderem morrerão (MASLOW *apud* BARBOSA, 1997, p.134).

Em toda a história sobre o desenvolvimento das organizações, o fruto do trabalho de indivíduos e equipes, com capacidades para inovar e recriar coisas, quase todas resultantes em avanços tecnológicos, geram profundas mudanças nas empresas, uma

vez que transformam o mundo do trabalho e afetam as economias dos países.

Durante a segunda metade do século XX, várias conquistas tecnológicas ocorreram em um curto período de tempo, o que contribuiu para a aceleração do fenômeno da globalização, além de permitir aproximação das fronteiras e eliminação das distâncias.

As novas tecnologias, principalmente da informação e comunicação, transformaram o estilo de vida das pessoas; tal fato resultou no surgimento de novos mercados, numa demanda cada vez mais segmentada. Provocou um aumento da concorrência e criou um ambiente altamente competitivo para as empresas e para os trabalhadores.

Neste cenário, a partir da década de 1970, foi inaugurada a transição para uma nova produção de bens e serviços. As empresas procuraram introduzir métodos mais sofisticados, com o objetivo de torná-las mais ágeis e flexíveis; por conseguinte, foram obrigadas a fazer "reengenharia" de seus processos e incluir novos procedimentos, em busca da máxima qualidade para atender às necessidades e expectativas de consumidores diferentes. Também implicou mudanças reativas de ordem estrutural, já que houve diminuição dos níveis hierárquicos, pela aplicação do *downsizing* e descentralização do poder decisório, por intermédio do trabalho de equipes e implantação do *empowerment*.

Desse modo, a partir da década de 1980, uma nova ordem criou a demanda por indivíduos com visão de que "a organização precisa ser mais ágil, precisa buscar novas oportunidades de negócios de forma mais efetiva" (Dornelas, 2003, p. 7), com o objetivo de continuar a sobreviver e manter-se renovada.

Com isso, as empresas passaram a recrutar e selecionar, ou investir no desenvolvimento de pessoas (capital humano) com inteligência criativa e inovadora. Ou seja, uma demanda por profissionais empreendedores que podem representar o diferencial competitivo da empresa.

Conseqüentemente, ficou cada vez mais difícil a empregabilidade para profissionais com comportamento dos anos de 1950 - "o homem-papel" - preocupado com o poder da burocracia, dos regulamentos e do organizacionalismo. Com efeito, não existe mais aquela velha acomodação e a antiga estabilidade de emprego nas grandes empresas ou posições conquistadas por intermédio de um concurso público.

Algumas profissões deixaram de ter valor para sociedade, essencialmente aquelas mais desenvolvidas que utilizam tecnologias da informação e comunicação e são grandes consumidoras de serviços. No entanto, outras profissões surgem a cada dia e necessitam de pessoas especializadas em alguma nova função. Destacam-se algumas, na área de serviços: biotecnologia, telecomunicações, e-commerce, educação (ressalta-se a educação a distância), alimentos, turismo, entretenimentos e meio ambiente.

Publicações que abordam o problema do desemprego asinalam que o empreendedorismo pode oferecer soluções para este acontecimento. Por isso, o assunto tem merecido atenção do governo brasileiro, nas reuniões e discussões sobre a importância do empreendedor, na criação de micro e pequenas empresas e sua grande contribuição no desenvolvimento econômico.

DORNELAS (2003, p. 7) confirma que *"o empreendedorismo tem-se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico (...). As nações desenvolvidas dão especial atenção (...) por saberem que são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda"*.

Atentas às necessidades educacionais e aos efeitos das transformações desse novo milênio, as Instituições de Ensino Superior - IES no Brasil, comprometidas com a sociedade, consolidam suas ações no sentido de promover o desenvolvimento de empreendedores, em seus cursos de formação de Administradores.

No entanto, sabe-se que para se desenvolver competências, que possam proporcionar aprendizagem adequada, é necessário: (1) aproximar a teoria da prática, (2) introduzir ações que utilizem a colaboração entre disciplinas (áreas) e atividades.

Com isto, surgiu o seguinte problema:

Como ensinar empreendedorismo como fator de sucesso gerencial de modo que os alunos possam desenvolver competências e habilidades específicas?

O problema que motivou o presente trabalho foi identificado na prática, a partir de uma situação específica, e seu *"foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real"* (YIN, 2001, p. 19).

Trata-se de um estudo exploratório, na medida em que procura preencher uma lacuna do conhecimento pouco explorado, buscando compreender uma realidade e que ocorre em uma dada situação. ALVES-MAZZOTTI (1999, p. 151).

Desta forma, tem como objetivo específico: (1) propor a dinamização do ensino-aprendizagem, através de estratégias específicas para aplicação na disciplina de Gestão de Negócios, (2) propor ações fundamentais de integração educacional.

Contudo não se pretendeu esgotar o assunto e apresentá-lo com um trabalho fechado, uma vez que é impraticável a realização de um estudo completo devido à dinamicidade das mudanças sobre educação empreendedora.

1.1 Questões do Estudo

A situação-problema apresentada anteriormente levou à formulação das seguintes questões para este estudo.

Questão 1 - Para se desenvolver competências, que possam proporcionar aprendizagem adequada, é necessário: (1) aproximar a teoria da prática, e (2) introduzir estratégia que utilize a colaboração entre disciplinas (áreas) e atividades.

Então: Que ação poderia ser mais adequada para provocar intensa reciprocidade de outras áreas com a disciplina de Gestão de Negócios, visando a um enriquecimento mútuo dos saberes e resultando em significativa qualidade para o ensino-aprendizagem?

Questão 2 - Uma nova ordem no mundo dos negócios impõe um profissional, com características diferentes e comportamento que requer muito mais habilidades do que ser somente a liderança.

Então: Quais os saberes necessários da "arte de empreender"? O que ensinar? Como ensinar?

2. Estratégias para o ensino

O consultor e professor José Carlos Assis Dornelas explica que *"a maioria dos cursos de empreendedorismo no Brasil concentra-se no desenvolvimento de um plano de negócios. Isso é um equívoco, porque o conhecimento isolado das ferramentas de administração não leva a lugar nenhum"* (FUCS, 2004, p. 40).

Desta forma, é importante que a estratégia para o ensino de empreendedorismo tenha como objetivo o desenvolvimento do modo de comportar-se e seja focada na aprendizagem dos conhecimentos necessários da "arte de empreender", conforme mostra a figura 1: Os Dez Saberes da "Arte de Empreender".

Figura 1
Os Dez Saberes da "Arte de Empreender"

SABERES	O QUE APRENDER
1 - Aprender a conviver	Desenvolver a rede de relações e ser sociável.
2 - Aprender a compartilhar	Trabalhar em equipe e em parceria.
3 - Aprender a ser	Ter auto-estima, tolerância para enfrentar as incertezas e ambigüidades, saber utilizar as suas potencialidades e capacidades, conhecer suas carências e limitações.
4 - Aprender a condição do "ser humano"	Saber a importância da compreensão mútua entre seres humanos, a bondade, a humildade e a solidariedade.
5 - Aprender a fazer	Liderança e energia.
6 - Aprender a aprender	Ter curiosidade, vontade de aprender sempre e aumentar o conhecimento do setor, aprender com os próprios erros e aprender com os outros.
7 - Aprender negociação	Como negociar de forma duradoura - "ganha-ganha".
8 - Aprender valores	A importância da: responsabilidade social, preservação do meio ambiente, ética e moral.
9 - Aprender a ser criativo e inovador	Desenvolver o espírito criativo e inovador, incentivar e permitir o desenvolvimento da cultura criativa e inovadora na organização.
10 - Aprender a comunicar-se	Desenvolver a leitura, a reflexão, o pensamento crítico positivo, saber escrever e falar em público.

Fonte: Criada pela autora do trabalho

Para a construção de competências significativas, que proporcionem aos estudantes a aprendizagem específica, temos como premissa que a eficácia do ensino reside na qualidade do processo educacional. Este é composto de um conjunto de fatores de sucesso (figura 2: Fatores de Sucesso para a educação do empreendedorismo), com ações adequadas que possam cumprir sua missão.

Figura 2

Fatores de Sucesso para a Educação do Empreendedorismo

Fonte: Criada pela autora do trabalho

Cada fator deve portar estratégias e métodos próprios, todavia interdependentes, construtores de uma rede de projetos, cujo propósito seja a promoção e criação coletiva de um ambiente empreendedor, devem ser adequados à cultura e ao espaço no qual a comunidade acadêmica se encontra inserida.

2.1 Fator 1: Gestão da educação para o empreendedorismo

A gestão da educação, quando funciona como eixo central, é um fator de sucesso com caráter multifacetado que procura motivar e coordenar projetos, conduzindo-os sob diretrizes comuns para criar dimensões qualitativas e temporais de curto, médio e longo prazo e visa alcançar objetivos como:

1. Promover a correspondência entre o conteúdo programático e o objetivo do curso; interar a prática com outras disciplinas e criar um ambiente mais próximo do real, através de simulação de situações e jogos de empresas.

2. Desenvolver a produção de material didático, como meio complementar ao ensino, para dinamizar conteúdos e exercícios através de recursos midiáticos como: CD-ROM, fitas de vídeo, utilização de ferramentas on-line, videoconferências e programa para transmissão por meio de rádio local e TV.

3. Manter um programa de capacitação docente, para aprimorar e valorizar o trabalho dos professores-empresários, pois este constitui o grande diferencial para a educação em geral e especialmente para tal finalidade.

4. Definir um processo de monitoramento da evolução dos ex-alunos. O resultado obtido desse monitoramento é o principal indicador da qualidade da interação do aluno na aquisição de conhecimentos, tendo como parâmetro o grau de envolvimento na aprendizagem como o interesse na continuidade.

5. Criar e manter uma revista on-line, voltada para divulgação de pesquisas e idéias na área do empreendedorismo, aberta ao recebimento de produção de professores, alunos de graduação e pós-graduação, consultores, empresários (micro, pequena, média e grande empresa) e profissionais de empresas públicas e privadas.

6. Promover ciclos de minipalestras abertas à comunidade local, a fim de despertar o interesse pela atividade empreendedora.

7. Criar uma linha de ação, com os alunos que atuem como multiplicadores - tutores empreendedores (como orientadores), para o treinamento das comunidades locais de baixa renda ou afastadas dos grandes centros. Esta ação é destinada

a desenvolver: (1) nos alunos - a cultura empreendedora de responsabilidades social, (2) na sociedade local - a cultura empreendedora, para atender às demandas específicas de crescimento econômico local.

8. Buscar parcerias e uma rede de relacionamentos, tanto no setor público como no privado, não só para possibilitar a conexão de elementos capazes de estabelecer uma dinâmica empresarial com o curso, mas também pode funcionar como incubadora de negócios e uma empresa júnior.

A função da gestão educacional está na articulação de recursos, métodos e capital humano necessário à consolidação de uma educação teórica e prática. Ela também permite o amadurecimento para uma estratégia de educação continuada e de expansão educacional, que pode vir a ser a facilitadora da criação de alianças com a população local, organizações públicas e privadas.

A figura 3 mostra as principais ações que necessitam implementação e acompanhamento pela gestão da educação para o empreendedorismo, a fim de possibilitar o alcance de resultados de um ensino com qualidade.

Figura 3

Gestão da educação para o empreendedorismo

Fontes: Inspirado no símbolo da UNESCO e adaptada da figura de qualificações híbridas de Meister, 1998, p. 91

2.2 Fator 2: Interdisciplinaridade

Inserida no processo da gestão educacional, a interdisciplinaridade é uma ação que se propõe integrar os componentes correlacionados entre as disciplinas e atividades do currículo acadêmico e visa a um ensino mais eficiente.

Segundo FAZENDA (2002, p. 34), a interdisciplinaridade, tão defendida por J. Piaget, permite interações e reciprocidades entre diferentes ciências através de um sistema sem fronteiras entre as disciplinas; possibilita, ao aluno, melhor compreensão da aplicação dos saberes, uma visão holística organizacional e, conseqüentemente, atitudes pró-ativas de pensar, decidir e agir.

Os princípios do conhecimento são pertinentes, ou seja, não podem ser fragmentados para serem ensinados como único em uma disciplina, pois impediriam o vínculo entre as partes de uma totalidade. O ensino deve situar informações em um contexto e um conjunto, que estabeleçam as relações mútuas e recíprocas. Também há

necessidade de que o ensino seja vivenciado pelo aluno e que se mostre a utilidade e aplicação da aprendizagem, e que haja, dessa forma, o atendimento e o objetivo do processo educativo.

2.3 Fator 3: Abordagem pedagógica

A abordagem pedagógica é, na prática educativa a condicionante da arte de ensinar, que configura uma tendência instrumental, reflete-se na postura dos professores, na seleção e organização dos conteúdos, na técnica de ensino e na forma de avaliar a aprendizagem dos alunos.

Comentado por LIBÂNEO (2002, p. 19), fica claro que o modo como os professores realizam seu trabalho, selecionam e organizam o conteúdo das matérias, ou escolhem técnicas de ensino e avaliação tem a ver com pressupostos teórico-metodológicos, explícita ou implicitamente.

Sabe-se, que, nos dias de hoje, o exercício profissional docente, nas instituições brasileiras de ensino em geral, têm sido marcado pelas tendências pedagógicas, na forma tradicional com algumas ações renovadas.

Não é oportuno e o trabalho não tem como objetivo o aprofundamento das várias tendências pedagógicas, apesar da riqueza de abordagens que podem ser encontradas por intermédio de numeroso acervo bibliográfico sobre o assunto. A seguir apresenta-se somente uma estratégia de ensino-aprendizagem, ou seja, uma pedagogia apropriada com o objetivo de formação de gestores empreendedores.

Vale ressaltar que a Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional – LDBEN, lei nº 9.394, promulgada em 1996, oferece os mais importantes princípios para uma pedagogia de desenvolvimento de empreendedores, quando deixa claro que:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (Lei nº 9.394, 1996, artigo 1º). A educação deve ser inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana. Estes tendo por finalidades o pleno desenvolvimento e preparo do educando para o exercício da cidadania, e sua qualificação para o enfrentamento de desafios e novas ocupações do mundo do trabalho (Lei nº 9.394, 1996, artigo 2º).

A prática educativa leva a observar que a substituição do modelo de aulas tradicionais, quase que exclusivamente expositivas, por práticas (vivenciais) inovadoras com ênfase no “aprender-fazendo”, centradas no estudante, que passa a ser o agente ativo e autônomo da apropriação de competências, indica o desenvolvimento de um ensino-aprendizagem significativo.

Segundo DOLABELA (2003, p. 54), o desenvolvimento do conhecimento individual deve ser motivado pela busca da realização de uma vontade. Portanto, a ação pedagógica, como fruto da experiência, é proveniente da relação do indivíduo consigo mesmo e com o mundo, e em constante processo de auto-criação, conforme sustentou Carl Rogers - o inspirador da pedagogia não-diretiva.

Constata-se que a aprendizagem é significativa, quando o aluno percebe que as situações que estuda se relacionam com os seus próprios objetivos e podem ser aplicadas para elevação de si mesmo. Então, é no espaço físico-cultural da escola que o aluno irá agir para aprender sobre si mesmo e sobre o mundo. Para DO-

LABELA (2003, p. 54), na escola é que devem ser produzidas as situações emocionais que irão influenciar as relações sociais.

Assim, a ação pedagógica para o desenvolvimento de empreendedores (figura 4), deve focalizar as tendências atuais, onde:

1. O papel da escola é preparar indivíduos transformadores, éticos e comprometidos com o desenvolvimento social e econômico.

2. O professor é um sensibilizador e motivador, procura incentivar as aptidões individuais, agindo como facilitador do processo, orienta o aluno na execução das atividades e situações simuladas.

3. O conteúdo com base na realidade do mundo dos negócios, dos problemas coletivos da sociedade e das organizações, é abordado pelos alunos e professor. E de maneira recíproca o conhecimento é construído e os caminhos são buscados para a fundamentação prática da aprendizagem.

4. O ensino valoriza a auto-educação, isto é, a autonomia criativa, onde o aluno é o agente ativo na construção de competências e habilidades gerenciais empreendedoras.

5. A metodologia contempla: leituras de textos da atualidade seguidos de reflexões e debates. Preserva-se o processo dialógico e incentivam-se as exposições orais e as demonstrações feitas pelos alunos.

6. A interação professor-aluno é focada nas relações interpessoais e na comunicação.

7. O aluno é responsável pela sua própria aprendizagem, sendo assim ele mesmo deve fazer a sua auto-avaliação.

Figura 4

Ação Pedagógica para o ensino do empreendedorismo

AÇÃO	EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO
Função da Instituição	Desenvolver indivíduo transformador
Professor	Sensibilizador e motivador: age como facilitador e orientador.
Conteúdo	Fundamentado na realidade é construído na sala de aula.
Ensino	Valoriza a auto-educação focada na aprendizagem prática.
Metodologia	Construção do conhecimento de forma multiparticipativa.
Relação Professor e Aluno	Ênfase na comunicação e relação interpessoal.
Avaliação	Auto-avaliação.

Fonte: Criada pela autora do trabalho

A abordagem pedagógica, sugerida, poderá proporcionar condições mais adequadas para que o aluno incorpore um perfil profissional, com características polivalentes e flexibilidade para adaptar-se a novas situações. E manter-se em atividade produtiva de acordo com a realidade social, econômica e tecnológica, ser um gerador de rendas para as organizações e para o País.

3. Proposta de Diretrizes para o Ensino

A disciplina de Gestão de Negócios, integrante do currículo do curso de graduação tradicional em Administração, tem como objetivo contribuir para formação de profissionais para área de gestão empresarial, isto é, serve para atender as demandas *intrapreneur* e as *entrepreneurs*.

Com a indagação **O Que Ensinar?** - surgiu a questão “O quê deve ser oferecido na disciplina Gestão de Negócios?”, e que, na prática em sala de aula, possibilite dinamizar o ensino-aprendizagem. Assim, buscou-se conhecer idéias e propostas de alguns pesquisadores. Entre elas, destacamos duas práticas de ensino no Brasil:

A proposta de DORNELAS (2003, p. 133 – 135), que é aplicada com sucesso na educação corporativa, é focada no plano empreendedor pessoal. Ela busca desenvolver no educando habilidades de identificar oportunidades para o desenvolvimento de novos projetos para a organização.

A proposta de DOLABELA (1998, p. 9 - 13), trata do programa REUNE, criado pelo: SEBRAE, o Instituto Euvaldo Lodi – IEL, a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e a FUMSOFT, para atender aos cursos universitários e de segundo grau, na disciplina “o empreendedor”. O programa busca estimular a criação de empresas e visa ao desenvolvimento econômico no estado de Minas Gerais.

Após análise comparativa das propostas de Dornelas e Dolabela, propõe-se uma abordagem programática, focada na aprendizagem do tipo “aprender fazendo”, que serve para o desenvolvimento de competências e habilidades comuns de gestores: empreendedores e intra-empreendedores, como mostra a figura 5: Processo de Ensino e Aprendizagem.

3.1 Dinâmica do Ensino de Empreendedorismo

Procura-se resposta para a questão: **Como Ensinar?** - a proposta é uma dinâmica, que, tem como objetivo a sistematização do ensino-aprendizagem, focalize a interdisciplinaridade e a realização de atividades vivências.

Na figura 6: Dinâmica do Ensino de Empreendedorismo, dispostos de forma horizontal: os estágios do ensino-aprendizagem encontram como ponto comum a interação de conteúdos e atividades vivenciais.

3.1.1 Primeiro estágio

Denominado **tutorial para concepção empreendedora**, o ensino-aprendizagem foi dividido em dois processos: um teórico e o outro prático:

a) Processo teórico - Busca conceituar com simplicidade e profundidade o espírito empreendedor e o empreendedorismo. Neste, a preocupação é explorar as características do comportamento empreendedor com a finalidade de desenvolvê-las nos alunos.

O ensino se apoiará em textos, que serão previamente escolhidos, levando-se em conta a cultura local dos alunos, extraídos de publicações atuais: livros, revistas, jornais. Estes servirão para leitura, seguidas de debates em sala de aula, possibilitando o diálogo aluno e professor e elaboração de resenhas.

Figura 5
Processo de Ensino e Aprendizagem

FOCO DO ENSINO	O QUE ENSINAR	COMO ENSINAR	APRENDIZAGEM
1. O empreendedor: estudo introdutório	<ul style="list-style-type: none"> ● O papel do empreendedor e do intra-empreendedor. ● Importância destes gestores para o país. ● Características comportamentais requeridas dos empreendedores. ● Importância dos valores éticos, meio ambiente e responsabilidade social. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Leitura de material selecionado e revisão crítica de texto ● Debates sobre os textos (diálogo aluno x professor) ● Filas de vídeo e debates 	<p>Aprender a se comunicar</p> <p>Aprender com os outros e consigo mesmo</p> <p>Aprender a importância de valores</p>
2. Construção do comportamento empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderança ● Marketing pessoal ● Aprender a conviver – relações interpessoais e espírito de equipe. ● Técnicas de negociação ● Entrevista com empreendedor (podendo utilizar Roteiro) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aula expositiva ● Leitura de material selecionado e revisão crítica de texto. ● Filas de vídeo e debates ● Estudo de casos-Exercício e discussão em grupo ● Conhecer a realidade 	<p>Aprender a fazer</p> <p>Aprender a ser</p> <p>Aprender como negociar</p> <p>Aprender a conviver</p>
3. Motivação: Geração de idéias. Criatividade e inovação	<ul style="list-style-type: none"> ● Atitudes criativas e espírito empreendedor. ● Geração de idéias e identificação de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinâmicas ● <i>Brainstorming</i> ● Criação de grupos de trabalho para elaboração do Plano de Negócio 	<p>Aprender como ser criativo e inovador</p>
4. Estratégias para implementação de novas oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Importância de planos, objetivos e metas. ● Elaboração do plano de negócio (com Roteiro). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aula expositiva + exemplo de Plano de Negócio ● Pesquisa e articulação com outras áreas do conhecimento. ● Apresentação do Plano de Negócio (alunos) 	<p>Aprender fazendo (simulação) FERRAMENTAL</p> <p>Desenvolver a oralidade</p>
5. Prática e Produção	<ul style="list-style-type: none"> ● Visita à incubadora e à empresa júnior. ● Palestra com empreendedor ● Produção de artigos ● Feira de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vivenciado pela observação ● Toma conhecimento de experiência real. ● Elaboração ● Vivenciado - simulação 	<p>Aprender observando</p> <p>Aprender com os outros</p> <p>Aprender fazendo</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Estágio na Empresa Júnior (intra-empreendedores) ● Estágio na Incubadora (empreendedores) 		<ul style="list-style-type: none"> ● Oficina para crescimento empreendedor 	

Fonte: Criada pela autora do trabalho

Figura 6
Dinâmica do Ensino de Empreendedorismo

Fonte: Criada pela autora do trabalho

Também serão utilizados: (1) apresentação de fitas de vídeos seguida de debates, (2) estudo de casos, (3) dinâmicas, para criar um ambiente que propicie o desenvolvimento da criatividade e inovação, (4) entrevistar um empreendedor do local, ou da região, ou da empresa onde os alunos trabalham. A possibilidade de conhecer um pouco do relato da experiência de empreendedores pode ser uma valiosa ferramenta para a motivação dos alunos.

b) Processo Prático: Geração de Idéias - O objetivo deste exercício é motivar a geração de sonhos ou idéias viáveis, que podem ser concretizados por encontrar possibilidades no mundo real. Estas idéias sobre novos empreendimentos, ou soluções para problemas servirão para a elaboração do plano de negócios:

1º Passo - o professor formula uma pergunta para toda a turma. "Qual é o seu sonho - que negócio ou solução você gostaria de desenvolver?".

2º Passo - através de um *brainstorming*, cada aluno indica o seu sonho. Estimulador dos alunos, o professor esclarece que o sonho pode ser: a criação de uma nova empresa ou organização não governamental - ONG, ou a introdução de um novo produto, ou serviço para uma organização já existente, ou a solução para um processo para a empresa onde ele (aluno) trabalha.

3º Passo - todas as idéias são anotadas. A partir das idéias, inicia-se um processo de votação. Cada aluno escolhe a idéia de negócio que parece mais atrativa, não podendo votar na própria idéia. As 5 (cinco) ou 7 (sete) idéias mais votadas servirão para a elaboração do plano de negócio. A escolha da quantidade de idéias/negócios deverá variar de acordo com o número de alunos inscritos na disciplina.

4º Passo - os alunos que apresentaram as idéias mais votadas devem escolher os demais colegas que comporão a equipe de trabalho para elaborar o Plano de Negócio.

c) Processo Prático: Elaboração do Plano de Negócio - nesta atividade é fundamental o conhecimento de outras disciplinas, tendo como elemento de prática a elaboração do plano de negócio pelos alunos (em grupos de trabalhos). Este contempla a pesquisa de campo e o exercício do conhecimento específico em outras áreas (disciplinas).

3.1.2 Segundo Estágio:

Denominado como **prática e produção empreendedora** - o trabalho é realizado através de atividades, como: visita à incubadora de negócios e à empresa júnior, palestra com empreendedor, feira de negócios (organizada e realizada pelos alunos e empresas locais), e produção de artigos para revista *on-line*.

3.1.3 Terceiro Estágio:

Denominado **oficina para crescimento**, trata do processo de produção de resultados a partir da prática de atividades desenvolvidas na empresa júnior para os *intrapreneurs*, ou em incubadora de negócios para os *entrepreneurs*.

4. Conclusão

Entende-se que esta proposta de estratégias para o ensino do empreendedorismo tem condições viáveis de implantação. Considera-se que, atividades contextualizadas e as dinâmicas do ensino focadas na vivência de situações reais, sugerem ações pedagógicas adequadas.

A proposta, que veio em função da identificação da lacuna encontrada no processo de ensino do empreendedorismo, como fator de sucesso gerencial, apresenta-se como uma contribuição didático-pedagógica, capaz de permitir que alunos do curso de graduação tradicional em Administração possam desenvolver competências e habilidades específicas.

A disciplina Gestão de Negócios, ferramenta deste estudo, focaliza a aproximação dos alunos com o mundo real e depende da implementação dos fatores de sucesso, principalmente da interdisciplinaridade. Assim, diferente do ensino tradicional, deve se contemplar ações educativas que enfatizem o desenvolvimento de comportamento e atitudes de criatividade, de parceria e trabalho em equipe, do aprender contínuo - "aprender a aprender", da pró-atividade, da responsabilidade social e econômica.

É essencial que a implementação desta proposta seja acompanhada, para que sua validação esteja de um modo qualitativo adequado à realidade da instituição de ensino superior quanto à sua eficácia como modelo de ensino.

Alguns aspectos não foram aqui apresentados. No entanto, merecem ser investigado posteriormente. Desta forma, passa-se a identificá-los a seguir como sugestões para futuros estudos.

1. Uma pesquisa para conteúdo, para complementar com profundidade e responder ao questionamento "o que ensinar" para cada ação e atividade.

2. A elaboração de um estudo com metodologia própria, a fim de propor a oferta da disciplina na modalidade "não presencial", e que possa permitir a participação de alunos ouvintes, isto é, os não inscritos regularmente no curso de Administração.

Vale ressaltar que a estratégia à distância, devido às vantagens da flexibilidade, é adequada a cursistas que, por motivos profissionais, viajam constantemente, ou não podem ausentar-se do local de trabalho no horário do curso.

Como menciona AZEVEDO (2003, p. 7), a oferta da disciplina na modalidade "não presencial" encontra amparo legal na portaria nº. 2.253/01, permite que a utilização desta modalidade não exceda "a vinte por cento" do tempo para integralização do respectivo currículo do curso de graduação.

Por fim, outros temas, mesmo que modelados a partir deste artigo, podem ser pesquisados sob outros ângulos, ou oferecer modificações e aprofundamentos.

Referências bibliográficas

- ALVEZ-MAZZITTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AZEVEDO, Solange C.; QUELHAS, Osvaldo L. G. *A qualidade das definições normativas da educação à distância no ensino superior do Brasil*. Revista *Produção On-Line*. Florianópolis: UFSC, vol. 3, número 3, set. 2003. Disponível em <http://www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 03 mai. 2004.
- BARBOSA, Carlos Alberto. *Pensamentos de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- BRASIL. "Lei nº. 9.394/96". Estabelece as diretrizes de bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, p. 27.833-27.841, 23 dez. 1996, Seção 1 nº 248, 1996.
- BRITO, Bruno. (2002) "Mortalidade empresarial chega a 48%". *Jornal do Comércio de Pernambuco*, 07 out, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DOLABELA, Fernando. *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Cultura, 2003.
- DOLABELA, Fernando. "Programa REUNE" – Rede de ensino de empreendedorismo: Manual do Professor - Disciplina O Empreendedor, 1998.
- DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DOLLINGER, Marc J. *Entrepreneurship: strategies and resources*. Indiana University: Austen Press e Irwin, 1995.
- FAZENDA, Ivani C. A. *Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia*. São Paulo: Loyola, 2002.
- FILION, Louis Jacques et al. *L'entrepreneuriat comme carrière potentielle: une évaluation en milieu universitaire*. École des Hautes Études Commerciales – HEC, Montreal, 2002.
- FONSECA, Adriana M. "Incubadoras de novos negócios". *Revista Empresas e Negócios*. São Paulo: Editora O Globo, no. 180, p. 14, jan. 2004.
- FUCS, José; OSMAN, Ricardo. "Como se tornar um vencedor nos negócios". *Revista Empresas e Negócios*. São Paulo: Editora O Globo, no. 181, p. 38 – 47, fev. 2004.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2002) "Executive Report". Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>. Acesso em: 05 jan. 2004.
- LEITE, Emanuel. *O fenômeno do empreendedorismo*. 3ª edição. Recife: Bagaço, 2002.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Democratização da escola pública*. 18ª edição. São Paulo: Loyola, 2002.
- MEISTER, Jeanne C. *Corporate universities*. New York, EUA: McGraw-Hill, 1998.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Tradução do original *Lês sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. 8 ed. – São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNESCO, 2003.
- PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. *Intra-empresendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Tradução do original *Intra-preneurship in action*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SHOOL, Darden. (2004) "Como transformar uma região em centro vital". *UPDATE - Revista HSM Management*. São Paulo: FGV, n 10, p 1-4, jan-fev. 2004.
- TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução do original *Case study research: design and methods*, por Daniel Grassi. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

Nota

Este artigo teve origem na Dissertação de Mestrado defendida e aprovada pela UFF, em junho de 2004. E foi um dos 68 trabalhos selecionados na categoria *full paper* – dentre os 118 submetidos – apresentado em sessão científica da III CIPEAL - Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina, que aconteceu em novembro de 2004, <http://www.cipeal.com.br>.

Artigo enviado em 22/02/2005, aceito em 10/05/2005.