



**Fundação
Dom
Cabral**

• www.fdc.org.br •

**Sebrae – Estudos Teóricos Referenciais sobre
Educação Empreendedora**

**Relatório da Pesquisa
Bibliográfica sobre
Empreendedorismo e Educação
Empreendedora**

**Carlos Arruda
Ana Burcharth
Michele Dutra**

Abril | 2016

Sumário

1. Introdução	6
2. Metodologia	7
2.1 Revisão da literatura	7
2.1.1 Fase 1 - Empreendedorismo	7
2.1.2 Fase 2: Educação Empreendedora.....	13
2.2 Entrevistas	19
2.3 Questionário	22
3. Revisão da Literatura em Empreendedorismo	23
3.1 Como começou a pesquisa em empreendedorismo?	23
3.2 O empreendedorismo é um campo de pesquisa definido, em construção ou apenas um fenômeno empírico?	29
3.3 O que é empreendedorismo e o empreendedor?	32
3.4 Que disciplinas compõem este campo de estudo?	36
3.5 Quais as principais correntes, escolas e autores?	37
4. A Emergência da Educação Empreendedora	46
5. Revisão da Literatura em Educação Empreendedora	51
5.1 Por quê?.....	54
5.2 O que?.....	56
5.2.1 Entendimento estrito vs. entendimento amplo	56
5.2.2 Competências empreendedoras.....	58
5.3 Para quem?.....	60
5.4 Como?.....	63
5.4.1 Ensinar sobre, para e através do empreendedorismo	63
5.4.2 Paradigma tradicional vs. Novos paradigmas.....	64
5.4.3 Método Effectuation.....	67
5.4.4 Criação de valor	68
5.4.5 Método Berkeley de Empreendedorismo (BMoE Bootcamp).....	69
5.4.6 Experiência da Nokia – Programa Bridge.....	70
5.5 Para quais resultados?.....	72
6. A Visão dos Especialistas: Resultado das entrevistas	75
6.1 Fernando Dolabela	75

6.2	Marcos Hashimoto.....	78
6.3	Anna Goussevskaia	81
6.4	Bob Caspe.....	84
6.5	Alistair Anderson.....	87
6.6	Helle Neergaard e Per Blenker.....	90
6.7	Reed Nelson	95
6.8	Luis Felipe de Carvalho	97
6.9	Marco Van Gelderen	99
6.10	Abdelraheem Abualdbasal	101
6.11	Andy Penaluna	102
6.12	Síntese das entrevistas.....	103
7.	A Prática dos Especialistas: Resultado dos questionários.....	105
7.1	Questionários em português	105
6.1.	Questionários em inglês.....	115
8.	Centros de Pesquisa no Brasil e no Mundo.....	121
9.	Conclusão	124
10.	Referências.....	125

Índice de Figuras

Figura 1: Metodologia	8
Figura 2: Linha do Tempo de Trabalhos Seminais em Empreendedorismo	28
Figura 3: Escolas do Pensamento em Empreendedorismo.....	38
Figura 4: Causation.....	43
Figura 5: Effectuation	44
Figura 6: Bricolagem.....	45
Figura 7: O Modelo de Educação Empreendedora	53
Figura 8: Diferentes Modelos Pedagógicos para Públicos Diferentes	62
Figura 9: Abordagens e Metodologias para o Ensino do Empreendedorismo	66
Figura 10: Método Berkeley de Empreendedorismo.....	70
Figura 11: Centros de Pesquisa em Empreendedorismo no Brasil e no Mundo	123

Índice de Quadros

Quadro 1: Artigos identificados via <i>Snowballing</i>	9
Quadro 2: Artigos Identificados na Scopus	11
Quadro 3: Artigos Identificados nos Periódicos Brasileiros	12
Quadro 4: Periódicos por Área de Pesquisa e Número de Artigos	15
Quadro 5: Artigos-Chave Selecionados na Ebsco.....	16
Quadro 6: Artigos Selecionados nos Periódicos Brasileiros.....	17
Quadro 7: Artigos Identificados via <i>Snowballing</i>	18
Quadro 8: Entrevistas com Especialistas	19
Quadro 9: Roteiro de Entrevista (Fase 1)	21
Quadro 10: Roteiro de Entrevista (Fase 2).....	22
Quadro 11: Ensino do Empreendedorismo no Brasil	49
Quadro 12: Justificativas para a Educação Empreendedora	55
Quadro 13: Competências Empreendedoras	59

1. Introdução

Este relatório descreve os resultados do Projeto “Estudos Teóricos Referenciais sobre Educação Empreendedora”, realizado numa parceria entre a Fundação Dom Cabral e o Sebrae MG. O Projeto compreende o levantamento e a sistematização de conhecimento e práticas sobre educação empreendedora desenvolvidas no Brasil e no mundo. Objetiva proporcionar a fundamentação técnica para o desenvolvimento de pesquisas, ferramentas, tecnologias e demais iniciativas do Centro de Referência em Educação Empreendedora e do Programa Nacional de Educação Empreendedora do Sebrae.

A primeira fase do Projeto refere-se à “Pesquisa Bibliográfica sobre Empreendedorismo”. O objetivo é construir um panorama do conhecimento e um mapeamento das atividades de pesquisa na área abordando os seguintes temas:

- O que é (e não é) empreendedorismo?
- Principais correntes teóricas
- Linha do tempo dos estudos e autores
- Definição das principais categorias e/ou tipologias (ex.: intraempreendedorismo, empreendedorismo social, empreendedorismo digital etc.)
- Principais centros de pesquisa de empreendedorismo no Brasil e no mundo

Essa fase foi realizada no período de 1º/10/2015 a 15/12/2015 e compreendeu as seguintes atividades: 1) revisão da literatura sobre o tema empreendedorismo; 2) realização de seis entrevistas com sete especialistas e acadêmicos sobre empreendedorismo; 3) realização de *workshop* de devolutiva dos resultados da pesquisa no dia 15/12/2015.

A segunda fase do Projeto refere-se à “Pesquisa Bibliográfica sobre Educação Empreendedora”. O objetivo é construir um panorama do conhecimento na área, bem como identificar melhores práticas e novas tendências pedagógicas para a formação de empreendedores. São tratados os seguintes temas:

- O que é educação em empreendedorismo?
- Linha do tempo
- Educação empreendedora no Brasil e no mundo
- Principais questões que vêm sendo debatidas entre profissionais e pesquisadores de educação empreendedora no Brasil e no mundo
- Melhores práticas e tecnologias educacionais para ensino do empreendedorismo no Brasil e no mundo (descrição da prática e organização envolvida)
- Tendências e perspectivas: o futuro da educação empreendedora
- Principais centros de pesquisa de educação empreendedora no Brasil e no mundo

Essa fase foi realizada no período de 11/01/2016 a 23/03/2016 e compreendeu as seguintes atividades: 1) revisão da literatura sobre o tema “educação empreendedora”; 2) realização de entrevistas com acadêmicos sobre “educação empreendedora”; 3) coleta de práticas pedagógicas em “educação empreendedora” por meio de um questionário com profissionais no Brasil e no mundo; 4) realização de *workshop* de devolutiva dos resultados da pesquisa no dia 23/03/2016.

O relatório está estruturado da seguinte forma: além deste capítulo introdutório, o capítulo 2 descreve a metodologia utilizada no Projeto. Em seguida, o capítulo 3 relata os principais achados da revisão da literatura sobre empreendedorismo, organizados a partir das perguntas de pesquisa que nortearam nosso trabalho. O capítulo 4 traça um breve histórico da emergência da educação empreendedora no Brasil e no mundo. O capítulo 5 é voltado para a revisão da literatura sobre educação empreendedora e foi estruturado com base nos temas filosóficos e nos temas didáticos de relevância para a área. O capítulo 6 resume as opiniões dos especialistas, apresentando uma síntese das entrevistas. O capítulo 7 exhibe os resultados do questionário sobre as práticas dos especialistas. Por fim, o capítulo 8 exhibe uma lista dos principais centros de pesquisa de empreendedorismo no Brasil e no mundo. O capítulo 9 apresenta nossas considerações finais e as conclusões do relatório.

2. Metodologia

2.1 Revisão da literatura

2.1.1 Fase 1 - Empreendedorismo

A revisão da literatura sobre empreendedorismo compreendeu o levantamento sistemático de artigos acadêmicos-chave sobre o tema. Baseou-se em quatro métodos de pesquisa: revisões da literatura recentemente publicadas sobre o tema, abordagem *snowballing*, busca na base Scopus e entrevistas com especialistas.

A Figura 1 traz uma ilustração da metodologia, segundo o período de tempo investigado.

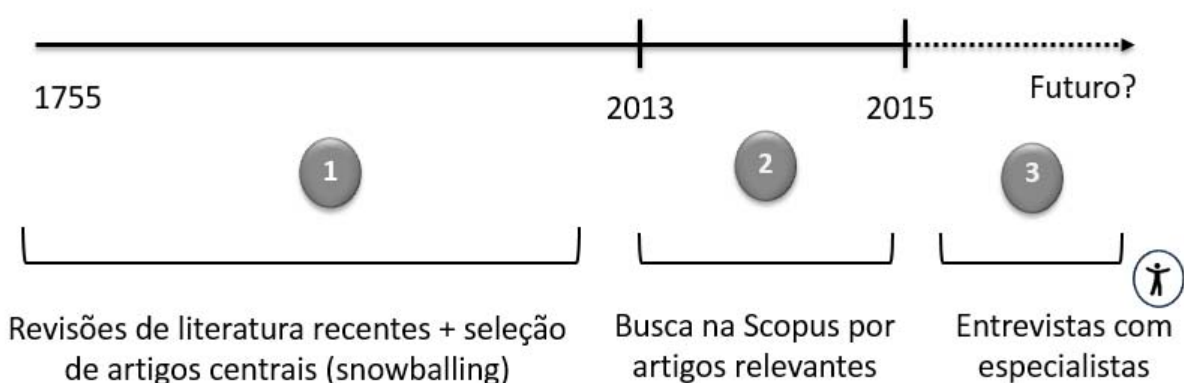


Figura 1: Metodologia

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Período 1: 1755 - 2013

Nosso ponto de partida foram cinco revisões da literatura recentemente publicadas sobre o tema empreendedorismo em periódicos de grande relevância internacional e nacional:

1. SORENSON, O.; STUART, T. Entrepreneurship: A field of dreams? *The Academy of Management Annals* 2(1), 2008. p. 517-543.
2. LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. *Entrepreneurship: Exploring the knowledge base*. *Research Policy* 41, 2012. p. 1154-1181.
3. ALDRICH, H. E. The Emergence of Entrepreneurship as An Academic Field: A Personal essay on institutional entrepreneurship. *Research Policy* 41, 2012. p. 1240-1248.
4. BORBA, M.L., HOELTGEBAUM, M., SILVEIRA, A. A Produção Científica em Empreendedorismo: Análise do Academy of Management Meeting: 1954-2005. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* 12 (2), 2011. p. 169-206.
5. CARLSSON, B., BRAUNERHJELM, P., MCKELVEY, M., OLOFSSON, C., PERSSON, L., YLINENPÄÄ, H. The Evolving Domain of Entrepreneurship Research. *Small Business Economics* 41, 2013. p. 913-930.

Dadas as restrições de tempo do Projeto, bem como a disponibilidade de excelentes e atuais trabalhos de revisão, esta nos pareceu a escolha mais adequada para obter um entendimento holístico do tema em um curto espaço de tempo. Esses cinco artigos nos proporcionaram uma visão histórica da evolução do campo, de seus principais autores e linhas de pesquisa.

Além disto, eles nos ofereceram uma clara indicação dos trabalhos seminais em empreendedorismo (classificados por meio de investigações bibliométricas detalhadas). Seguindo a abordagem *snowballing*, utilizamos esta indicação para analisar os artigos que oferecem contribuições seminais em empreendedorismo e que representam autores de

escolas de pensamento distintas. A partir destes, selecionamos outros artigos de igual relevância.

O Quadro 1 apresenta os artigos identificados por esse método.

Quadro 1
Artigos identificados via *Snowballing*

Autor	Título	Ano/ Periódico	Principal contribuição
SCHUMPETER	Teoria do Desenvolvimento Econômico	1912/ Livro	Empreendedor é o agente que introduz mudanças para o sistema econômico
MCCLELLAND	The Achieving Society	1961/ Livro	As características psicológicas do empreendedor, associadas à necessidade de realização
GARTNER	Who is the entrepreneur? Is the wrong question	1988/ Journal of Small Business	Empreendedor não é o que ele é, mas o que ele faz
KIRZNER	Entrepreneurial Discovery and the competitive market process	1997/ Journal of Economic Literature	A descoberta de oportunidades pelo empreendedor é responsável pelos mecanismos de equilíbrio do mercado
SHANE & VENKATARAMAN	The promise of entrepreneurship as a field of research	2000/ Academy of Management Review	Empreendedorismo diz respeito à descoberta e exploração de oportunidades lucrativas
SARASVATHY	Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic invariability to entrepreneurial contingency	2001/ Academy of Management Review	Empreendedores fazem escolhas e se comportam de uma maneira singular, denominada lógica de "effectuation" em um ambiente de elevada incerteza
BAKER & NELSON	Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolagem.	2005/ Administrative Science Quarterly	Empreendedores atuam de acordo com a lógica de "bricolagem" em um ambiente de recursos escassos

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Período 2: 2013 - 2015

Para pesquisar contribuições no período mais recente não coberto pelas cinco revisões da literatura, realizamos uma ampla busca na base Scopus, que é uma reconhecida biblioteca eletrônica de milhares de periódicos em texto completo, magazines, relatórios e vários outros tipos de publicações de renomados editores.

Nossas buscas foram realizadas no intervalo de interesse (2013-2015) a partir das seguintes palavras-chave: *entrepreneur*, *entrepreneurship* e *entrepreneurial*. Essas palavras-chave foram escolhidas por representarem de forma ampla e abrangente nosso foco de estudo. Além disto, restringimos nossas buscas aos 20 periódicos de maior importância e destaque no campo do empreendedorismo, segundo os resultados da análise bibliométrica de Landström *et al.* (2012), a saber: Strategic Management Journal, Research Policy, Academy of Management Journal, Small Business Economics, Academy of Management Review, Journal of Business Venturing, Journal of Management Studies, Administrative Science Quarterly, International Journal of Technology Management, Organization Studies, Journal of International Business Studies, Organization Science, Regional Studies, Journal of Business Research, Journal of Economic Behavior and Organization, American Economic Review, Management Science, Journal of Business Ethics, Journal of Management, Journal of Economic Issues.

Essa busca resultou em um total de 478 artigos. Os 100 mais citados foram então escrutinados por meio da leitura dos seus resumos (*abstracts*). Destes, selecionamos seis artigos de relevância para nosso Projeto, segundo o critério de contribuição teórica. Estudos eminentemente empíricos com o objetivo de validar ou estender teorias foram descartados por estarem fora do escopo de nossa pesquisa.

O Quadro 2 apresenta os artigos identificados por esse método.

Quadro 2
Artigos Identificados na Scopus

Autor	Título	Ano/ Periódico	Principal contribuição
AUDRETSCH & BELITSKI	The missing pillar: the creativity theory of knowledge spillover entrepreneurship	2013/ Small Business Economics	Teoria do conhecimento excedente (<i>spillover knowledge</i>): Novos conhecimentos criados endogenamente resultam em excedentes de conhecimento, permitindo a inventores e empreendedores a sua comercialização.
FAYOLLE & LIÑÁN	The future of research on entrepreneurial intentions	2014/ Journal of Business Research	O trabalho se propõe a pensar o futuro da pesquisa sobre intenções empreendedoras, um campo de estudos em ascensão e um poderoso referencial teórico.
HAYTER	Conceptualizing knowledge-based entrepreneurship networks: perspectives from the literature	2013/ Small Business Economics	Aborda a teoria do conhecimento excedente (<i>spillover knowledge</i>) e a importância das redes para a performance empreendedora.
JENNINGS <i>et al.</i>	Institutions, entrepreneurs, and communities: A special issue on entrepreneurship	2013/ Journal of Business Venturing	O trabalho tem como intenção demonstrar que a pesquisa sociológica pode enriquecer os estudos de empreendedorismo de instituições, empreendedores e comunidades.
MCMULLEN & DIMOV	Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process	2013/ Journal of Management Studies	Propõe que a análise do empreendedorismo como um ato seja substituída pela investigação do empreendedorismo como jornada, como forma de facilitar a pesquisa orientada para o processo.
SARASVATHY <i>et al.</i>	Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio	2013/ Small Business Economics	O artigo atenta para uma confusão entre performance empreendedora e performance empresarial. Advoga por uma visão instrumental da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o objetivo de identificar discussões e/ou contribuições específicas para o contexto brasileiro, adicionamos a esta lista os três periódicos brasileiros mais influentes da área de administração, a saber: RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo), RAE (Revista de Administração de Empresas) e RAC (Revista de Administração

Contemporânea). As palavras-chave utilizadas foram “empreendedor” e “empreendedorismo”.

Nessa busca, foram selecionados três textos. Diante da impossibilidade de ordenação dos artigos de periódicos nacionais por número de citações, como fizemos com os internacionais, seguimos o critério de contribuição teórica. O Quadro 3 apresenta esses artigos.

Quadro 3
Artigos Identificados nos Periódicos Brasileiros

Autor	Título	Ano/ Periódico	Principal contribuição
FAIA <i>et al.</i>	Alerta Empreendedor e as Abordagens <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> sobre Empreendedorismo	2014/ RAC	Relaciona o grau de alerta empreendedor com as abordagens empreendedoras <i>causation</i> e <i>effectuation</i> .
MACHADO & NASSIF	Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas	2014/ RAC	Por meio de breve síntese sobre concepções históricas e contemporâneas de empreendedores, apresenta-se um olhar complementar com o intuito de ampliar as reflexões atinentes à natureza e identidade de empreendedores no decurso da história.
VALE	Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração	2014/ RAC	Apresenta e analisa as origens e evolução de diferentes concepções teóricas sobre o empreendedor, as principais vertentes teóricas hoje existentes e os pontos de convergência entre elas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Período 3: 2015 +: futuro

Para mapear tendências e pontos de interesse para a pesquisa futura em empreendedorismo, utilizamos entrevistas com os especialistas do tema. Nosso entendimento é de que os especialistas da academia e prática são as fontes mais ricas para a prospecção de temas futuros. O item 2.2 detalha a metodologia das entrevistas.

2.1.2 Fase 2: Educação Empreendedora

A revisão da literatura sobre educação empreendedora compreendeu o levantamento sistemático de artigos acadêmicos-chave sobre o tema. Baseou-se em quatro fontes: textos-chave recentemente publicados sobre o tema, busca na base Ebsco, busca em renomados periódicos nacionais e abordagem 'snowballing'.

- Fonte 1: Textos-chave

Nosso ponto de partida foram artigos e relatórios recentes sobre educação empreendedora. Esses textos foram indicados por entrevistados, sendo que dois deles são relatórios usados para a promoção de políticas públicas pela Comissão Europeia e pelo Parlamento Britânico, respectivamente. A saber:

1. LACKÉUS, Martin. *Entrepreneurship in Education: What, Why, When, How*. Entrepreneurship 360 – Background Paper. European Commission, 2015.
2. BLENKER, Per; ELMHOLDT, Stine Trolle; FREDERIKSEN, Signe, Hedeboe; KORSGAARD, Steffen; WAGNER, Kathleen. Methods in entrepreneurship education research: a review and integrative framework. *Education + Training*, vol. 56 Iss 8/9, 2014. pp. 697-715.
3. PENALUNA, Andy. *Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers*. United Kingdom: The Quality Assurance Agency for Higher Education, 2012.

Dadas as restrições de tempo do Projeto, esses três textos nos auxiliaram a obter um entendimento holístico em um curto espaço de tempo, além de identificarem as questões de maior relevância na atualidade.

- Fonte 2: Busca na base Ebsco

Realizamos, também, uma ampla busca na base Ebsco, que é a mais utilizada por bibliotecas ao redor do mundo, agregando milhares de periódicos e publicações, como magazines e relatórios, abrangendo os mais renomados editores. Foram escolhidas palavras-chave genéricas por representarem de forma generalizada e ampla nosso tópico de interesse e por englobarem potencialmente uma gama variada de linhas de pesquisa. Em seguida, foi realizado o filtro por ano de publicação do artigo, procurando abranger um período de dez anos. Essa delimitação justifica-se pelo fato de termos como objetivo captar tendências recentes e discussões atuais sobre o tema. Assim, nossa revisão prioriza não apenas os resultados mais importantes desta literatura, mas também os mais atuais.

A busca foi realizada seguindo os seguintes passos:

- 1) Busca pelas palavras-chave educação e empreendedorismo (“education” AND “entrepreneurship”) na base de dados Ebsco. Selecionamos o campo de busca para “Abstract or Author-Supplied Abstract”. Limitamos apenas aos textos integralmente disponíveis (*FullText*).
- 2) Intervalo temporal: 2005-2015.
- 3) A busca foi restrita aos periódicos citados por Blenker *et al.* (2014) como de maior relevância na área, os quais contemplam tanto o campo de empreendedorismo quanto o campo de educação. A sistemática revisão de literatura de Blenker *et al.* (2014) foi escolhida por ser o levantamento mais recente, abrangente e confiável.
- 4) A busca inicial na base Ebsco recuperou 106 artigos, conforme descrição apresentada no Quadro 4.
- 5) Após a leitura de cada um dos *abstracts* desses artigos, foram selecionados 7 artigos considerados relevantes para o presente trabalho. O Quadro 4 apresenta esses artigos.

Quadro 4
Periódicos por Área de Pesquisa e Número de Artigos

Educação	Empreendedorismo
Academy of Management Learning and Education (27)	Entrepreneurship & Regional Development (11)
Accounting Education (0)	Entrepreneurship Theory & Practice (12)
Active Learning in Higher Education (0)	Family Business Review (0)
Advances in Developing Human Resources (0)	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research (0)
British Educational Research Journal (0)	International Journal of Entrepreneurship and Innovation (0)
British Journal of Guidance and Counselling (0)	International Small Business Journal (0)
Education and Training (0)	Journal of Business Venturing (0)
Educational Management, Administration & Leadership (0)	Journal of Enterprising Culture (16)
European Journal of Training and Development (5)	Journal of International Entrepreneurship (0)
Higher Education Quarterly (0)	Journal of Small Business and Enterprise Development (0)
Industry and Higher Education (0)	Journal of Small Business Management (13)
Innovations in Education and Teaching International (0)	Small Business Economics (16)
International Journal of Training & Development (0)	Social Enterprise Journal (0)
Issues in Accounting Education (0)	Strategic Entrepreneurship Journal (0)
Journal of Accounting Education (0)	The International Entrepreneurship and Management Journal (0)
Journal of Education and Work (0)	The Journal of Entrepreneurship Venture Capital (0)
Journal of Education Policy (0)	World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development (0)
Journal of Further and Higher Education (0)	
Journal of Higher Education (0)	
Journal of Management Development (6)	
Journal of Management Education (0)	
Journal of Marketing Education (0)	
Journal of Vocational Education and Training (0)	
Journal of Workplace Learning (0)	
Management Learning (0)	
Quality Assurance in Education (0)	
Studies in Higher Education (0)	
Teaching in Higher Education (0)	
The International Journal of Management Education (0)	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de BLENKER *et al.*, 2014.

Quadro 5
Artigos-Chave Selecionados na Ebsco

Autor	Título	Ano/ Periódico	Principal contribuição
ATHAYDE, Rosemary.	Measuring Enterprise Potential in Young People	2009, Entrepreneurship Theory and Practice	Um instrumento de pesquisa para medir "o potencial empreendedor" em jovens usando atitudes em relação às características associadas ao empreendedorismo.
DUVAL-COUILLET, Nathalie.	Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programs: Challenges and Approaches	2013, Journal of Small Business Management	Uma visão geral das tendências contemporâneas da avaliação educacional e os desafios relacionados especificamente com a educação para o empreendedorismo.
FAYOLLE, Alain; GAILLY, Benoit.	The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence	2015, Journal of Small Business Management	Os autores deste artigo propõem operacionalizar o conceito de intenção empreendedora e seus antecedentes.
FAYOLLE, Alain.	Personal views on the future of entrepreneurship education	2013, Entrepreneurship & Regional Development	Duas grandes evoluções podem reforçar o futuro da educação para o empreendedorismo. Precisa-se de fortes fundamentos intelectuais e conceituais. É necessário, ainda, refletir sobre as práticas e adotar uma postura mais crítica.
KURATKO, Donald F.	The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges	2005, Entrepreneurship Theory and Practice	Revisão sobre as tendências e os desafios na educação para o empreendedorismo para o século XXI.
OJASTU, Deniss; CHIU, Richard; OLSEN, Per Ingvar.	Cognitive Model of Entrepreneurship and its Reflection in Education	2011, Journal of Enterprising Culture	Novo método para avaliar a adequação de diferentes tipos de educação empreendedora, com a ajuda do mapeamento cognitivo como ferramenta de pesquisa.
VANEVENHOVEN, Jeff; LIGUORI, Eric.	The Impact of Entrepreneurship Education: Introducing the Entrepreneurship Education Project	2013, Journal of Small Business Management	O Projeto Empreendedorismo Educação é uma pesquisa global e longitudinal, através da qual estudantes universitários oferecem percepções e dados sobre o impacto da educação empreendedora. (http://www.trepeducation.com)

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Fonte 3: Busca em periódicos nacionais

No intuito de compreender o campo da educação empreendedora no Brasil, foram realizadas buscas nos principais periódicos nacionais, a saber: RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo), RAE (Revista de Administração de Empresas) e RAC (Revista de Administração Contemporânea), RAM (Revista de Administração Mackenzie). As palavras-chave utilizadas foram “empreendedorismo” e “educação”.

Nessa busca, foram selecionados três textos. Seguimos, aqui, o critério de contribuição teórica, diante da impossibilidade de recorte por data, como fizemos com os artigos internacionais. O Quadro 6 apresenta esses artigos.

Quadro 6
Artigos Selecionados nos Periódicos Brasileiros

Autor	Título	Ano/Periódico	Principal contribuição
HENRIQUE, Daniel; CUNHA, Sieglinda Kindler.	Práticas didático-pedagógicas no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-Graduação Nacionais e Internacionais	2008, RAM	Realiza um estado da arte de práticas didático-pedagógicas utilizadas no ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação nacionais e estrangeiros.
LIMA, Edmilson; LOPES, Rose Mary Almeida; NASSIF, Vânia Maria Jorge; SILVA, Dirceu.	Ser seu Próprio Patrão? Aperfeiçoando-se a Educação Superior em Empreendedorismo	2015, RAC	Identifica formas de se melhorar a educação superior em empreendedorismo, focando o caso dos estudantes brasileiros interessados em ter seus próprios negócios.
ROCHA, Estévão Lima de Carvalho; FREITAS, Ana Augusta Ferreira.	Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor	2014, RAC	Analisa, por meio de técnicas multivariadas, um instrumento que tem como função mensurar a aprendizagem do ensino de empreendedorismo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Fonte 4: Snowballing

A partir da leitura dos artigos selecionados por meio das fontes 1 e 2, identificamos outras referências importantes a partir da abordagem *snowballing*. O Quadro 7 apresenta os artigos identificados pelo método *snowballing*.

Quadro 7
Artigos Identificados via *Snowballing*

Autor	Título	Ano/ Periódico	Principal contribuição
CARRIER, Camille.	Strategies for teaching entrepreneurship: what else beyond lectures, case studies and business plans?	2007 - Handbook of research in entrepreneurship education – Volume 01	Realiza um levantamento de metodologias heterodoxas de ensino do empreendedorismo.
KATZ, Jerome A.	Foreword: the third wave of entrepreneurship education and the importance of fun in learning	2007 - Handbook of research in entrepreneurship education – Volume 01	Panorama do ensino empreendedor no final da década de 2000, durante a chamada terceira onda do empreendedorismo.
KIRBY, David.	Changing the entrepreneurship education paradigm	2007 - Handbook of research in entrepreneurship education – Volume 01	Novo paradigma para o ensino empreendedor, a partir do desenvolvimento do pensamento lateral.
GREENE, Patricia G.; BRUSH, Candida G.; EISENMAN, Elaine J.; NECK, Heidi; PERKINS, Sam.	Entrepreneurship Education: A Global Consideration From Practice to Policy Around the World	2015 - Babson College	Formas através das quais a educação empreendedora pode ser incorporada nos sistemas educacionais desde a escola primária.
SCOTT, Jonathan; PENALUNA, Andy; THOMPSON, John L.	A critical perspective on learning outcomes and the effectiveness of experiential approaches in entrepreneurship education - Do we innovate or implement?	2016 - Education + Training	Avaliação crítica de como abordagens experimentais podem contribuir mais eficazmente para a obtenção de resultados de aprendizagem desejados na educação para o empreendedorismo.
VAN GELDEREN, Marco.	Empowerment Through Enterprising Competencies - A Research Based Developmental Program	(Artigo fornecido pelo autor)	Esboço de um treinamento de competências empreendedoras que atenda aos desafios de ser baseada na investigação e orientada para a ação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2 Entrevistas

A revisão da literatura descrita foi complementada com entrevistas com especialistas em empreendedorismo. O objetivo das entrevistas foi corroborar os resultados da pesquisa teórica, bem como identificar novas tendências, práticas e experiências pedagógicas em empreendedorismo. Nosso entendimento é de que os especialistas da academia e prática são as fontes mais ricas para a prospecção de temas futuros.

Selecionamos especialistas da área da educação e pesquisa em empreendedorismo (e não empreendedores corporativos) por meio de nossos contatos no Brasil e no exterior. Ao todo, realizamos doze entrevistas com treze especialistas, as quais tiveram duração de 13 horas e 38 minutos a 74 horas e 7 minutos. A maioria das entrevistas foi realizada via teleconferência (Skype ou Zoom) devido à localização geográfica dos entrevistados, sendo duas entrevistas realizadas face a face. Todas foram gravadas e transcritas para a análise posterior. Apenas a entrevista realizada com Martin Lackéus não foi gravada e transcrita em função de problemas técnicos com o equipamento de gravação.

O Quadro 8 fornece uma visão geral das entrevistas realizadas:

Quadro 8
Entrevistas com Especialistas

Entrevistado	Cargo/Empresa	Entrevistador	Data	Duração	Meio
Fernando Dolabela	Presidente da Starte (Autônomo). Especialista em educação empreendedora, Brasil	Carlos/Ana	06/11/15	74 horas e 07min	Face a face
Bob Caspe	Cofundador e presidente do International Entrepreneurship Center, EUA	Carlos/Ana	10/11/15	46 horas e 40 min	Skype
Alistair R Anderson	Professor de Empreendedorismo, Robert Gordon University in Aberdeen, Scotland	Ana	13/11/15	63 horas e 32 min	Skype
Marcos Hashimoto	Cofundador da Polifonia - Escola de Protagonismo Criativo, Brasil	Carlos/ Ana/ Michele	13/11/15	65 horas	Skype
Anna Goussevskaia	Clinical Assistant Professor, Walton College, EUA	Carlos	18/11/15	38 horas e 01 min	Skype
Helle Neergaard & Per Blenker	Professores de Empreendedorismo, Aarhus University, Dinamarca	Ana	26/11/15	59 horas e 45 min	Skype
Marco van Gelderen	Senior Lecturer, VU University Amsterdam, Holanda	Ana	14/01/16	42 horas e 08 min	Skype
Martin	Pesquisador na Chalmers	Ana	26/02/16	62 horas	Zoom

Lackéus	University of Technology, Suécia			e 37 min	
Reed Nelson	Professor na Illinois Southern University, USA	Ana	26/02/16	55 horas e 05 min	Skype
Luis Felipe de Carvalho	Professor do Departamento de Administração da PUC-Rio	Carlos	10/01/16	20 horas e 42 min	Face a face
Abdelraheem Abualdbasal	Princess Sumaya, University for Technology, Jordan	Carlos	10/01/16	13 horas e 38 min	Face a face
Andy Penaluna	University of Wales Trinity Saint David (UWTSD)	Ana	29/01/16	82 horas e 06 min	Skype

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram semiestruturadas, aproximando-se mais de uma conversação ou diálogo. Elaboramos um roteiro de perguntas que serviu como uma diretriz, adaptável à expertise e ao contexto de cada entrevistado. Assim, mantivemos flexibilidade, de forma a proporcionar ao entrevistado a liberdade de incluir temáticas não previstas inicialmente.

Foram elaborados roteiros diferentes para cada fase da pesquisa, tendo em vista que novas questões foram surgindo no decorrer do estudo. Ademais, procuramos explorar de forma mais profunda as questões mais pungentes de cada fase.

O roteiro das entrevistas está apresentado nos Quadros 9 e 10:

Quadro 9

Roteiro de Entrevista (Fase 1)

1. Existe uma escola de empreendedorismo ou é um campo fragmentado?
2. Quais são os tópicos “quentes” hoje e no futuro na discussão de empreendedorismo?
3. Como você enxerga a educação empreendedora no Brasil hoje e como deveria ser?
4. Qual o papel do governo na criação de ecossistemas de empreendedorismo?
5. Qual o papel da educação na criação de um ambiente empreendedor?
6. Há necessidade de políticas públicas de empreendedorismo?
7. Qual o impacto das novas tecnologias sociais no desenvolvimento de empreendedores?
8. Há relação entre "gerações" e empreendedorismo?
9. A geração Y seria uma geração de empreendedores?
10. Existe um modismo do empreendedorismo?
11. Qual fator você acha determinante para o sucesso de um empreendedor?
12. Quais as principais barreiras no Brasil para o crescimento do número de empreendedores?
13. Como os empreendedores sociais diferem dos empreendedores de negócios?
14. Como os empreendedores de redes sociais diferem dos empreendedores de negócios?
15. Israel é chamada de *start-up nation*, a Inglaterra de *entrepreneur country*, o São Pedro Valley é um novo foco de empreendedorismo, existe de fato uma influência do local na geração e atração de empreendedores?
16. A crise brasileira seria um indutor para novos empreendedores?

Quadro 10

Roteiro de Entrevista (Fase 2)

1. Na sua visão, qual a melhor forma de preparar/desenvolver empreendedores?
2. Com quais cursos/atividades relacionadas à educação empreendedora você está envolvido atualmente? Qual é o público-alvo?
3. Quais métodos, exercícios e ferramentas você utiliza para preparar empreendedores? Você pode nos dar exemplos concretos da sua prática? O que funciona melhor, de acordo com sua experiência?
4. Quais teorias e/ou autores inspiraram sua prática de ensino? Você pode nos recomendar leituras-chave?
5. Quais desafios você enfrenta na sua prática?
6. Você está familiarizado com programas de empreendedorismo focados em crianças e jovens? Você pode nos recomendar pessoas ou instituições engajadas em tais programas?
7. Você percebe diferenças substanciais em preparar mulheres ou jovens que pertençam à chamada geração Y? Os programas de educação empreendedora deveriam ser ajustados/customizados de alguma forma para esses grupos?
8. Quais os atuais e futuros temas “quentes” em educação empreendedora?
9. Como você acredita que a educação empreendedora deveria se desenvolver no futuro?

De uma maneira geral, as entrevistas foram extremamente valiosas para nossa pesquisa, na medida em que ampliaram nossas percepções acerca da literatura e possibilitaram o registro de práticas pedagógicas em empreendedorismo com alguns dos especialistas mais eminentes em atuação. Os resultados são apresentados no capítulo 6.

2.3 Questionário

No intuito de enriquecer a pesquisa e coletar um volume maior de informações a respeito da educação empreendedora no Brasil e no mundo, realizamos um questionário com contatos e indicações de pesquisadores e professores envolvidos com o tema. O questionário foi elaborado tendo como base as questões identificadas como mais relevantes para a educação empreendedora atualmente. O convite para o questionário foi enviado por e-mail aos

contatos levantados, sendo 36 no Brasil e 45 ao redor do mundo. Dado seu caráter, a amostra não é representativa, não podendo, portanto, ser generalizada e extrapolada. Todavia, essa *survey* nos fornece uma perspectiva acerca da prática da educação empreendedora no Brasil e no mundo. Os resultados da *survey* bem como o questionário aplicado são apresentados no capítulo 7.

3. Revisão da Literatura em Empreendedorismo

3.1 Como começou a pesquisa em empreendedorismo?

O campo acadêmico de estudos em empreendedorismo se delimita e se fortalece a partir da década de 1970. Todavia, a pesquisa em empreendedorismo tem uma longa tradição (CARLSSON *et al.*, 2013).

O termo *entrepreneur* surgiu na França no século XII. Nesse momento, a Europa ainda se encontrava sob um regime feudal, vigente ao longo da Idade Média e que tolheu o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação (CARLSSON *et al.*, 2013). Com o tempo, as cidades europeias passaram a figurar como um terreno fértil para a classe mercante. Esse contexto favorável se consolida no século XVIII, com o fim do feudalismo e modificações legais e institucionais que tiveram lugar com a criação de um sistema bancário e com a emergência das sociedades anônimas (*joint stock company*) (CARLSSON *et al.*, 2013).

Nesse cenário, o ensaio de Cantillon (1680-1734), *Essai Sur la Nature du Commerce em Général*, publicado postumamente em 1755, surge como uma primeira tentativa de conceituar o empreendedor e a função empreendedora (CARLSSON *et al.*, 2013; FILION, 1999). O empreendedorismo recebe, aqui, um significado econômico, ao passo que o empreendedor é associado ao desenvolvimento econômico (CARLSSON *et al.*, 2013). Filion (1999) aponta que Cantillon foi pioneiro em apresentar uma concepção clara e ampla da função empreendedora. Para Landström *et al.* (2012), o autor delineia, nessa obra, os princípios da economia de mercado, apoiados nos direitos individuais de propriedade e na interdependência econômica.

Para esses autores, o trabalho de Adam Smith: *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, lançado em 1776, é de grande importância na edificação da pesquisa sobre empreendedorismo. Essa obra guiou a visão que se constrói do tema:

em grande medida, este trabalho lançou as bases para a análise da forma como funciona a economia de mercado, mas também influenciou a visão do empreendedor na economia, que mais ou menos desapareceu da teoria

econômica por um tempo considerável.¹ (LANDSTRÖM *et al.*, 2012, p. 1155).

O segundo autor a pensar de forma sistemática o empreendedorismo foi Jean-Baptiste Say. Para ele, o desenvolvimento econômico era consequência da criação de novos empreendimentos. Associou os empreendedores à inovação e à mudança, e buscou edificar um corpo teórico que viabilizasse a chegada da Revolução Industrial na França.

Para Fillion (1999), Say é o pai do empreendedorismo. Tanto Say quanto Cantillon podem ser considerados economistas, mas, deve-se ressaltar, conforme lembra Fillion (1999), que as ciências gerenciais ainda não existiam nesse momento.

Schumpeter é quem inicia, de fato, o campo do empreendedorismo (FILION, 1999), sendo um dos poucos autores que trabalham o tema no início do século XX (LANDSTRÖM *et al.*, 2012). Sua teoria econômica está baseada na mudança e na inovação, e não no equilíbrio (CARLSSON *et al.*, 2013; LANDSTRÖM *et al.*, 2012). Para ele, o crescimento econômico não resulta da acumulação do capital, mas de “inovações ou ‘novas combinações’ que criam um desequilíbrio no mercado”.² (LANDSTRÖM *et al.*, 2012, p. 1155).

Em seu trabalho *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, publicado originalmente em 1912, e mais tarde traduzido e publicado como *The Theory of Economic Development*, em 1934, Schumpeter discute a diferença entre “crescimento econômico” e “desenvolvimento econômico”, apontando este último como a criação de novas oportunidades por intermédio da “destruição criativa” (CARLSSON *et al.*, 2013). O empreendedor, para ele, é o indivíduo que rompe o equilíbrio a partir da inserção de inovações, isto é, de novas combinações. A destruição criativa é central na obra do autor, que a considera o “fato essencial” sobre o capitalismo. Nesse cenário, o empreendedor é o agente de mudança econômica por excelência (CARLSSON *et al.*, 2013, p. 917). Fillion (1999) esclarece que Schumpeter não foi nem o primeiro nem o último a associar o empreendedorismo à inovação – a maioria dos economistas que abordaram o empreendedorismo depois dele seguiram esse pensamento.

Ainda no interior da teoria econômica, outra concepção do empreendedor e do empreendedorismo é delineada pela Escola Austríaca de pensamento econômico, primeiramente por Carl Menger, no século XIX, e, mais recentemente, no século XX, por Ludwig Von Mises e Friedrich Von Hayek. Kirzner é um dos principais herdeiros atuais dessa escola (CARLSSON *et al.*, 2013).

¹ Do original: “To a large extent this work laid the foundation for the analysis of the way the market economy functions, but it also influenced the view of the entrepreneur in the economy, who more or less disappeared from economic theory for a considerable time”.

² Do original: “innovations or ‘new combinations’ that create a disequilibrium on the market”.

Muitos dos teóricos da tradição austríaca se dedicam aos problemas mais fundamentais da microeconomia, diferenciando-se, assim, de boa parte da teoria econômica neoclássica. Na base dessa abordagem está a convicção de que a microeconomia clássica falha em oferecer um enquadramento teórico satisfatório para o que acontece na economia de mercado. Essa convicção, segundo Kirzner (1997), está ancorada em dois pontos principais: 1) em críticas à falta de relevância dos modelos que buscam explicar os fenômenos do mercado como se eles fossem fenômenos de equilíbrio estrito; 2) na crença de que existe uma demanda metodologicamente legitimada de elaboração de uma teoria do mercado que não seja iniciada com a suposição instrumentalista de um equilíbrio já alcançado, mas que também ofereça, de forma realista, uma explicação plausível de como, de qualquer grupo inicial de condições de desequilíbrio, tendências de equilíbrio podem ser esperadas. Todavia, o que marca essa abordagem não são as críticas por si mesmas, mas seus elementos positivos específicos.

Tais elementos positivos, aponta Kirzner (1997), focam no papel do *conhecimento* e da *descoberta* no processo de equilíbrio do mercado. Em particular, essa abordagem não só vê o equilíbrio como um processo sistemático no qual os participantes do mercado adquirem gradativamente um *conhecimento mútuo* da demanda potencial e das atitudes relativas à oferta, como também percebe a força por trás desse processo como *descoberta empreendedora*. Sendo assim, a Escola Austríaca abre espaço, em seus estudos sobre microeconomia, para a análise do empreendedorismo e da atividade empreendedora.

Outra contribuição importante é a de Frank Knight, em sua obra *Risk, Uncertainty and Profit*, publicada em 1916 e revisada em 1921. Em seus escritos, Knight afirma que os retornos empreendedores se devem a atividades que não podem ser prognosticadas. Já a aptidão empreendedora consiste na habilidade do indivíduo de lidar com a incerteza (LANDSTRÖM *et al.* 2012).

Com a Segunda Guerra Mundial, modificaram-se os ambientes econômico, político e tecnológico. Poucas empresas foram criadas nesse período, sendo a produção de produtos de guerra realizada principalmente por empresas já existentes. Essas mudanças impactam a pesquisa sobre empreendedorismo, que escasseia até o final da década de 1960 (CARLSSON *et al.*, 2013).

Todavia, esclarecem Carlsson *et al.* (2013), a prática não fica estagnada, e o tema é incorporado pelos estudos de gestão durante essa fase. Um exemplo dessa vinculação é a criação do primeiro curso em empreendedorismo na Harvard Business School (EUA), em 1947. Os autores apontam que durante essas décadas houve bastante desenvolvimento no interesse em empreendedorismo na prática, embora o tema não tenha sido central na teoria econômica.

Filion (1999) nos lembra que os autores que se dedicam ao empreendedorismo na teoria econômica não estão inseridos no corpo central do pensamento econômico, e, portanto, o

tema não está presente nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico. Esse é um problema enfrentado por todos os estudiosos de empreendedorismo: situam-se à margem, independentemente da disciplina.

É também nessa época que a disciplina economia se torna mais formalizada e voltada para a matemática. Essa orientação dificulta a incorporação do empreendedorismo no escopo da economia e dos seus modelos (LANDSTRÖM *et al.*, 2012). Entretanto, a partir da década de 1940, o empreendedorismo encontra um espaço no terreno da história econômica, sendo tratado como fenômeno empírico. A iniciativa parte do Centro de Pesquisa em História Empreendedora (Research Center in Entrepreneurial History) da Universidade de Harvard, sendo Arthur Cole o seu mentor. Aplicava-se uma abordagem schumpeteriana, voltada para os processos de modernização pelo mundo. Fora dos Estados Unidos, destacam-se, nessa época, Alexander Gerschenkron, na antiga União Soviética, e David Landes, na França (LANDSTRÖM *et al.*, 2012).

Algumas décadas depois, essa tendência se modifica, e o empreendedorismo perde espaço nos estudos de história econômica. Por outro lado, pesquisadores de diferentes campos começam a se interessar pelo assunto, em especial acadêmicos da psicologia e da sociologia. O foco desses pesquisadores eram as características e os traços de personalidade dos indivíduos (LANDSTRÖM *et al.*, 2012).

A obra do psicólogo David McClelland, *The Achieving Society* (1961), é um dos principais escritos dessa fase. Os estudos baseados na personalidade do empreendedor tiveram proeminência durante algumas décadas (LANDSTRÖM *et al.*, 2012).

Após o término da Segunda Guerra Mundial, com a polarização política do mundo, McClelland resolve investigar a existência das grandes civilizações. Dentre os elementos encontrados, ateu-se a um deles: a presença de heróis na literatura, que servem de modelos de comportamento. Para ele, uma sociedade que percebe o herói como alguém que supera os obstáculos desenvolve uma grande necessidade de realização. Essa necessidade é associada aos empreendedores (FILION, 1999). Sendo assim, o empreendedor, nessa visão, é também um herói.

Nos vinte anos seguintes a McClelland, essa abordagem psicologicamente orientada foi a mais forte nos estudos sobre empreendedorismo. A busca por traços de personalidade, pelas características do empreendedor, fortalece-se juntamente com as disciplinas do campo das ciências do comportamento (FILION, 1999). Para Filion (1999), a despeito das fraquezas dessa abordagem, a grande contribuição de McClelland é ter interpretado o homem como um produto social.

Tal abordagem entra em declínio no final da década de 1980. O artigo de William Gartner *Who is the entrepreneur? Is the wrong question*, publicado em 1988, é considerado um ponto de virada nesse campo (LANDSTRÖM *et al.*, 2012). Essa nova abordagem se opõe àquela dos traços e personalidade. Gartner (1989) muda o foco, afirmando que é preciso

observar o que o empreendedor faz, os seus aspectos comportamentais. Para ele, os pesquisadores devem investigar o empreendedor a partir do papel que ele desempenha ao permitir que as organizações passem a existir, atuando no processo de criação de novas organizações.

Durante as décadas de 1970 e 1980, os contextos econômico e social se apresentam favoráveis a mudanças. Com isso, o empreendedorismo e as dinâmicas industriais se tornaram temas mais proeminentes. A partir daí o campo de estudos sobre empreendedorismo começa a se desenvolver e a se delinear.

É efetivamente a partir da década de 1980 que o empreendedorismo se delimita efetivamente como um campo de pesquisa (LANDSTRÖM *et al.*, 2012). Essa década, apontam Carlsson *et al.* (2013), representa um “ponto de inflexão” tanto para a atividade empresarial quanto para a pesquisa sobre empreendedorismo. É a partir daí que acadêmicos da área vão buscar definir um espaço específico para os estudos de empreendedorismo, ultrapassando as fronteiras das disciplinas *mainstream*.

Se desde a sua origem existe uma dificuldade de se situar o empreendedorismo dentro dos limites de uma disciplina específica, os esforços no sentido de debater e demarcar o campo se intensificam a partir dessa fase, não sendo, ainda, objeto de consenso entre os pesquisadores.

A Figura 2 representa a linha do tempo da evolução do campo do empreendedorismo a partir de contribuições seminais.

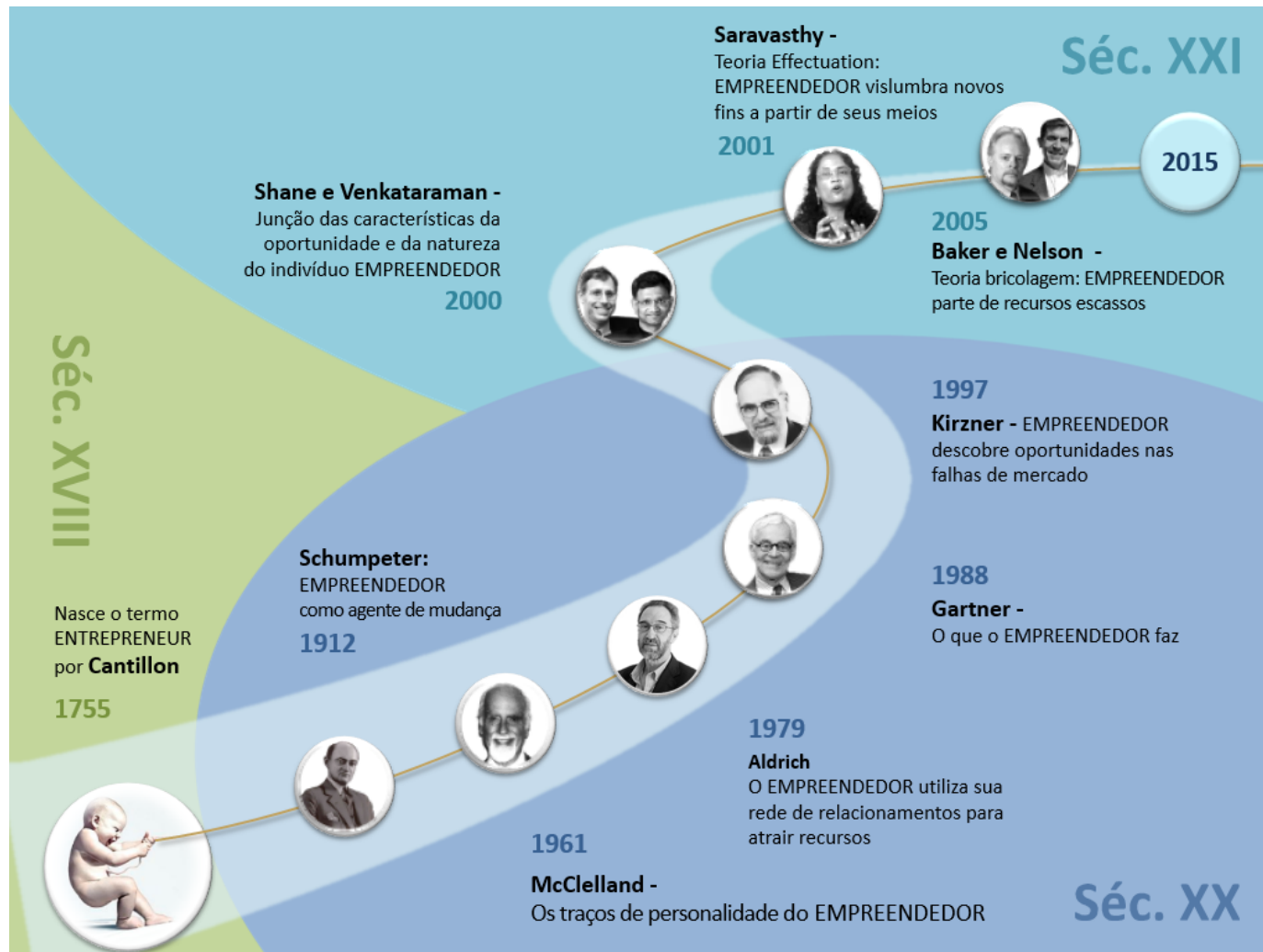


Figura 2: Linha do Tempo de Trabalhos Seminais em Empreendedorismo
 Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 O empreendedorismo é um campo de pesquisa definido, em construção ou apenas um fenômeno empírico?

Desde o seu surgimento, o empreendedorismo não se fixou nos limites de nenhuma disciplina específica. O tema tem sido objeto de estudo de pesquisadores de diversas áreas, o que contribuiu para a existência de abordagens distintas. Essa especificidade tem incentivado debates e reflexões entre os pesquisadores, especialmente nos últimos 30 anos.

O fato é que, conforme aponta Filion (1999), os escritos de Cantillon e Say já apresentavam um caráter que dificultava sua categorização em uma disciplina específica. O mesmo acontecia com pesquisadores de outras áreas: “analisariam o empreendedorismo a partir das premissas de uma dada disciplina, mas, logo que arriscassem uma posição sobre o assunto, ultrapassariam as fronteiras daquela dada disciplina”. (FILION, 1999, p. 7).

Para o autor, o empreendedorismo é sempre um tema situado à margem. Na teoria econômica, todos aqueles que se dedicaram a estudá-lo não faziam parte do corpo central do pensamento econômico. Por conseguinte, o tema não é encontrado nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico. De forma geral, aponta, os pesquisadores de empreendedorismo sempre encontraram dificuldades em ser reconhecidos pelos seus pares (FILION, 1999).

Ladström *et al.* (2012) também identificam uma marginalização do empreendedorismo nas disciplinas *mainstream*, como psicologia, sociologia, economia e história econômica. Até a década de 1970, o tema atraiu uma pequena quantidade de pesquisadores e não conseguiu se institucionalizar no interior das disciplinas já existentes. O autor cita duas causas que podem ter contribuído para essa situação. A primeira diz respeito ao interesse restrito da sociedade por empreendedorismo e pequenas empresas. Outra causa pode ser atribuída a mudanças enfrentadas pelas próprias disciplinas *mainstream*, como a economia, por exemplo, que, ao se formalizar e se direcionar para a matemática, deixou de abordar o empreendedorismo.

Esse cenário concorre para a busca de delimitação de um campo de estudos do empreendedorismo, a partir de um esforço por institucionalização e criação de um corpo teórico próprio.

Todavia, não há um consenso entre os pesquisadores a respeito do grau de institucionalização atual ou da forma como essa institucionalização deve ser perseguida.

Shane & Venkataraman (2000) identificam uma escassez de estrutura conceitual no campo. O empreendedorismo, segundo eles, tornou-se um rótulo abrangente, sob o qual uma diversidade de pesquisas se encontra. Essa escassez impediu o desenvolvimento da compreensão de muitos fenômenos importantes, os quais não podem ser explicados de forma adequada por outros campos. Os autores procuram contribuir com a construção de

uma estrutura integrada do campo do empreendedorismo. Com isso, buscam aumentar a legitimidade do campo e impedir sua marginalização.

Já Sorensen e Stuart (2008) não enxergam essa situação como problemática e apresentam uma visão crítica da própria busca por uma delimitação e estabelecimento do campo de estudos de empreendedorismo. A partir de uma visão sociologicamente orientada, defendem que o empreendedorismo deve ser tratado como fenômeno e que sua abordagem deve ser multidisciplinar, aproveitando-se das ferramentas já existentes nas disciplinas *mainstream*. Os autores acreditam que o tema é muito amplo para que se alcance um consenso a respeito de paradigmas e conceitos norteadores. Ademais, delimitá-lo poderia empobrecer as análises, tendo em vista justamente a sua amplitude. Outro risco seria o isolamento dos acadêmicos que pesquisam contextos tipicamente voltados para o empreendedorismo (tal como *startups*) daqueles que pesquisam outros contextos (tal como organizações maduras). Aliado a esse ponto, está a dificuldade em se delimitar o fenômeno em si, já que existe uma linha tênue entre a atividade empreendedora *per se* e a não empreendedora. Do ponto de vista empírico, não é claro quando termina a tarefa do empreendedor no ciclo de vida de uma organização. Assim, para Sorensen e Stuart (2008), o estabelecimento de fronteiras disciplinares pode dificultar e mesmo atrasar o avanço do conhecimento para o campo do empreendedorismo.

Aldrich (2012), por seu turno, percebe como um ponto positivo uma forte institucionalização no campo já em curso, possibilitada pela existência de uma coerência geral na academia. O desenvolvimento do campo, segundo ele, teria acompanhado uma tendência mais ampla, condizente com as características gerais do desenvolvimento da pesquisa científica. O autor identifica seis forças que facilitaram a institucionalização da pesquisa: 1) a estrutura social, que favoreceu a conexão entre pesquisadores; 2) o crescimento das oportunidades de publicação; 3) o treinamento e o ensino (*training* e *mentoring*) passam a ter um modelo mais coletivo; 4) o aumento das fontes de financiamento; 5) os mecanismos de reconhecimento e recompensa; 6) a globalização do campo. Aldrich (2012) reconhece que todas essas mudanças ocorreram porque havia um contexto receptivo. Sendo assim, essas tendências não dependem apenas da ação coletiva dos pesquisadores, mas também de condições ambientais favoráveis.

Em ressonância com os argumentos de Aldrich (2012), Landström *et al.* (2012) trazem uma análise profunda e abrangente dessas diferentes formas de se perceber o campo de estudos sobre empreendedorismo. Segundo eles, essa busca por uma elaboração mais sistemática do conhecimento a respeito do empreendedorismo pode ser dividida em três fases, com início na década de 1980: 1) *take-off*; 2) crescimento e 3) busca por maturidade.

A fase *take-off* (anos 1980) é caracterizada, primeiramente, por uma abordagem próxima àquela da psicologia, que investiga os traços e a personalidade dos empreendedores. Entretanto, os pesquisadores também estavam interessados em analisar o empreendedorismo sob diferentes ângulos. Nesse estágio, a pesquisa ainda era fortemente

dependente de iniciativas individuais, o que estimulou o desenvolvimento da comunicação entre pesquisadores, por meio de periódicos especializados, conferências e organizações profissionais.

A segunda fase (anos 1990), de crescimento, é marcada pelo aumento e fortalecimento dos periódicos, das conferências e das disciplinas. É o momento da busca por autonomia acadêmica e legitimidade diante de outros campos. Os autores apontam que a dinâmica de migração, tanto para dentro quanto para fora do campo, torna-o fragmentado, pouco teórico e empiricamente orientado.

Já a terceira fase (anos 2000), a busca por maturidade, é determinada por um esforço de amadurecimento social e cognitivo. Entretanto, a heterogeneidade crescente na área cria subgrupos de pesquisadores, ou “tribos”, que acabam por tensionar o campo, na medida em que direcionamentos diferentes são tomados entre eles. Landström *et al.* (2012) identificam diversas tendências emergentes nesse período. Segundo eles, o artigo de Shane & Venkataraman (2000) citado – *The promise of entrepreneurship as a field of research* – é de grande relevância, por levantar um debate acerca da definição do empreendedorismo como um domínio.

Nesse debate despontam três diferentes abordagens: 1) a abordagem do domínio (“*the domain approach*”): desenvolvimento da pesquisa sobre empreendedorismo dentro de um domínio distinto; 2) a abordagem integradora (“*the integrative approach*”): integração do empreendedorismo com outros campos; 3) a abordagem multipesquisa (“*the multi-research approach*”): necessidade de se dividir os pesquisadores em grupos mais homogêneos, dedicados a áreas específicas.

Além dessas três abordagens, surgem outras formas de tratar o empreendedorismo. Alguns pesquisadores tornaram-no mais abrangente, tratando-o como fenômeno. Outros, advogam pela “recriação” do empreendedorismo com um campo de pesquisa, afirmando a importância de se considerar o contexto cultural e social, desenvolvendo uma relação mais próxima com o mundo real, a partir de uma base mais consolidada sobre as ciências humanas e sociais (LANDSTRÖM *et al.*, 2012, p. 1157).

Por fim, Landström *et al.* (2012) identificam, nessa última década, um crescimento do foco teórico na pesquisa sobre empreendedorismo. Conceitos e teorias das disciplinas *mainstream* são adaptados para os estudos de empreendedorismo. Doravante, emergem teorias e conceitos próprios da área.

A partir dessa análise abrangente, os autores concluem que o campo de estudos do empreendedorismo é ainda inconstante, embora nas últimas três décadas tenha se tornado mais formalizado, com suas especialidades e um núcleo de conhecimento próprio (LANDSTRÖM *et al.*, 2012).

Pode-se perceber, portanto, que o campo do empreendedorismo ainda enfrenta um momento de definição, sendo, por isso mesmo, um terreno delicado. Há um grande interesse, por parte dos pesquisadores, em debatê-lo, refletindo sobre suas especificidades, no intuito de traçar o caminho mais adequado a ser trilhado rumo a uma consolidação definitiva. Entretanto, a falta de consenso a respeito da trajetória a ser seguida acaba por transformar o campo em espaço de disputa e tensão.

3.3 O que é empreendedorismo e o empreendedor?

Diante da pluralidade de abordagens e disciplinas que compõem o campo de estudos sobre empreendedorismo, é compreensível que tanto o conceito de empreendedorismo quanto o conceito de empreendedor sejam diversificados, de modo que cada perspectiva enfatiza diferentes aspectos. Tais conceitos se modificaram ao longo de tempo, e ainda são objeto de debate.

Durante o século XII, o termo *entrepreneur* carregava um sentido bem distinto do atual, sendo usado para se referir às pessoas que incitavam brigas, enquanto que em meados do século XVII designava o indivíduo que conduzia uma operação militar. É no final do século XVII e no início do século XVIII que o termo passa a ter a acepção contemporânea, reportando-se à pessoa que criava e dirigia projetos e empreendimentos (FILION, 1999).

Os dois autores tidos como pioneiros – Say e Cantillon – são considerados os primeiros a conceituar o empreendedor e o empreendedorismo no interior de uma teoria mais estruturada (VALE, 2014). Cantillon é o primeiro a explorar o conceito através de um viés mais econômico (LANDSTRÖM *et al.*, 2012). Para ele, o empreendedor comprava bens e serviços com o intuito de revender obtendo lucro, enfrentando, todavia, o risco de não alcançar o retorno desejado (FILION, 1999). Já aparecem, em Cantillon, a noção de oportunidade e o fator risco, que irão permear as definições de diferentes pesquisadores.

Para Say, a criação de novos empreendimentos era o que desencadeava o desenvolvimento econômico. O empreendedor, para ele, estava relacionado à mudança e à inovação (FILION, 1999). Diferenciava-se, no entanto, do capitalista, “que assume o risco ou incerteza”, uma vez que “o empreendedor obtém e organiza fatores de produção para criar valor”³ (ANDERSON, 2015, p. 8-9).

Schumpeter segue os passos de Jean-Baptiste Say. Em 1912, publica sua célebre obra *Teoria do Desenvolvimento Econômico (Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung)*, na qual trata o empreendedor como um indivíduo associado à inovação e ao desenvolvimento econômico.

³Do original: “The entrepreneur is different from the capitalist, who assumes the risk or uncertainty—the entrepreneur obtains and organizes production factors to create value”.

O empreendedor é o agente de mudança, que aproveita as oportunidades e promove o desenvolvimento econômico, criando novos produtos e meios de produção, bem como inovações que impulsionam a atividade econômica (FILION, 1999). É sua função desempenhada na inovação que permite que o sistema liberal persevere, indo além de suas contradições (ANDERSON, 2015). Na visão de Schumpeter, os indivíduos empreendedores rompem com a prática estabelecida (CARLSSON *et al.*, 2013). O empreendedorismo, então, é um processo de destruição criativa, que elimina ou substitui produtos e modos de produção, melhorando-os. Esse processo cria e distribui riqueza. Sendo assim, o empreendedorismo é imprescindível ao progresso social (FILION, 1999).

A visão de Schumpeter manteve-se como referência para muitos pesquisadores posteriores, especialmente aqueles que seguiram sua concepção de empreendedor como alguém que rompe caminhos de forma inovadora, associando, portanto, o empreendedorismo à inovação (CARLSSON *et al.*, 2013).

Outros economistas também associaram o empreendedorismo à inovação, antes e depois de Schumpeter. Filion (1999) identifica diferentes formas de perceber o empreendedor no escopo da economia: 1) interesse na compreensão do papel do empreendedor como força motriz do sistema econômico; 2) os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios; 3) os empreendedores como criadores de empreendimentos; 4) os empreendedores como aqueles que correm riscos.

Embora a contribuição de Schumpeter tenha sido de fundamental importância, o estudo do empreendedorismo encontrou dificuldades em se firmar na economia. Conforme esclarecem Carlsson *et al.* (2013), “a análise econômica neoclássica tradicional foca no equilíbrio e ignora o papel da atividade empreendedora para a economia”⁴ (p. 918). Essa peculiaridade dos estudos econômicos abriu espaço para que os teóricos do comportamento se dedicassem à investigação do empreendedorismo.

Surgem, assim, buscas de delimitação do comportamento empreendedor no campo da psicologia, psicanálise e sociologia. Essas abordagens são voltadas para traços de comportamento e para a investigação da personalidade própria do empreendedor.

Max Weber é o precursor dessa área, lançando seus escritos sobre empreendedorismo na década de 1930. É importante destacar que o empreendedor de Schumpeter e o empreendedor de Weber possuem semelhanças (MARTES, 2010). Weber também aponta os empreendedores como inovadores, como indivíduos que possuem uma fonte de autoridade formal, atribuída pela sua posição de liderança no mundo dos negócios. O autor acreditava

⁴ Do original: “Traditional neoclassical economic analysis focused on equilibrium and ignored the role of entrepreneurial activity for the economy”.

que o sistema de valores de uma sociedade era uma peça essencial para desvendar o comportamento empreendedor (FILION, 1999).

Seguindo essa linha de investigação, McClelland retoma Weber e sua conexão entre o protestantismo e o surgimento do capitalismo, afirmando que essa relação pode ser um exemplo de um fenômeno mais geral. O autor busca o crescimento e o declínio econômico através de ferramentas da psicologia e da sociologia. O empreendedorismo seria, na sua visão, uma das quatro forças fundamentais do desenvolvimento econômico, ao lado de divisão do trabalho, do crescimento populacional e da tecnologia (CARLSSON *et al.*, 2013). Define empreendedor como “alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal” (MCCLELLAND, 1971 *apud* FILION, 1999, p. 8), sendo movido por uma alta necessidade de realização. Tal necessidade é expressa em consonância com os valores dominantes em uma sociedade e “se refere especificamente ao desejo de fazer algo melhor, mais rápido, de forma mais eficiente, com menos esforço”⁵ (MCCLELLAND, 1976, p. B).

A abordagem de McClelland entra em declínio no final da década de 1980, após uma série de críticas, especialmente por não haver uma relação comprovada entre a necessidade de realização de uma sociedade e o sucesso de um empreendedor – o que ele percebe como o motor da atividade empreendedora. Gartner (1989) é quem faz um contraponto à sua abordagem, afastando-se da tentativa de identificar traços e características de personalidade do empreendedor e direcionando o olhar para o que este realiza. Para esse autor, “o empreendedor não é um estado fixo de existência, empreendedorismo é um papel que indivíduos desempenham para criar organizações”⁶ (GARTNER, 1989, p. 64). Empreendedorismo, portanto, é a criação de novas organizações. O autor esclarece que essa é uma tentativa de mudar o ponto de vista do campo até então construído. É necessário, para ele, focar no processo através do qual novas organizações são criadas, de modo a encorajar o crescimento do fenômeno do empreendedorismo. É uma mudança na orientação do foco: ao invés de buscar definir quem é o empreendedor, busca-se definir o que ele faz.

Com o fortalecimento do campo de estudos sobre empreendedorismo, que ocorre a partir da década de 1980, surgem novas tentativas de conceituação tanto do empreendedor quanto do empreendedorismo. Algumas vão se destacar, servindo como referências para outros autores, a despeito das divergências de abordagem.

⁵ Do original: “It refers specifically to the desire to do something better, faster, more efficiently, with less effort”.

⁶ Do original: “Entrepreneur is not a fixed state of existence, rather entrepreneurship is a role that individuals undertake to create organizations”.

Shane & Venkataraman (2000), referindo-se ao estado do campo no início do século XXI, apontam que o que há de comum entre a maioria dos pesquisadores é a tentativa de definir esse campo apenas em termos do que o empreendedor é o do que ele faz. Para eles, o problema dessa abordagem é que o empreendedorismo envolve a conexão entre a presença de oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores. Nessa linha de pensamento, Shane & Venkataraman (2000) assumem que o empreendedorismo é um comportamento transitório, que envolve, fundamentalmente, a descoberta, a avaliação e a exploração (*exploitation*) das oportunidades. Sendo assim, o comportamento empreendedor é circunstancial, não sendo composto por um grupo de características que diferenciam algumas pessoas de outras em todas as situações. O que deve ser destacado aqui é o fortalecimento de uma preocupação com o contexto.

Carlsson *et al.* (2012), reconhecendo a diversidade de definições dos dois conceitos, buscam identificar um denominador comum, destacam que a atividade empreendedora é comumente reconhecida como o principal condutor do desenvolvimento e crescimento econômico, bem como do dinamismo industrial. Na perspectiva desses autores,

o empreendedorismo se refere fundamentalmente a uma função econômica que é levada a cabo por indivíduos, empreendedores, agindo autonomamente ou dentro de organizações, perseguindo e criando novas oportunidades e introduzindo suas ideias no mercado, sob incerteza, tomando decisões sobre a localização, design de produto, uso de recursos, instituições e sistemas de recompensa. A atividade empreendedora e os empreendimentos são influenciados pelo ambiente socioeconômico e resultam, em última análise, em crescimento econômico e bem-estar humano.⁷ (CARLSSON *et al.*, 2012, p. 914).

Percebe-se, nessa definição, uma ampliação dos conceitos de empreendedorismo e de empreendedor.

É importante citar, ainda, a contribuição de Saras Sarasvathy (2001), que desenvolve um novo paradigma de tomada de decisão, o *effectuation*. Esse processo de tomada de decisão não é linear, nem busca prever o futuro, apenas controlar os aspectos de um futuro marcadamente imprevisível. É um processo criativo, imaginativo e colaborativo, sendo, por isso mesmo, dinâmico. Dessa forma, novos efeitos podem ser construídos e moldados no decorrer do processo empreendedor. Também a oportunidade possui um caráter diferente: o empreendedor faz mais do que identificar e perseguir uma oportunidade, ele também a

⁷ Do original: “Entrepreneurship refers primarily to an economic function that is carried out by individuals, entrepreneurs, acting independently or within organizations, to perceive and create new opportunities and to introduce their ideas into the market, under uncertainty, by making decisions about location, product design, resource use, institutions, and reward systems. The entrepreneurial activity and the entrepreneurial ventures are influenced by the socioeconomic environment and result ultimately in economic growth and human welfare”.

cria, como parte da implementação do processo empreendedor. A seguinte passagem resume o que está sendo dito:

O agente essencial do espírito empresarial, como defendo aqui, no entanto, é um *effectuator*: um ator imaginativo que aproveita oportunidades contingentes e explora todos e quaisquer meios à sua disposição para atender a uma pluralidade de aspirações atuais e futuras, muitas das quais são moldadas e criadas através do próprio processo de tomada de decisões econômicas e não são dadas *a priori*.⁸ (SARASVATHY, 2001, p. 262).

As abordagens mais recentes são marcadas, como é possível constatar, por uma preocupação em compreender os diversos fatores que influenciam e se relacionam com a atividade empreendedora, bem como as nuances e os determinantes do comportamento empreendedor.

3.4 Que disciplinas compõem esse campo de estudo?

O empreendedorismo é um campo de estudo eminentemente multidisciplinar, que perpassa a economia, sociologia, psicologia, geografia e estratégia. Essa característica torna-o pujante e frutífero, ao mesmo tempo que fragmentado.

O empreendedorismo surge no terreno da economia. Mais tarde, com as mudanças sofridas pela disciplina, que se torna mais orientada para a matemática e para a estatística, o estudo de empreendedorismo encontra pouco espaço em seus limites.

É quando a psicologia absorve o tema e passa a ter as abordagens mais influentes. Nessa fase, a escola que investiga as características e os traços de personalidade é a mais proeminente (MCCLELLAND, 1976) – nas décadas de 1960 e 1970. Já na década de 1980, essa abordagem específica entra em declínio, mas os estudos permanecem no terreno da psicologia, com Gartner (1989), que investiga o comportamento do empreendedor, e não mais as suas características (abordagem behaviorista).

Com efeito, ganha espaço nas áreas de gestão e *business* (e mais recentemente, no campo de estratégia). Encontra aí terreno fértil para o desenvolvimento de ferramentas, métodos e abordagens que instrumentalizam a atividade empreendedora com o intuito de replicá-la e fortalecê-la.

⁸ Do original: “The essential agent of entrepreneurship, as I argue here, however, is a effectuator: an imaginative actor who seizes contingent opportunities and exploits any and all means at hand to fulfill a plurality of current and future aspirations, many of which are shaped and created through the very process of economic decision making and are not given a priori”.

Todavia, embora a economia e a psicologia se destaquem mais, o empreendedorismo permeia outras disciplinas *mainstream*, isto é, disciplinas estabelecidas e institucionalizadas anteriormente, como a sociologia, a antropologia e a geografia. Essas disciplinas investigam o empreendedor do ponto de vista do ambiente em que está inserido, seja do ponto de vista social ou espacial.

O fato é que, conforme apontado, o empreendedorismo busca se definir e se institucionalizar como um campo de estudos independente desde a década de 1980. Alguns pesquisadores, como Aldrich (2012), percebem-no como bem delimitado, como um terreno maduro. Entretanto, há quem chame atenção, a exemplo de Sorenson & Stuart (2013), para a necessidade de manutenção da interdisciplinaridade que sempre marcou esses estudos. Para esses autores, a interação com as várias disciplinas *mainstream* enriquece o campo. Segundo eles, os estudos mais completos sobre empreendedorismo surgirão a partir da colaboração entre pesquisadores, cada um com um conhecimento profundo das suas respectivas disciplinas.

3.5 Quais as principais correntes, escolas e autores?

A pesquisa sobre empreendedorismo pode ser dividida em grandes correntes, de acordo com especificidades e tradições que unificam cada abordagem. Em cada corrente, é comum que alguns autores se destaquem, seja pela elaboração de um trabalho seminal, tornando-se referência para outros pesquisadores, seja pela publicação de trabalhos de peso, definidores de conceitos e práticas.

Organizamos as abordagens segundo o nível de análise e grandes temas. Por um lado, há abordagens com foco primordial no indivíduo empreendedor que buscam compreender duas grandes temáticas: Quem é o empreendedor? Como o empreendedor age e toma decisões? Por outro, há outras abordagens com foco no contexto que trabalham a questão de como os fatores macroinstitucionais afetam o indivíduo empreendedor.

A Figura 3 ilustra as diferentes escolas sobre o empreendedorismo, destacando seus principais autores:



Figura 3: Escolas do Pensamento em Empreendedorismo
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o nível de análise individual, trabalharemos com a divisão da pesquisa em empreendedorismo em três grandes correntes: 1) a Corrente Econômica; 2) a Corrente Comportamental e 3) a Corrente da Praticagem.

A **Corrente Econômica** é pioneira nos estudos sobre o empreendedorismo e o empreendedor. Schumpeter pode ser apontado como o pesquisador que inaugura, de fato, a investigação do empreendedorismo no escopo da economia. Conforme já destacamos, o empreendedorismo encontra dificuldades, a princípio, de se fixar no terreno dos estudos econômicos. Todavia, conforme apontam Carlsson *et al.* (2013), quando os economistas finalmente embarcam no tema, o foco da pesquisa se torna mais amplo.

De uma maneira geral, a corrente econômica enfatiza a descoberta das oportunidades e a exploração das mesmas. Realizando, aqui, um paralelo com Sarasvathy (2001), podemos destacar que esse processo explorado pelos economistas é também conhecido como *causation*. Os processos *causation* “tomam um efeito particular como dado e se concentram na seleção entre recursos (*means*) para criar tal efeito”⁹ (SARASVATHY, 2001, p. 245).

O empreendedor, na corrente econômica, é o indivíduo que percebe falhas no mercado e consegue mobilizar recursos para transformá-las em oportunidades. Os principais temas abordados pela corrente econômica são: 1) risco e incerteza; 2) processo de mercado; 3) inovação; 4) o empreendedor e a empresa (CARLSSON *et al.*, 2013).

A abordagem econômica é, portanto, bastante ampla, trazendo subdivisões internas, compreendendo diferentes olhares e tradições. Landström *et al.* (2012) identificam, no interior dessa corrente, quatro escolas que se destacaram e que são referência nos estudos em empreendedorismo:

- Escola Schumpeteriana: duas das obras de Schumpeter – *A teoria do Desenvolvimento Econômico* (1934) e *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1942) – figuram, ainda hoje, entre as obras mais proeminentes no campo do empreendedorismo, tendo influenciado uma série de outros pesquisadores.
- Escola Kirzneriana: após a década de 2000, a tradição econômica Austríaca tem recebido maior atenção, especialmente após a publicação do artigo de Shane & Venkataraman (2000) *A promessa do Empreendedorismo como um Campo de Pesquisa* (*The promise of Entrepreneurship as a Field of Research*). O autor mais proeminente dessa escola atualmente é Israel Kirzner, com vários livros situados dentre os mais importantes da literatura sobre empreendedorismo. Na sua concepção, empreendedor é aquele indivíduo que está alerta às imperfeições do mercado, encontrando-se apto a coordenar recursos de uma forma mais eficaz,

⁹ Do original: “Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect”.

graças às informações coletadas a partir de diferentes atores (LANDSTRÖM *et al.*, 2012). Dois artigos importantes dessa escola são *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach* (1997), de Kirzner, e *Prior knowledge and discovery of entrepreneurial opportunities* (2000), de Scott Shane.

- Escola Knightiana: o trabalho de Frank Knight *Risk, Uncertainty and Profit* (1916/1921) possui grande importância no campo de pesquisa sobre empreendedorismo. Nesse livro, Knight inaugura a tradição que percebe o empreendedor como um *risk-taker*, isto é, como um indivíduo que assume riscos. Seu trabalho influenciou, num primeiro momento, modelos de diferentes escolhas ocupacionais, e, mais recentemente, estudos sobre decisões realizadas em negócios empreendedores (*entrepreneurial ventures*), como Sarasvathy (2001).
- Abordagem Integrativa: uma das tentativas mais bem-sucedidas de abordar o empreendedorismo no escopo da economia é, para Landström *et al.* (2012), a de Mark Casson, em seu livro *The Entrepreneur: An Economic Theory* (1982). Nessa obra o autor traz a relação entre o processo empreendedor e de criação de mercados na economia neoclássica.

Essa maneira de organizar o pensamento econômico sobre empreendedorismo consegue dar um panorama geral do desenvolvimento das pesquisas nesse campo desde o início do século XX até os dias atuais. Muitos dos trabalhos atuais sofrem influência direta e indireta dessas correntes.

A **Corrente Comportamentalista** surge na década de 1960. Diante das dificuldades que o empreendedorismo encontrou em se firmar no terreno da economia, os comportamentalistas incorporaram-no, trazendo as reflexões para a área da psicologia, dialogando com outras ciências humanas, como a sociologia e a antropologia. Essa corrente tem como foco os indivíduos e as equipes, baseando-se na ciência comportamental e nos processos intrapessoais dos indivíduos empreendedores (CARLSSON *et al.*, 2013).

O psicólogo David McClelland (1917-1998) lançou a obra seminal dessa abordagem, *The Achieving Society* (1961). Seu trabalho bem como os outros que surgem nesse escopo procuram entender as características pessoais e os traços de personalidade do empreendedor. Para ele, o empreendedor é o indivíduo com alta necessidade de realização (“*need of achievement*”). McClelland (1976, p. 207) percebe o empreendedorismo em termos de papéis comportamentais, listando as características que considera específicas do empreendedor, a saber:

- 1) *Risk-taking* (tomada de decisão sob incerteza): sujeitos com alta necessidade de realização demonstram uma preferência por tarefas com dificuldade moderada e trabalham mais pesado nelas.
- 2) Autoconfiança (a habilidade em acreditar que eles podem fazer melhor do que os fatos garantidos): sujeitos com alta necessidade de realização tendem a perseguir sua probabilidade de sucesso como maior.

- 3) Atividade instrumental energética e/ou original (fazem coisas novas, de uma forma melhor): trabalham pesado naquelas coisas que dão a eles um sentido de realização.
- 4) Responsabilidade individual (empreendedores são, em última análise, responsáveis por tomar decisões): indivíduos devem reter algumas liberdades individuais e responsabilidade por gerar e escolher entre cursos de ação.
- 5) Conhecimento dos resultados das ações (conhecimento concreto e definitivo sobre a qualidade do próprio trabalho).
- 6) Planejamento de longo alcance e habilidades organizacionais (antecipação de possibilidades futuras).

Estudiosos da antropologia e da sociologia, como Geertz e Lipset, também possuem trabalhos que fazem parte dessa corrente, tendo em vista a tentativa de explicar o comportamento empreendedor a partir dos traços de personalidade.

Essa abordagem ocupa posição de destaque nas décadas de 1970 e 1980. Todavia, após ser duramente criticada, entra em decadência, em parte em consequência da publicação do célebre artigo de Gartner em 1988, *Who is the entrepreneur? Is the wrong question*. Esse autor se opõe à abordagem voltada para os traços e personalidade do empreendedor, afirmando a necessidade de se observar o empreendedor a partir do papel por ele desempenhado para que uma organização passe a existir. O foco aqui passa a ser o comportamento do indivíduo empreendedor, entendido como transitório.

Por fim, mais recentemente, pode-se identificar uma tendência voltada para a investigação do modo de fazer do empreendedor, uma abordagem orientada para o *modus operandi* dos empreendedores, isto é, suas ações. Denominamos essa abordagem **Corrente da Praticagem**. O foco da análise está na forma como o empreendedor age, na observação do desenvolvimento do processo empreendedor.

Dentro desse universo, podemos citar duas vertentes que têm ganhado destaque desde o início do século XXI. Uma delas é a *Effectuation Theory*, desenvolvida por Saras Sarasvathy em seu artigo *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency* (2001), que inaugura um novo paradigma de tomada de decisão. O foco de Sarasvathy está sobre o modo de fazer, a forma de se tomar uma decisão no processo empreendedor. No *effectuation*, o indivíduo tem os meios, e, a partir do processo de tomada de decisão, ele define qual será o seu objetivo. Este, então, não é dado *a priori*, como acontece nos processos *causation*. O *effectuation* consiste na escolha entre vários efeitos possíveis, usando um grupo particular de meios. É um processo criativo, imaginativo, colaborativo, que não busca prever o futuro, mas controlar os aspectos de um futuro imprevisível.

Outra obra de grande importância é a de Baker e Nelson – *Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolagem* (2005) –, voltada para a

investigação dos tipos ou padrões de comportamento que afloram entre empreendedores que lidam com contextos de forte limitação de recursos. Novamente, os autores estão preocupados com o processo empreendedor, com o modo de agir em um cenário de grande escassez. Para Fisher (2012), *effectuation* e bricolagem são abordagens distintas, mas que se complementam. Podem ser classificadas como perspectivas teóricas alternativas ao modelo tradicional de descoberta de oportunidades (*causation*).

O termo bricolagem origina-se do antropólogo Lévi-Strauss, que o cunhou em 1966 para diferenciar as ações de um engenheiro das ações de um faz-tudo (“bricoleur”). Refere-se “ao fazer acontecer através da aplicação de combinações dos recursos disponíveis a novos problemas e oportunidades”¹⁰ (BAKER; NELSON, 2005, p. 333).

O processo de bricolagem caracteriza-se pela recombinação de recursos existentes e aparentemente sem valor, de forma não planejada ou intuitiva para novos propósitos. Há três elementos fundamentais na bricolagem: 1) *recursos disponíveis* (o empreendedor parte do que tem em mãos, tais como componentes, fragmentos, materiais e contatos sociais); 2) *recombinação* (o empreendedor adapta, arranja e configura recursos existentes de forma engenhosa para solucionar novos problemas, atribuindo novos significados às coisas); 3) *fazer acontecer* (o empreendedor se engaja ativamente frente aos problemas e oportunidades, sem se demorar em elucubrações ou questionamentos sobre se a solução é possível ou não, ele age experimentalmente de forma a desafiar as limitações recebidas). Segundo a lógica de bricolagem, os empreendedores criam alguma coisa do nada. Isto é possível porque se negam a tratar e a enxergar os recursos disponíveis como nada. São empreendedores que exercitam sua criatividade, têm alta tolerância por ambiguidade e conseguem lidar com a desordem e com retrocessos durante o processo (vai-e-vem). Têm uma habilidade ímpar de improvisar e se beneficiar com o que aparece (BAKER; NELSON, 2005).

Por fim, mais recentemente despontou a noção de inovação frugal, que está associada à bricolagem. Esse conceito é explorado no livro de *Radjou et al. Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth* (2012). Como Baker e Nelson (2005), os autores voltam-se para um contexto marcado por fortes limitações, no qual o empreendedor se vê impelido a improvisar e empreender com os poucos recursos disponíveis.

Como é possível constatar, as diferentes correntes de estudo em empreendedorismo adotam três diferentes processos de tomada de decisão: *causation*, *effectuation* e bricolagem. Cada um deles lança seu foco sobre situações específicas, bem como sobre atuações distintas do indivíduo empreendedor.

¹⁰ Do original inglês: “bricolagem as making do by applying combinations of the resources at hand to new problems and opportunities”

As ilustrações seguintes (Figuras 4, 5,6), retiradas de Fisher (2012), elucidam cada um desses processos:

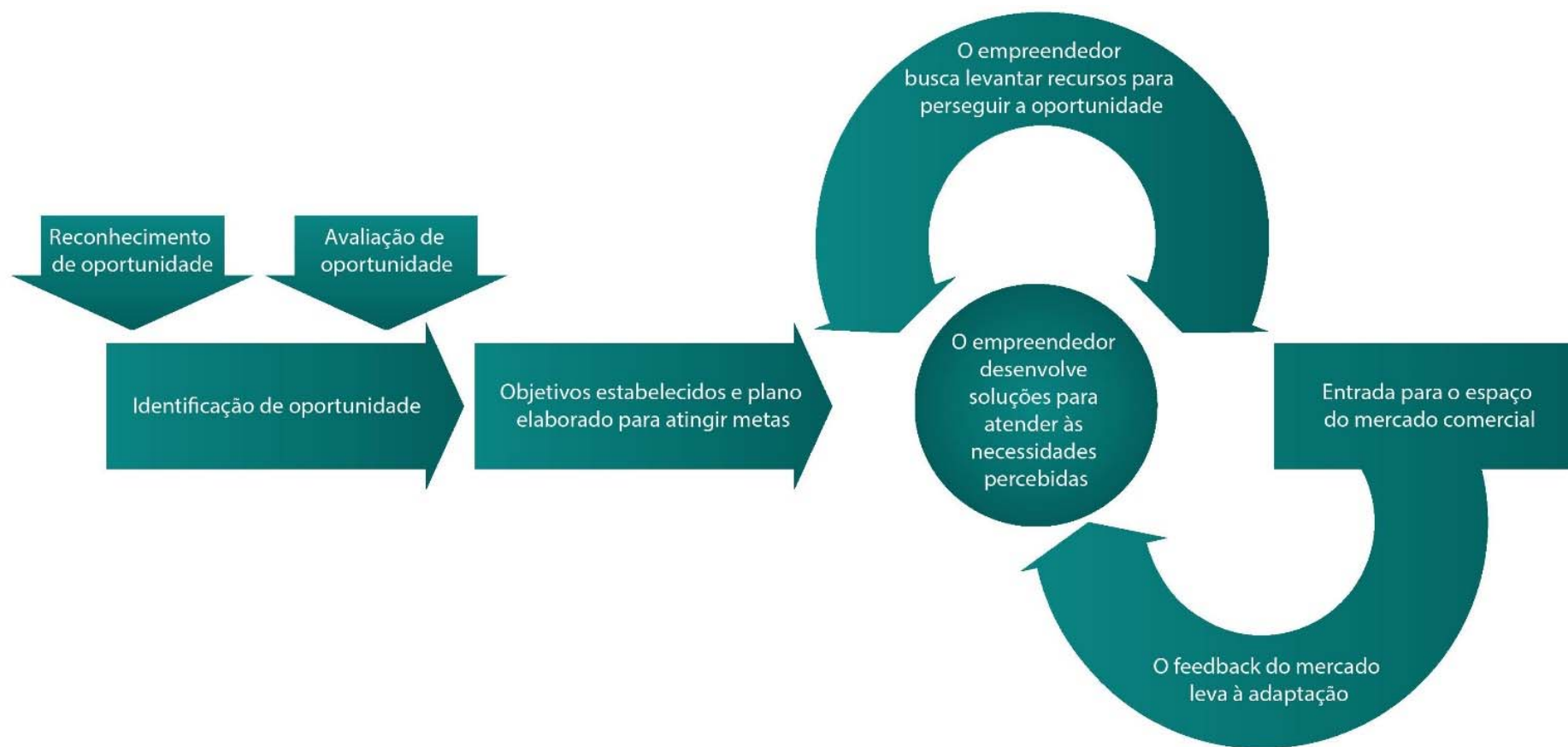


Figura 4: Causation
Fonte: FISHER, 2012.

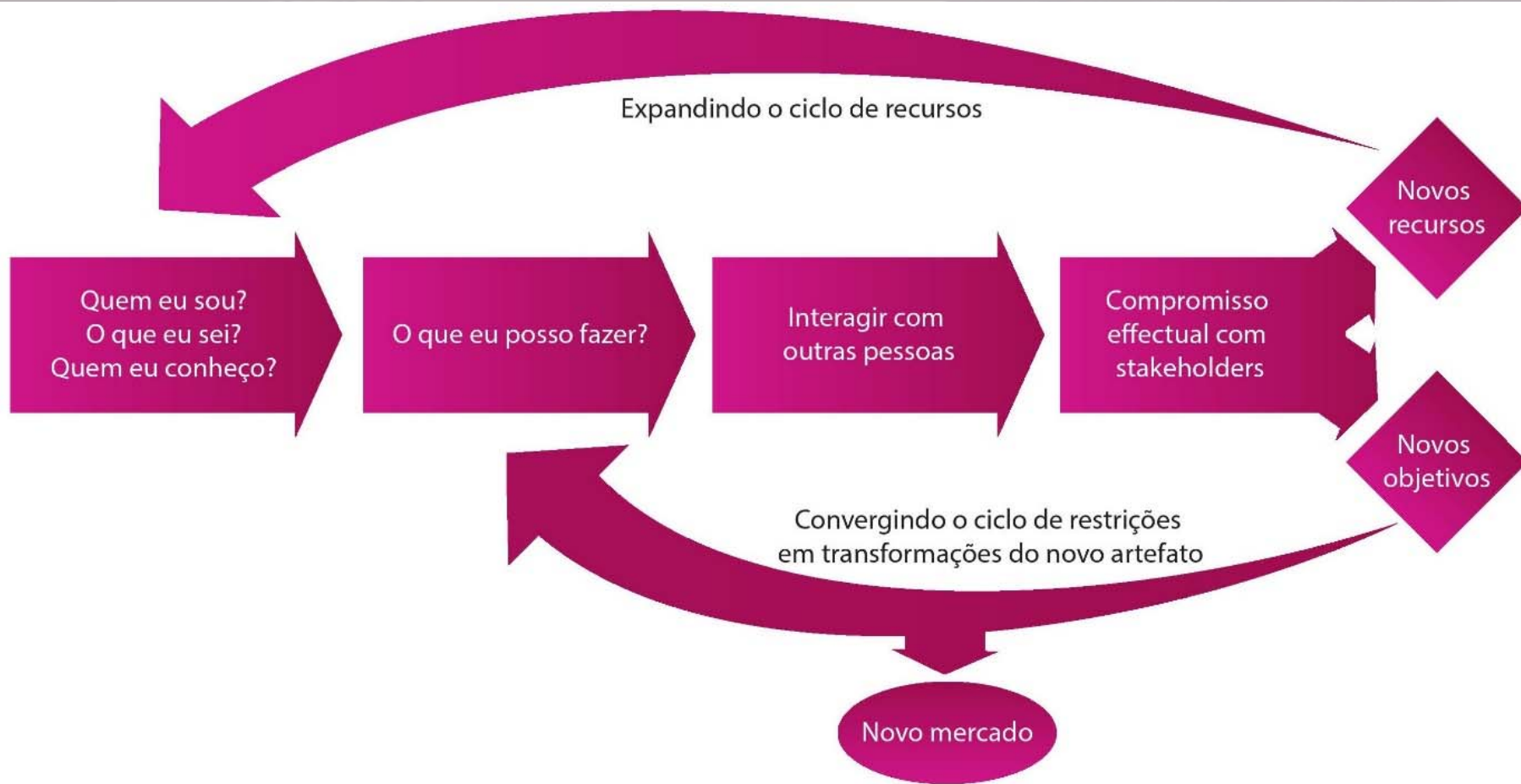


Figura 5: Effectuation
Fonte: FISHER, 2012.

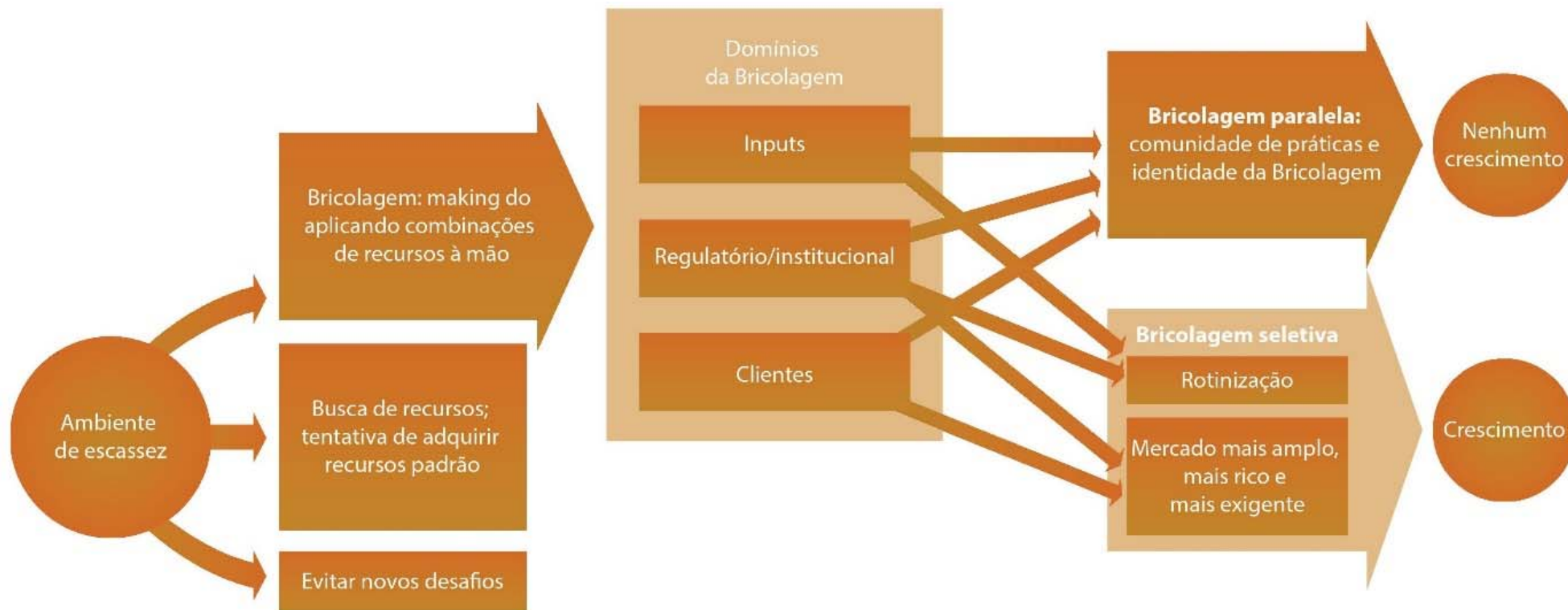


Figura 6: Bricolagem
 Fonte: FISHER, 2012.

Esses desenvolvimentos recentes apontam para o futuro da pesquisa em empreendedorismo, concedendo-nos pistas a respeito das prováveis direções a serem tomadas pelos pesquisadores desse campo. É interessante observar, ainda, que a investigação do processo empreendedor em um contexto escasso pode auxiliar a compreensão e a busca por soluções para problemas enfrentados no Brasil, de modo a superar obstáculos e potencializar a esfera empreendedora nacional.

4. A Emergência da Educação Empreendedora

O campo da educação empreendedora vem ganhando força nas últimas décadas. Desde sua emergência, na década de 1980, até a atualidade, educadores e pesquisadores da área enfrentam o desafio de refletir sobre as propostas e ferramentas pedagógicas adequadas para a transmissão desse conhecimento, sem perder de vista as suas especificidades.

Os efeitos da educação empreendedora atravessam o nível societário e o nível individual. Isto é, ela não apenas promove a criação de empregos, o crescimento econômico e o aumento da resiliência societária, como também estimula o crescimento individual, o envolvimento escolar e a igualdade (LACKÉUS, 2015). Todavia, são muitos os obstáculos encontrados para sua efetivação, dentre eles a “falta de tempo e recursos, medo dos professores do comercialismo, impedindo estruturas educativas, dificuldades de avaliação e falta de clareza de definição”¹¹ (LACKÉUS, 2015, p. 6).

Conforme aponta Kuratko (2005), “torna-se claro que o empreendedorismo ou certas facetas do mesmo podem ser ensinadas”¹² (p. 580). Esse, segundo ele, é o pensamento que educadores e profissionais envolvidos com o empreendedorismo têm buscado disseminar, derrubando o mito de que empreendedores não podem ser formados. Nessa mesma linha, Peter Drucker afirma “A mística empresarial? Não é mágica, não é misterioso, e não tem a ver com genes. É uma disciplina. E, como qualquer disciplina, pode ser aprendida”¹³ (DRUCKER, 1985 *apud* KURATKO, 2005, p. 580).

Percebe-se uma preocupação em desconstruir a noção inicialmente disseminada de que o empreendedorismo é algo essencialmente inato. Para afirmar o empreendedorismo enquanto disciplina, é necessário tratá-lo como algo que pode ser ensinado, trabalhado e desenvolvido através da educação.

¹¹ Do original: “Lack of time and resources, teachers’ fear of commercialism, impeding educational structures, assessment difficulties and lack of definitional clarity”.

¹² Do original: “It is becoming clear that entrepreneurship, or certain facets of it, *can* be taught”.

¹³ Do original: ““The entrepreneurial mystique? It’s not magic, it’s not misterious, and it has not to do with genes. It’s a discipline. And, like any discipline, it can be learned”.

Esse esforço pode ser notado através de um levantamento da literatura sobre educação empreendedora realizado por Gorman, Hanlon e King (1997), que indica que a maior parte dos estudos empíricos por eles coletados entre 1985 e 1994 afirma que o empreendedorismo pode ser ensinado ou, no mínimo, encorajado pela educação empreendedora.

Já para Kuratko (2005), o debate acerca da possibilidade de se ensinar empreendedorismo está obsoleto. Segundo ele, a importância do empreendedorismo para a inovação, produtividade e competitividade é disseminada de forma consensual.

O ensino do empreendedorismo iniciou-se nos Estados Unidos, sendo Myles Mace o primeiro a lecionar acerca do tema, em 1947, na Escola de Administração de Harvard (KATZ, 2003). Nesse momento, o curso surge com um objetivo bem específico e distinto do atual, buscando qualificar ex-combatentes da Segunda Guerra Mundial, facilitando seu ingresso no mercado de trabalho, tendo em vista o colapso da indústria de armas (VESPER; GARTNER, 1997).

Todavia, o contexto das décadas seguintes não foi favorável ao desenvolvimento da área. A oferta de cursos de graduação e pós-graduação relacionados ao empreendedorismo nos Estados Unidos durante essa época teve um aumento inexpressivo, em função da pouca atividade empreendedora (HENRIQUE; CUNHA, 2008). Durante esse período, houve um declínio do número de corporações *per capita*, bem como das universidades e faculdades que traziam o empreendedorismo em seus currículos (VESPER; GARTNER, 1997).

O empreendedorismo como disciplina começa a se estabelecer nas escolas de negócios nos Estados Unidos no início da década de 1970. É a partir daí que o campo firma suas raízes (KURATKO, 2005). De acordo com Vesper e Gartner (1997), a justificativa provável para essa mudança é a contenção da queda do número de corporações *per capita*, acompanhada pela abertura de novos negócios.

É durante a década de 1980 que o reconhecimento da relevância da educação empreendedora ocorre, primeiramente nos Estados Unidos, espalhando-se, em seguida, para o restante do mundo. Esse impulso inicial surge dos governos desses países, que perceberam a educação empreendedora como um auxílio para a criação de uma cultura empreendedora, de uma força de trabalho mais empreendedora e de novos empreendimentos (KIRBY, 2007).

Desde então, a educação voltada para o empreendedorismo enfrentou um crescimento expressivo, o que pode ser constatado a partir do desenvolvimento do currículo e de novos programas dedicados ao tema (KATZ, 2003). Para Katz (2003), é possível perceber o desenvolvimento do campo da educação empreendedora nos Estados Unidos a partir de três fatores: 1) o crescimento dos cursos; 2) o crescimento dos elementos infraestruturais e o 3) o crescimento das publicações. Para o autor, o avanço de cada um desses domínios evidencia o progresso da educação empreendedora.

É interessante notar que o desenvolvimento do campo ocorre de forma independente nos Estados Unidos e no restante do mundo. Não há um diálogo efetivo entre os continentes, o que pode ser atestado pela seguinte passagem de Katz (2003):

Da mesma forma, o crescimento dos cursos e especializações em empreendedorismo na Europa e na Ásia tem sido profundo, mas em grande parte não conhecido, exceto os esforços da Fundação Europeia para a Pesquisa de Empreendedorismo, que se concentra principalmente na primeira linha escolas de negócios europeus. Vesper e Gartner (2001) encontraram um padrão semelhante, com 80% da América do Norte e 20% nas outras regiões, principalmente a Europa, em sua amostra de 128 respondentes. Como a maioria dos programas além-mar têm menos de 10 anos, isso mostra o crescimento fenomenal da educação para o empreendedorismo fora dos EUA.¹⁴ (p. 290).

Essa falta de interação tem como consequência, como veremos mais adiante, o desenvolvimento de compreensões distintas acerca do significado da educação empreendedora, bem como de caminhos metodológicos diferentes. Conforme destacam Greene et al. (2015), a educação empreendedora nos Estados Unidos, especialmente a sua vertente acadêmica, é frequentemente voltada para negócios de rápido crescimento e de bases tecnológicas. Por outro lado, na Europa a educação é habitualmente conectada com a comunidade formada por pequenas e médias empresas (SME community – Small and Medium Sized Enterprises).

A escassez de diálogo é uma tendência que, de acordo com um *survey* realizado pela European Foundation for Entrepreneurship Research, também se nota entre os países europeus. Há pouca interação através das fronteiras nacionais, e a maioria dos professores ensina localmente, apenas 17% lecionam em mais de um país. Isso se reflete na composição das faculdades – apenas 10% dos professores são internacionais, ao passo que 20% dos alunos possuem essa mesma característica. Repercute, também, na composição dos materiais didáticos, uma vez que quase metade dos materiais utilizados nos cursos europeus são produzidos localmente, nas próprias faculdades (OECD, 2005). Nota-se, assim, uma limitação nas redes existentes entre os professores de empreendedorismo ao longo da Europa, o que restringe um intercâmbio de ideias e práticas inovadoras através das fronteiras.

¹⁴ Do original: “Similarly, growth of entrepreneurship courses and majors in Europe and Asia has been profound, but largely untracked, except for efforts by the European Foundation for Entrepreneurship Research, which focuses largely on top-tier European business schools. Vesper and Gartner (2001) found a similar pattern with 80% North American and 20% elsewhere, primarily Europe, in their sample of 128 respondents. Since most over seas programs are fewer than 10 yearsold, it shows the phenomenal growth of entrepreneurship education outside the USA.”

Deve-se destacar, todavia, que o crescimento da educação empreendedora no continente europeu é também expressivo. De acordo com os dados da European Foundation for Entrepreneurship Research, nota-se um incremento dramático da educação empreendedora no continente a partir da década de 2000 (OECD, 2005). O exemplo do Reino Unido é ilustrativo, uma vez que, já na década de 1980, as universidades eram estimuladas a participarem de programas que aumentavam a quantidade de alunos de empreendedorismo e os auxiliavam a criar os próprios negócios (PENALUNA, 2012). Esse incentivo entra em declínio durante a década de 1990, mas é retomado em 2000, por iniciativa das próprias universidades e do governo, que passa a dedicar fundos para a expansão da educação empreendedora. Também a política da União Europeia dedica atenção à educação empreendedora, tendo destacado a sua importância para o crescimento econômico (PENALUNA, 2012).

No Brasil, o ensino do empreendedorismo teve um início mais recente, o que, segundo Henrique e Cunha (2008), pode ser justificado por um desenvolvimento mais tardio da industrialização, que ganha impulso apenas a partir da década de 1950. O tema surge no interior da área da administração, como um subcampo. Num segundo momento passa a ser estudado como um campo independente, embora as metodologias e conceitos estejam ainda se consolidando, sendo objeto de dissenso entre pesquisadores (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

O Quadro 11 mostra pontos relevantes no histórico do ensino do empreendedorismo no Brasil em cursos de graduação e pós-graduação, de 1981 até 1999:

Quadro 11
Ensino do Empreendedorismo no Brasil

Ano	Instituição	Cursos
1981	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	Curso de Especialização em Administração para Graduados
1984	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	O curso foi estendido para a graduação, sob o nome de Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores
1984	Universidade de São Paulo – FEA/USP	Criação de Empresas – curso de graduação em Administração
1985	Universidade de São Paulo – FEA/USP	Criação de Empresas e Empreendedorismo de Base Tecnológica, no Programa de Pós-Graduação em Administração
1989	CIAGE – Centro Integrado de Gestão Empreendedora	Formação de Empreendedores
1992	Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco e Fundação de Apoio à Ciência do Estado de	Criação do CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife

1993	Pernambuco (FACEPE) Programa Softex do CNPq – UFMG	Metodologia de ensino de empreendedorismo, oferecida no curso de graduação em Ciência da Computação da UFMG
1995	Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco e Fundação de Apoio à Ciência do Estado de Pernambuco (FACEPE)	CESAR cria uma pré-incubadora voltada para projetos de exportação de <i>software</i> , que mais tarde transformou-se no Recife-Beat, inserido no Programa Softex
1995	Escola Federal de Engenharia de Itajubá, em Minas Gerais – EFEI	Criação do CEFEI – Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá
1995	Universidade de Brasília – UNB	Criação da Escola de Empreendedores com o apoio do Sebrae-DF
1996	CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – Disciplina de Ensino de Empreendedorismo no curso de graduação em Ciência da Computação	CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – Disciplina de Ensino de empreendedorismo no curso de graduação em Ciência da Computação
1996	O Programa Softex, criado pelo CNPq – Sociedade Softex	Implantação de dois projetos: o Gênesis, na área de incubação universitária, e o Softstart, na área de ensino de empreendedorismo
1997	PUC/RIO	Criação do Instituto Gênesis para Inovação e Ação Empreendedora
1997	IEL-MG, FUMSOFT, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Fundação João Pinheiro e Sebrae/Minas	Lançamento do Programa REUNE, Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo
1998	CNI-IEL e Sebrae Nacional	Lançamento do Programa REUNE-Brasil, expandindo a filosofia da rede universitária de ensino de empreendedorismo para todo o país
1988	Capítulo Brasileiro do ICSB, International Council for Small Business	Programas nacionais de empreendedorismo
1999	Várias Instituições Brasileiras	Atinge-se um público de cerca de 8.000 alunos no ensino de empreendedorismo.

Fonte: HENRIQUE; CUNHA, 2008.

Pode-se notar que o empreendedorismo, inicialmente presente nos cursos de Administração, passa a figurar em cursos de outras áreas, como Computação e Engenharia. O Quadro 11 mostra a expansão da disciplina, deixando patente o seu potencial de disseminação. Entretanto, conforme demonstram os dados do GEM, de 2008, apenas 25 programas de ensino possuíam conteúdos específicos de empreendedorismo e gestão de

pequenos negócios. Tais programas concentram-se nas regiões Sul e Sudeste, o que denota uma oferta ainda modesta da educação empreendedora, carência que está associada à falta de professores capacitados (LIMA *et al.*, 2015).

Percebe-se, portanto, um inegável crescimento do campo da educação empreendedora. Todavia, ainda existem limitações, havendo muito a ser definido e conceituado. Fayolle (2013) é incisivo ao apontar o que acredita serem as quatro principais limitações da área: fragmentação, escassez de teoria, falta de abordagem crítica, carência de legitimidade. De forma semelhante, a Agente de Oslo para Educação Empreendedora na Europa, de 2006, aponta para a necessidade de integração entre as áreas de estudo e para o aperfeiçoamento de ferramentas pedagógicas (PENALUNA, 2012). Há, assim, um longo caminho a se percorrer no estabelecimento do que é a educação empreendedora e de quais os modos mais adequados de ensiná-la.

5. Revisão da Literatura em Educação Empreendedora

Desde Shane e Venkataraman (2000), a pesquisa em empreendedorismo se consolidou calcada por abordagens teóricas bem desenvolvidas, ainda que esteja permanentemente em construção e marcada por diversas perspectivas disciplinares. Já o campo de educação empreendedora se encontra significativamente mais imaturo. Como linha de investigação, é muito subdividido e ensimesmado, apresentando diálogo limitado com áreas afins, tais como a psicologia da educação e a pedagogia. O foco eminentemente na prática da educação faz com que ainda faltem raízes teóricas sólidas do ponto de vista da filosofia pedagógica e dos conceitos didáticos. Ademais, falta um enfoque crítico, que questione práticas, resultados e ortodoxias estabelecidas (FAYOLLE, 2013). Com efeito, a educação empreendedora possui legitimidade frágil na academia, a despeito dos avanços significativos alcançados nos últimos anos.

Pode-se notar, assim, que as limitações referentes à pesquisa sobre educação empreendedora trazem à baila deficiências que atravessam essas dimensões, não se concentrando, assim, em pontos específicos (FAYOLLE, 2013):

- Fragmentação – a pesquisa acerca da educação empreendedora é extremamente fragmentada e não cumulativa.
- Carência de teoria – falta uma base teórica que guie as pesquisas sobre educação empreendedora.

- Carência de abordagem crítica – faltam estudos e abordagens críticas na área.¹⁵
- Carência de legitimidade – como consequência dos pontos citados, a pesquisa em educação empreendedora resta marginalizada, sem espaço nos melhores *journals* e conferências sobre empreendedorismo.

A imaturidade que caracteriza a pesquisa em educação empreendedora se reflete também em nossa revisão de literatura, apresentada a seguir. Esforçamo-nos para apresentar um entendimento o mais completo possível sobre o tema, porém é mister reconhecer que restaram lacunas e perguntas não totalmente respondidas neste trabalho.

Para estruturar nossa revisão, utilizamos o modelo genérico de ensino na educação empreendedora sugerido por Fayolle (2013).¹⁶ O autor busca uma compreensão holística do campo da educação empreendedora, de modo a aperfeiçoá-la e apontar para um futuro mais sólido e fundamentado. Conforme apresenta a Figura 7:

¹⁵ Essa carência de abordagem crítica expressa-se, sobretudo, através de um olhar excessivamente positivo em relação ao empreendedorismo. Nota-se, assim, que é necessário um questionamento mais profundo acerca da concretização de certas afirmações, ou, ainda, de se admitir a existência de nuances, a depender das pessoas e situações. Em suma, buscar reconhecer os diversos aspectos do empreendedorismo, sejam eles positivos ou negativos.

¹⁶ Deve-se ressaltar que a maior parte dos artigos e estudos abordam apenas uma dessas dimensões. Recorre-se a Fayolle (2013), justamente por propor essa visão holística, comprometida com as várias partes e a relação entre elas, o que forma o todo da educação empreendedora. Entretanto, outros trabalhos também vêm buscando a construção de modelos genéricos, como o relatório do Babson College “Entrepreneurship Education: A Global Consideration From Practice to Policy Around the World”, lançado em 2015. Esse documento traz na página 20 um modelo de investigação da educação empreendedora que leva em consideração o contexto, motivações, abordagens e resultados.

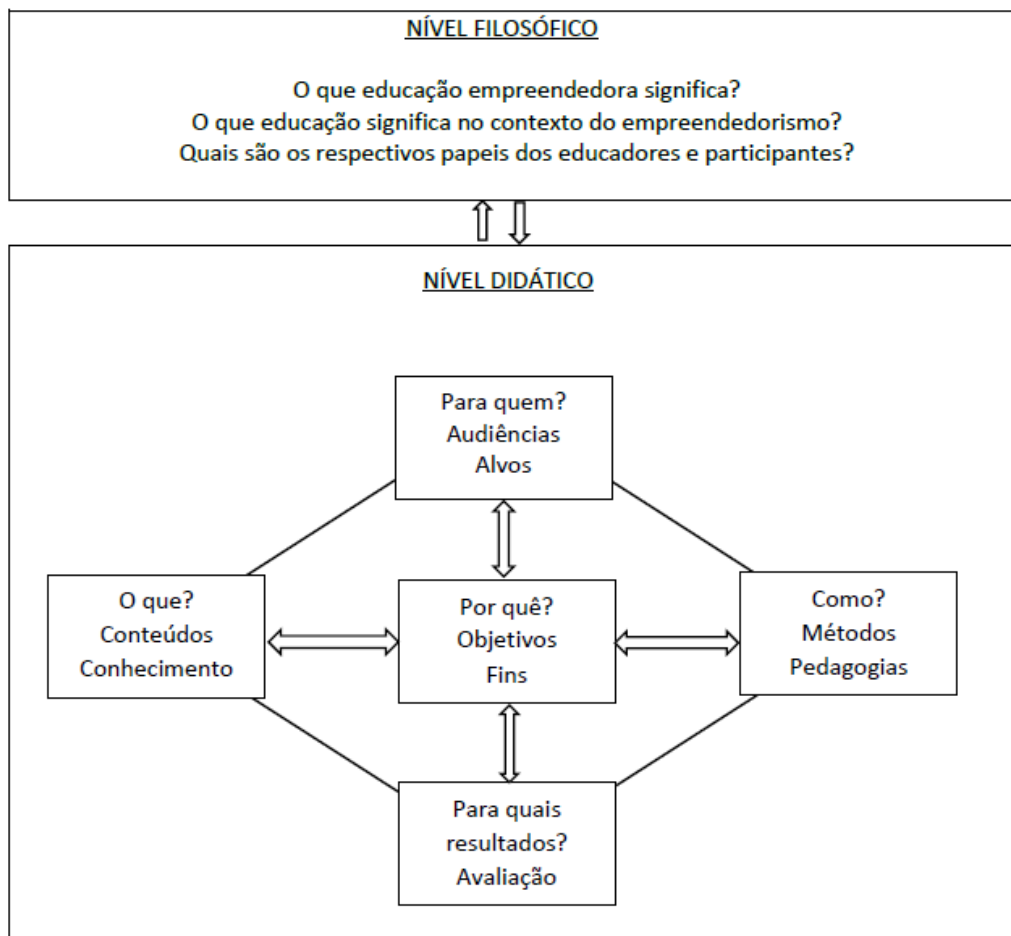


Figura 7: O Modelo de Educação Empreendedora
 Fonte: FAYOLLE, 2013, p. 694.

Em conformidade com a compreensão de Fayolle (2013),¹⁷ entendemos, neste trabalho, que todas essas dimensões são relevantes para a edificação da educação empreendedora. Os aspectos identificados encontram-se relacionados e se afetam mutuamente. Nesse sentido, é importante delimitar tanto o nível filosófico quanto o nível didático da educação empreendedora, isto é, as dimensões conceituais e práticas desse campo. Além de um panorama histórico da educação empreendedora, abordaremos cada uma das questões apontadas na Figura 7.

¹⁷ É importante sublinhar que, de acordo com a visão de Fayolle (2013), não há uma relação de causalidade indicada pelas setas do modelo. O modelo nos comunica que as dimensões devem estar conectadas e alinhadas. Considerações acerca de cada dimensão específica se encontram nas sessões 5.1 a 5.5.

5.1 Por quê?

A educação empreendedora tem sido amplamente apontada como uma necessidade. O mercado de trabalho é, cada vez mais, marcado pela obrigatoriedade tanto da flexibilidade quanto da adaptabilidade. Tais características criam uma demanda por profissionais que possuam competências reforçadas e capacidade para tomarem iniciativa e inovarem. Com isso, a existência de uma infraestrutura que suporte e aperfeiçoe o ensino do empreendedorismo torna-se algo imperativo (PENALUNA, 2012).

A associação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico é o motivo mais frequentemente utilizado para se justificar o investimento na educação empreendedora. Nesse sentido, a educação empreendedora aparece como um impulsor da criação de novos empregos e, ainda, como uma resposta à globalização, que acaba por exigir que as pessoas e organizações estejam cada vez mais dotadas de competências empreendedoras.

Todavia, conforme destaca Lackéus (2015), outros argumentos a favor da educação empreendedora começaram a despontar recentemente. Tais argumentos voltam-se para os efeitos que a atividade empreendedora pode ter sobre os estudantes e profissionais, como compromisso e motivação, tanto na educação quanto no trabalho. Ademais, a educação empreendedora também é percebida como um meio de capacitar pessoas e organizações para a criação de valor social voltado para o bem público.

O Quadro 12, elaborado pelo autor, traz as duas espécies de razões apontadas como justificativa para a educação empreendedora:

Quadro 12
Justificativas para a Educação Empreendedora

	Nível individual	Nível organizacional	Nível social
Razões frequentemente declaradas para a educação empreendedora, mas menos eficazes para escolas e abordagens integradas			
Criação de emprego	Necessita-se de mais indivíduos dispostos e capazes de criar o aumento do emprego	Organizações em crescimento criam mais empregos	Empreendedorismo e inovação são caminhos primários para o aumento e a criação do emprego
Sucesso econômico	O empreendedorismo pode conferir aos indivíduos sucesso econômico	Renovação organizacional é fundamental para o sucesso a longo prazo de toda empresa	Processos de inovação são fundamentais para a vitalidade das economias
Globalização, inovação e renovação	As pessoas necessitam de competências e habilidades para prosperar em um mundo em constante mudança	Empresas empreendedoras desempenham um papel crucial na modificação de estruturas de mercado	Um mercado desregulamentado e flexível requer pessoas com competências gerais de níveis mais altos
Razões raramente declaradas para educação empreendedora, mas promissoras para escolas e abordagens integradas			
Contentamento, compromisso, criatividade	Criação / criação de valor / criatividade é a principal fonte de alegria e orgulho para as pessoas	Criatividade e contentamento do empregado são essenciais para a performance de organizações novas e existentes	A riqueza econômica das nações se correlaciona com a felicidade de seus cidadãos
Desafios sociais	As pessoas podem fazer a diferença para a sociedade, e pessoas marginalizadas podem alcançar sucesso econômico	As corporações podem colaborar com pequenas iniciativas de empreendedorismo social para criar valor social	O empreendedorismo social aborda os problemas na sociedade, os quais a economia de mercado falhou em resolver

Fonte: LACKÉUS, 2015, p. 18.

A ênfase recai sobre a primeira classe de razões, ligada ao desenvolvimento macroeconômico e, em especial, ao potencial de criação de emprego. São essas as razões que levaram o empreendedorismo a ganhar prioridade na agenda política de muitas nações

nos últimos anos. Segundo Lackéus (2016), embora esse tipo de justificativa tenha posicionado a educação empreendedora em lugar de destaque nas universidades, não contribuiu para o surgimento de uma abordagem pedagógica integrada para todos os níveis de ensino. Os níveis mais básicos de educação ainda são raramente contemplados com o empreendedorismo no currículo escolar, havendo, inclusive, uma espécie de preconceito entre alguns professores.

A segunda classe de argumentos se refere a efeitos na perspectiva do indivíduo, que incluem sua esfera privada. Para o autor, o modo mais viável de se incentivar a educação empreendedora é começar a percebê-la como um meio para obter mais interesse, criatividade, alegria e empenho. Embora essa seja uma abordagem ainda incomum, alguns pesquisadores afirmam que a educação empreendedora pode aumentar o interesse dos alunos pelas disciplinas, diminuindo a evasão escolar.

Outro ponto de partida, ainda conforme Lackéus (2016), seria o interesse dos jovens pelo empreendedorismo social, motivado pelo desejo de resolução dos problemas sociais. Nesse caso, o empreendedorismo pode ser tomado como uma ferramenta que torna esses jovens aptos a atuar nos rumos da história. Esse interesse, se mobilizado como parte do currículo, pode impulsionar o conhecimento profundo, aliando teoria e prática.

5.2 O quê?

A primeira questão para o desenho de um programa de ensino em empreendedorismo se refere ao conteúdo, isto é, o que se pretende ensinar. Não existe um modelo único para a educação empreendedora, de modo que ela pode se manifestar de diversas formas (PENALUNA, 2012).

5.2.1 Entendimento estrito vs. entendimento amplo

Conforme já apontamos, são diversas as compreensões em torno do significado da educação empreendedora. Apesar das divergências, é possível trabalhar com duas acepções que englobam de maneira geral tais compreensões, atuando como termos guarda-chuva. Há uma definição mais estrita e uma mais ampla acerca do ensino do empreendedorismo. A definição estrita pensa o empreendedorismo como o estabelecimento de um novo negócio. Sendo assim, o objetivo do treinamento é encorajar participantes a contemplar o empreendedorismo como uma opção de carreira e a abrir seu próprio negócio. Já a definição ampla vai além e afirma que a educação empreendedora envolve o fomento de competências, habilidades e *soft skills*. O objetivo é tornar os estudantes “mais criativos,

orientados para as oportunidades, proativos e inovadores”¹⁸ (LACKÉUS, 2015, p. 6), sendo, portanto, características que assumem relevância para a vida desses indivíduos como um todo.

É importante assinalar que na língua inglesa essa distinção é marcada pela utilização de dois termos diferentes: “*enterprise education*” e “*entrepreneurship education*”. O primeiro surge no Reino Unido e corresponde a uma definição mais ampla, apontando para o desenvolvimento pessoal, de mentalidade, aptidões e habilidades. É definido como o “processo de fornecer aos estudantes uma capacidade de gerar ideias e fazer com que elas aconteçam”¹⁹ (QAA, 2012, p. 2). Já o segundo termo se refere ao entendimento restrito, voltado para a abertura de empresas e autoemprego, sendo o único termo utilizado nos Estados Unidos. É definido como “o conhecimento adicional, os atributos e as capacidades necessárias no contexto de estabelecimento de um novo negócio”²⁰ (QAA, 2012, p. 2). Diante disso, foi proposta a denominação “*entrepreneurial education*”, de modo a abranger ambos os sentidos, tanto a “*enterprise education*” quanto a “*entrepreneurship education*” (LACKÉUS, 2015).

Tal distinção, todavia, perde o sentido na língua portuguesa. Em função dessa limitação, adotamos neste trabalho o termo *educação empreendedora* em conformidade com o significado de “*entrepreneurial education*”, abrangendo tanto a educação voltada para a criação de novos negócios quanto aquela que busca trabalhar o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Lackéus (2015) destaca a importância de se elucidar a definição utilizada em qualquer discussão acerca da educação empreendedora. É preciso ter clareza de que

De acordo com a definição estrita de empreendedorismo, ele é sobre a identificação de oportunidades, desenvolvimento de negócios, autoemprego, criação e crescimento de empresas, ou seja, se tornar *um entrepreneur* (FAYOLLE; GAILLY, 2008; QAA, 2012; MAHIEU, 2006). De acordo com a definição ampla de empreendedorismo, ele é sobre desenvolvimento pessoal, criatividade, autoconfiança, espírito de iniciativa, orientação de ação, ou seja, tornar-se *entrepreneurial*²¹. (LACKÉUS, 2015, p. 9).

¹⁸Do original: “it instead is about making students more creative, opportunity oriented, proactive and innovative”.

¹⁹ Do original: “enterprise education is defined as the process of equipping students (or graduates) with na enhanced capacity to generate ideas and the skills to make them happen”.

²⁰ Do original: “entrepreneurship education equips students with the additional knowledge, attributes and capabilities required to apply these abilities in the context of setting up a new venture or business”.

²¹ Do original: “According to the narrow definition of entrepreneurship it is about opportunity identification, business development, self employment, venture creation and growth, i.e. becoming *an entrepreneur* (Fayolle and Gailly, 2008, QAA, 2012, Mahieu, 2006). According to the wide definition of entrepreneurship it is about

A definição utilizada, segundo o autor, afeta de forma significativa os objetivos educacionais, o público-alvo, o conteúdo do curso, os métodos de ensino e os procedimentos de avaliação dos alunos.

Em consonância com essa afirmação, Fayolle (2013) critica a ausência de definições nos artigos que tratam do tema. Embora existam diversas acepções de empreendedorismo, inclusive entre as instituições de ensino superior, o autor percebeu que a educação empreendedora raramente é conceituada ou definida. Fayolle (2013) chegou a essa conclusão a partir da realização de três revisões recentes (2012-2013) da literatura relacionada à educação empreendedora. O autor aponta que nenhum estudo foca em questões ontológicas, éticas e filosóficas, o que demonstra uma profunda deficiência conceitual no campo.

5.2.2 Competências empreendedoras

O desenvolvimento de competências empreendedoras é um dos principais objetivos da educação empreendedora. Tais competências podem ser definidas como “conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a disponibilidade e a capacidade para executar o trabalho empreendedor de criação de um novo valor”²² (LACKÉUS, 2015, p. 12). Essa definição bem como as competências podem ser vistas tanto a partir da perspectiva ampla quanto da perspectiva estreita de empreendedorismo.

Kirby (2007) destaca que o sistema educacional é constantemente desafiado a auxiliar na criação de empreendedores, isto é, a desenvolver nos estudantes atributos e comportamentos de uma pessoa empreendedora. Sendo assim, tais estudantes não só aprendem a criar novas empresas e adquirem as ferramentas funcionais que possibilitam essa criação, mas são também equipados com atitudes e competências pessoais que permitem identificar e aproveitar as oportunidades.

Essa dimensão é cuidadosamente desenvolvida por Lackéus (2015), que afirma que as competências empreendedoras podem ser definidas como “conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a disponibilidade e a capacidade para executar o trabalho empreendedor de criação de novo valor”²³ (p. 12). Algumas dessas competências, afirma o autor, apresentam semelhanças com os denominados “fatores não cognitivos”, como perseverança e habilidades sociais. Enquanto as competências cognitivas são facilmente

personal development, creativity, self-reliance, initiative taking, action orientation, i.e. becoming *entrepreneurial*”.

²² Do original: “Entrepreneurial competencies are defined here as knowledge, skills and attitudes that affect the willingness and ability to perform the entrepreneurial job of new value creation”.

²³ Do original: “Entrepreneurial competencies are defined here as knowledge, skills and attitudes that affect the willingness and ability to perform the entrepreneurial job of new value creation”.

avaliadas e ensinadas, por serem capacidades baseadas fundamentalmente na capacidade intelectual, as competências não cognitivas apresentam desafios nessas duas etapas, demandando metodologias *learning-by-doing*.

O Quadro 13 organiza em um contínuo ambos os tipos de competências:

Quadro 13
Competências Empreendedoras

	Tema principal	Subtemas	Interpretação utilizada
	Conhecimento	<i>Modelos mentais</i>	Conhecimento acerca de fazer as coisas sem recursos, modelos de risco e probabilidade.
		<i>Conhecimento declaratório</i>	O básico de empreendedorismo, criação de valor, geração de ideia, oportunidades, contabilidade, finança, tecnologia, marketing, risco etc.
		<i>Autopercepção</i>	Conhecimento sobre ajuste pessoal, tornando-se um empreendedor.
Competências não cognitivas	Competências	<i>Competências de marketing</i>	Realização de pesquisas de mercado, avaliação do mercado, marketing de produtos e serviços, persuasão, deixar as pessoas animadas com suas ideias, lidar com clientes, comunicar uma visão.
		<i>Competências de recursos</i>	Criar um plano de negócios, criar um plano financeiro, obter financiamento, garantir o acesso a recursos.
		<i>Competências de oportunidades</i>	Reconhecer e agir nas oportunidades de negócios e outros tipos de oportunidades, competências de desenvolvimento de produto / serviço / conceito.
		<i>Competências interpessoais</i>	Liderança, motivar os outros, gestão de pessoas, ouvir, resolução de conflitos, socializar.
		<i>Competências de aprendizado</i>	Aprendizado ativo, adaptação a novas situações, lidar com incerteza.
		<i>Competências estratégicas</i>	Definição de prioridades (estabelecimento de metas) e foco em metas, definição de uma visão, desenvolvimento de uma estratégia, Identificação de parceiros estratégicos.
		Competências cognitivas	Atitudes
<i>Autoeficácia</i>	"Eu posso". Crença na habilidade de alguém para executar determinadas tarefas com sucesso.		
<i>Identidade empreendedora</i>	"Eu sou / Eu valorizo". Crenças profundas, <i>role identity</i> , valores.		
<i>Pró-atividade</i>	"Eu faço". <i>Action-oriented</i> , iniciador, proativo.		

		<i>Tolerância à incerteza / ambiguidade</i>	“Eu ousar”. Confortável com a incerteza e ambiguidade, adaptável, aberto a surpresas.
		<i>Inovação</i>	“Eu crio”. Pensamentos / ações novas, imprevisível, mudança radical, inovador, visionário, criativo, disjuntor da regra (<i>rulebreaker</i>).
		<i>Perseverança</i>	“Eu supero”. Capacidade de superar circunstâncias adversas.

Fonte: LACKÉUS, 2015, p. 13.

Lackéus (2015) destaca que o foco atual por parte das políticas educacionais e dos indicadores e testes relacionados à educação empreendedora está nas competências cognitivas. Com isso, as competências não cognitivas restam negligenciadas, resultando no estreitamento do currículo, na não profissionalização dos professores e num ensino voltado para os testes. É importante apontar que essas competências não cognitivas têm um impacto significativo na performance acadêmica e no desempenho no mercado de trabalho, talvez mais que as competências cognitivas. A interação entre os fatores não cognitivos e a educação empreendedora é uma área ainda pouco explorada pelos pesquisadores, mas extremamente promissora, segundo o autor, tendo em vista seu potencial de melhorar a educação geral.

5.3 Para quem?

Um dos desafios dos pesquisadores da área da educação empreendedora é torná-la mais abrangente. Conforme apontado, a educação empreendedora surge no contexto da educação superior, e.g. universidades. Todavia, as vantagens do ensino de noções do empreendedorismo para os mais diversos públicos-alvo vêm recebendo destaque recentemente.

Nessa concepção pedagógica, para cada etapa do sistema educacional é pensada uma abordagem específica, mais adequada às especificidades de cada estágio.

Blenker *et al.* (2011) propõem um modelo baseado em duas ideias centrais: 1) a atividade empreendedora pode levar a vários tipos de valor, além do econômico; 2) a existência de uma mentalidade empreendedora da criação de valor (*value-creating*) e uma metodologia genérica passível de aplicar nas mais diversas esferas da vida, o que os autores denominam “empreendedorismo como prática cotidiana”. Percebe-se que a abordagem de Blenker *et al.* (2011) é muito próxima da definição ampla de empreendedorismo delineada anteriormente.

Os autores se baseiam nessa noção de que a educação empreendedora para a vida é um componente obrigatório, e, partindo disso, elaboram quatro proposições capazes de

desenvolver atitudes empreendedoras entre os estudantes: 1) fazer com que os alunos construam histórias empreendedoras aportadas em seu próprio mundo da vida ajuda no desenvolvimento de aptidões de oportunidades; 2) fazer com que os alunos reflitam sobre as desarmonias e os problemas em seu próprio mundo da vida ajuda a desenvolver aptidões de criação de valor cotidiano; 3) fazer com que os alunos imaginem-se como empreendedores em um futuro distante ajuda a formar identidades mais empreendedoras; 4) fazer com que os estudantes trabalhem em equipes interdisciplinares que representam e percebem oportunidades empreendedoras ajuda no desenvolvimento de formas de trabalho voltadas para a eficácia da equipe (*team-efficacy*) (BLENKER *et al.*, 2011). Esses tópicos podem atuar, ainda, como recomendações práticas para os professores que lidam com educação empreendedora.

Lackéus (2015), por sua vez, criou, a partir de modelos pedagógicos existentes, um modelo unificado de progressão da educação empreendedora, incorporando muitas das dimensões que considera adequadas para introduzi-las nas diversas etapas do ensino tradicional.

Nesse modelo, o aprendizado é dividido em etapas, que correspondem aos vários níveis de ensino. Na primeira etapa, o empreendedorismo não é tratado como um assunto separado, mas é incorporado ao currículo, integrado aos temas centrais ensinados em sala de aula. Os alunos devem ser incentivados a agir e a responder aos problemas cotidianos e desafios sociais percebidos. Com isso, estimula-se a criatividade, a autoeficácia e o compromisso. O processo de aprendizado, nessa etapa, pode ser motivado pelo compartilhamento de experiências, em que os alunos podem assumir o papel de professores falando do que aprenderam. Essa primeira etapa está associada à definição ampla de empreendedorismo.

A segunda etapa, por sua vez, tem duas possibilidades: a abordagem integrada e a escolha ativa dos alunos. Nesse caso, a linguagem de negócios já é inserida, e o objetivo é abordar a criação de uma empresa. Nesse estágio, o risco de fracasso aumenta, o que permite o desenvolvimento da perseverança e de uma atitude construtiva a partir dos alunos. Essa última abordagem, temática, aproxima-se da definição restrita de empreendedorismo.

Na terceira etapa, na abordagem integrada, a teoria é desenvolvida de forma explícita, o que permite aos alunos uma reflexão acerca da base teórica da sua atitude empreendedora. Nessa fase podem surgir a paixão e a identidade empreendedoras nos alunos. Ademais, o valor aqui criado pode ser significativo a ponto de promover o crescimento econômico real para os *stakeholders* externos.

Já na abordagem temática, a partir de uma disciplina distinta, pode-se inserir como objetivo a criação de um empreendimento sustentável após o curso. Isso cria compromisso no que tange aos alunos e resulta em empresas que geram empregos e desenvolvimento econômico.

A Figura 8 ilustra esse modelo, apresentando com detalhes cada uma dessas etapas, abordagens e resultados:

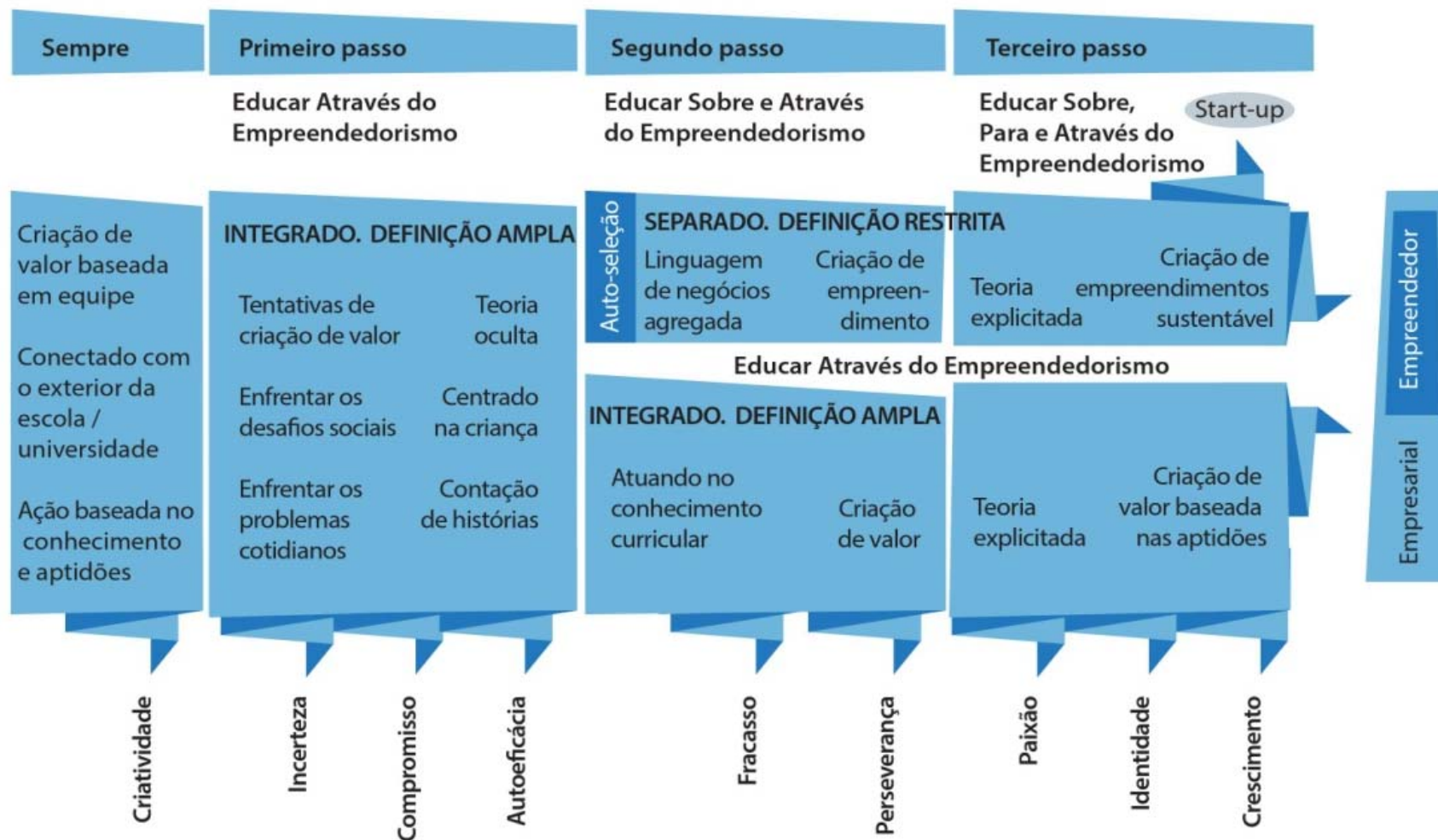


Figura 8: Diferentes Modelos Pedagógicos para Públicos Diferentes
 Fonte: LACKÉUS, 2015, p. 25

5.4 Como?

5.4.1 Ensinar sobre, para e através do empreendedorismo

Uma das questões mais discutidas pela literatura que trata da educação empreendedora diz respeito à abordagem adotada. A categorização mais utilizada pelos pesquisadores divide a educação empreendedora em três abordagens: educação *para*, *por* e *através* do empreendedorismo (LACKÉUS, 2015; JOHNSON, 1988; HEINONEN; HYTTI, 2010; O'CONNOR, 2013).

Ensinar *sobre* o empreendedorismo é a abordagem mais utilizada em instituições de ensino superior e procura dar um enfoque teórico, com o intuito de elaborar uma compreensão geral do fenômeno (KIRBY, 2007; LACKÉUS, 2015; PENALUNA, 2012). Tais cursos pretendem auxiliar os alunos na assimilação e reflexão de conteúdos e recursos existentes. Geralmente recorrem a pedagogias mais tradicionais, como palestras e textos que tratam das bases teóricas do empreendedorismo (PENALUNA, 2012).

Ensinar *para* o empreendedorismo é uma abordagem orientada profissionalmente, tendo o objetivo de fornecer aos empreendedores as competências e os conhecimentos necessários para a prática (KIRBY, 2007; LACKÉUS, 2015). O objetivo aqui é inserir a mentalidade empreendedora nos estudantes, normalmente através do aprendizado experiencial, que busca aprimorar suas competências e habilidades. Esse conhecimento deve estar inserido num contexto, de modo que os estudantes possam refletir sobre o futuro e visualizar oportunidades (PENALUNA, 2012).

Já ensinar *sobre o empreendedorismo* lida com as metodologias, teorias e históricos do empreendedorismo. Penaluna (2012) destaca a importância de uma combinação nos currículos entre teoria e prática, isto é, entre o aprendizado *sobre* e *para* o empreendedorismo, posto que a prática deve ser apoiada pela teoria.

Por fim, ensinar *através* do empreendedorismo é uma abordagem baseada no processo, frequentemente por meio da experiência, na qual os estudantes aprendem por meio de um procedimento empreendedor real (LACKÉUS, 2015). Utilizam-se os processos de criação para auxiliar os estudantes a adquirir uma gama de compreensão de negócios, além de competências e habilidades (KIRBY, 2007). Essa abordagem tem contornos mais extensos e está alinhada à definição ampla de empreendedorismo. O seu diferencial é a possibilidade de acontecer integrada a outros conteúdos da educação geral, do currículo básico. Ao contrário das outras duas abordagens, que são voltadas para o ensino secundário e superior, o ensino *através* do empreendedorismo pode ser integrado em qualquer nível de ensino. Essa característica, que torna a abordagem tão promissora, traz desafios, na medida em que requer uma qualificação maior dos professores.

5.4.2 Paradigma tradicional vs. Novos paradigmas

O ensino do empreendedorismo é tradicionalmente voltado para a criação de novas empresas. Esse paradigma tradicional, que remete aos programas criados a partir do século XX, nos Estados Unidos, tinha como objetivo gerar novas ideias sobre como explorar novas oportunidades de negócios. Com isso, os *textbooks* e cursos se dedicaram a ensinar os estudantes a criarem suas próprias empresas durante a graduação, o que influenciou a definição de objetivos, processos e conteúdos nos cursos concebidos ao redor do mundo (KIRBY, 2007). A metodologia mais utilizada tem sido o plano de negócios.

Todavia, o século XXI traz novos desafios e expectativas em relação ao ensino do empreendedorismo. Kirby (2007) aponta que o sistema educacional está sendo impulsionado a ir além do processo pedagógico tradicional, que ensina aos estudantes sobre empreendedorismo. O que se cobra, agora, é a criação de empreendedores, a partir do desenvolvimento de atributos e comportamentos específicos. Com isso, tais estudantes tornar-se-iam aptos não apenas a criar suas empresas, mas também “são equipados com uma série de atitudes e competências pessoais que lhes permitem ver oportunidades e trazê-las para fruição”.²⁴ (KIRBY, 2007, p. 22).

Diante disso, a questão levantada pelos pesquisadores diz respeito a quais atributos devem ser desenvolvidos e qual a melhor forma de fazê-lo. Na tentativa de dar uma resposta adequada a essa pergunta, novos paradigmas estão sendo criados na educação empreendedora. É consensual na literatura especializada que o ensino do empreendedorismo não pode se limitar a pedagogias tradicionais baseadas em aulas expositivas sobre modelos de negócios e palestras com empreendedores de sucesso. É necessário aplicar pedagogias experienciais, que proporcionam o “aprendizado *hands-on*” e vivências da realidade do empreendedor.

Kirby (2007), por exemplo, propõe o desenvolvimento das “aptidões de pensamento do lado direito do cérebro” (*right-brain thinking skills*) dos estudantes, bem como das “aptidões analíticas do lado direito do cérebro” (*left-brain analytical skills*). Com isso, o autor afirma a necessidade do desenvolvimento do pensamento lateral, que incentiva a utilização do lado direito do cérebro. Ao contrário de todo o ensino tradicional, desde os gregos antigos, que incentiva o uso do lado esquerdo do cérebro. Esse hemisfério controla a linguagem, a lógica e os símbolos. Ele processa a informação passo a passo. É estreitamente focado e sistemático. Já o lado direito, a ser desenvolvido, “toma conta da emoção, intuição e funções espaciais do corpo. (...) É lateral, não convencional, não sistemático e não estruturado. É o coração do processo criativo e da habilidade de ver oportunidade e superar o caos e a

²⁴ Do original: “they are equipped with a set of personal attitude sand competences that enable them to see opportunities and bring them to fruition”.

ambiguidade”²⁵ (KIRBY, 2007, p. 25). Essas mudanças requerem, segundo ele, uma mudança de paradigma, no que é ensinado, no modo como o ensino e o aprendizado ocorrem e, possivelmente, no local de aprendizado, indicando o quanto as incubadoras podem ser promissoras nesse sentido. O empreendedor necessita de utilizar ambos os lados do cérebro, à medida que necessita tanto do lado criativo para identificar oportunidades quanto do lado sistemático para realizá-las.

Outros exemplos de pedagogias que desafiam o paradigma tradicional são levantados por Lackéus (2015). Tais pedagogias são baseadas na ação (*action-based*). A complexidade no processo criativo aumenta gradativamente de acordo com o nível do sistema educacional. A intenção do autor é auxiliar os professores a determinar qual classe de atividades pode utilizar para um determinado propósito, dependendo de habilidade, interesse, contexto e acesso a recursos. A Figura 9 demonstra esse caráter progressivo, tendo em vista que, à medida que se avança nas perguntas, maior o potencial de motivação e envolvimento do aluno. Todavia, o professor também enfrenta um grau de exigência cada vez maior. O esquema elaborado por Lackéus (2015) demonstra que o ensino do empreendedorismo pode perpassar mais de um nível, o que traz como exigência diferentes modos de ensinar, ferramentas distintas e resultados diversos. É importante destacar que esse esquema serviu como base para o modelo de progressão (Figura 9) criado pelo próprio autor, que unifica pedagogias de ensino e propõe um novo enfoque sobre a educação empreendedor.

²⁵Do original: “The right side takes care of the body’s emotional, intuitive and spatial functions. (...) Right-brained thinking is lateral, unconventional, unsystematic and unstructured. It is this right-brained lateral thinking that is at the heart of the creative process and the ability to see opportunity and cope with chaos and ambiguity”.

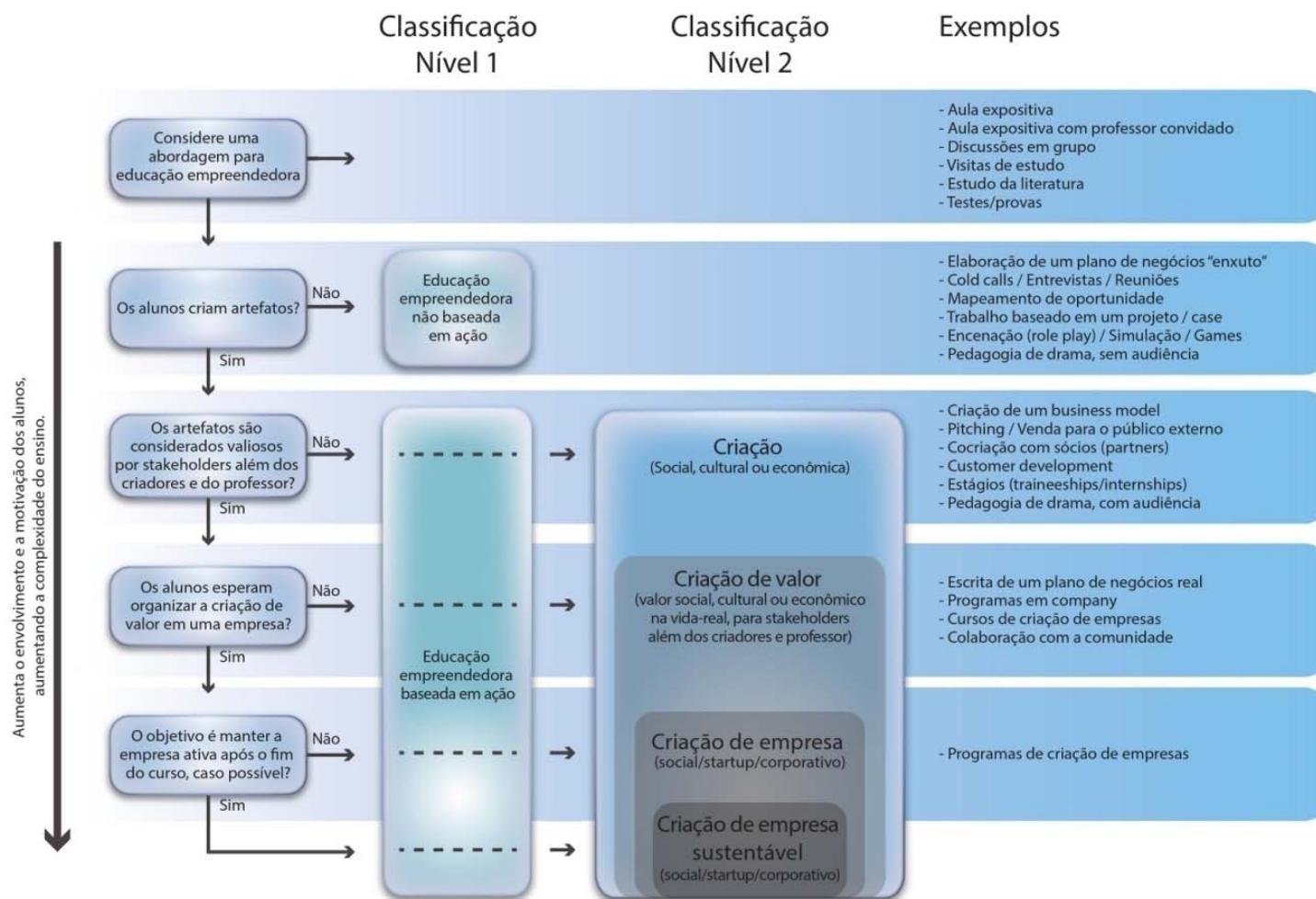


Figura 9: Abordagens e Metodologias para o Ensino do Empreendedorismo
 Fonte: LACKÉUS, 2015, p. 24.

5.4.3 Método *Effectuation*

O método *Effectuation* foi criado por Saras Sarasvathy (2001). O ensino do *Effectuation* é elaborado em torno da noção de duas caixas de ferramentas – causal e *effectual* – e do modo de usá-las eficazmente no processo de criação de novas empresas. As ferramentas utilizadas por Sarasvathy são comuns à maioria dos cursos de empreendedorismo: estudos de caso, exercícios em classe, palestras interativas, vídeos de empreendedores e outros, e palestrantes convidados da comunidade empreendedora, incluindo *early-stage lawyers*²⁶, anjos, contadores, consultores de marca (*brand consultants*) (SARASVATHY, 2008).

O grande diferencial, segundo a própria autora, é que todos os materiais, estratégias pedagógicas e debates em classe não se concentram em teorias gerais e melhores práticas, mas sobre os empreendimentos dos alunos. Esse aspecto, para ela, é o primeiro e maior desafio de se ensinar o *Effectuation*. Trabalha com os quatro princípios: *birds-in hand*, *affordable loss*, *co-creatin partnership*, *lemonade* e *worldview*.

Em seu curso, Sarasvathy pede para que os alunos comecem uma ideia de novo empreendimento já no primeiro dia de aula. Essa atividade gera, inevitavelmente, um debate em torno de fazer *versus* encontrar uma oportunidade. Nesse contexto, a discussão é organizada a partir de exemplos de grandes empreendimentos e do incentivo a uma reflexão sobre os estágios iniciais dessas empresas. A intenção é despertar confiança nos estudantes, de modo que eles se comprometam rapidamente com o seu projeto de empresa. Uma preocupação de Sarasvathy, nesse estágio, é incentivar os alunos a não esperarem pela verdadeira novidade ou nova ideia de empresa de alto potencial.

Com os estudantes se envolvendo com as novas ideias de empresa, Sarasvathy prossegue o curso examinando todas as decisões e ações a partir de uma perspectiva causal e *effectual*. A autora trabalha com oposições, apresentando o causal e o *effectual* equivalente. Sua intenção não é hierarquizar, mas ensinar a usar os dois.

A atividade a ser entregue pelos alunos segue o espírito da abordagem “duas caixas de ferramentas”, podendo, assim, ser um plano de negócios (causal), ou um registro dos compromissos das partes interessadas combinados com as mudanças do modelo de negócios que seguem esses compromissos (*effectual*). O curso pede, ainda, que os alunos tomem medidas de ação em relação à empresa, além de se preocuparem com os recursos, com a rede formada pelas partes interessadas, e com os comentários vindos de diversas fontes.

É importante destacar que Sarasvathy (2008) reforça que o *Effectuation* é um método baseado em uma lógica racional. Sendo assim, rebate as afirmações de que o método é

²⁶*Early-stage lawyers* são advogados que prestam serviços a empreendedores, *startups* e empresas em início de carreira, oferecendo aconselhamento jurídico, comercial e outros tipos de apoio.

irracional e intuitivo, assentado sobre a paixão, ou, ainda, que seria o “jeito fácil” de empreender.

Para maiores informações sobre o método *effectuation*, o site da Society for Effectual Action é interessante: <http://effectuation.org>.

5.4.4 Criação de valor

Este método foi desenvolvido por Martin Lackéus (2015, 2016) na Suécia, como parte de sua tese de doutorado. Tem como foco alunos do ensino fundamental e secundário e baseia-se na forma de aprendizado através do empreendedorismo. Parte de uma visão ampla da criação de valor. O autor acredita que é necessário aliar a economia e a sociologia para a compreensão do fenômeno, propondo uma perspectiva integrada.

Lackéus (2015, 2016) baseia-se na definição de valor de Bruyat e Julien (2001), por acreditar que essa perspectiva, se acordada entre profissionais e professores da área, tem o potencial de ser utilizada de forma a facilitar debates sobre as abordagens pedagógicas ou sobre a definição de empreendedorismo. Nessa concepção, o empreendedorismo diz respeito tanto às mudanças e ao aprendizado que o indivíduo empreendedor vivencia a partir da interação com o ambiente quanto à mudança e criação de valor que o empreendedor provoca através de suas ações.

Sendo assim, o aprendizado e a criação de valor são vistos como os dois principais aspectos do empreendedorismo. Depreende-se disso uma definição da educação empreendedora inclinada para a criação de valor como o principal objetivo dos estudantes. As competências empreendedoras resultam de tentativas de criação de valor empreendidas pelos estudantes para *stakeholders* externos. Esse valor criado pode ser financeiro, cultura ou social. A criação de valor ocorre amplamente na sociedade e está associada à felicidade das pessoas, despertando sentimentos de significação, envolvimento, participação e satisfação nas pessoas.

Como, no processo empreendedor, a maior criação de valor acontece no desenvolvimento do primeiro artefato (seja um conceito, um protótipo), essa abordagem sugere que os estudantes desenvolvam o primeiro artefato, seja este qual for. Essa atividade deve ser integrada no currículo das disciplinas escolares tradicionais (e.g. biologia, química). Os alunos são encorajados a identificar um tema no currículo e responder ao seguinte questionamento: a quem mais esse conhecimento pode ser valioso? A partir dessa provocação, os alunos devem trabalhar em grupo para desenvolver aplicações para o conhecimento para um grupo ou comunidade fora da escola e se engajar com eles (e.g. asilos, hospitais, entre outros).

Para maiores informações sobre esse método de criação de valor, o blog de Martin Lackéus é bastante instrutivo, assim como seu canal no Youtube:

<http://vcpllist.com/resources>

https://www.youtube.com/channel/UClf3TuU7_b8Tjf7Ini-ZtQ

5.4.5 Método Berkeley de Empreendedorismo (BMoE Bootcamp)

Este programa intensivo de quatro dias realizado pelo Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology tem como objetivo reunir alunos da Universidade de Berkeley interessados em desenvolver um projeto de inovação ou empreendedorismo e professores e especialistas de instituições diversas de diferentes países. Baseada na metodologia de empreendedorismo da Universidade de Berkeley ("The Berkeley Method of Entrepreneurship, BMoE"), que aborda o tema do empreendedorismo na perspectiva de desafios e problemas, os participantes são organizados em dois grupos que participam de diversas sessões e interagem de forma cooperativa. Apesar de o centro estar baseado na escola de engenharia, seus programas são oferecidos para todos os alunos da universidade.

Metodologias: exposição de teorias, experiências e casos; *networking* com especialistas e mentores; intercâmbio de experiências entre professores e especialistas convidados.

Temas abordados:

- Reconhecimento de oportunidades
- Atributos e cultura empreendedora
- *Storytelling* e atração de *stakeholders*
- *Team building*
- Desenvolvimento de produtos orientados ao consumidor
- Financiamento
- Comercialização de produtos de base tecnológica
- *Pitches* e demos

A metodologia desenvolvida pela Prof. Ikhlaiq e disseminada pelo Sutardja Center é baseada no seguinte modelo, descrito na Figura 10:

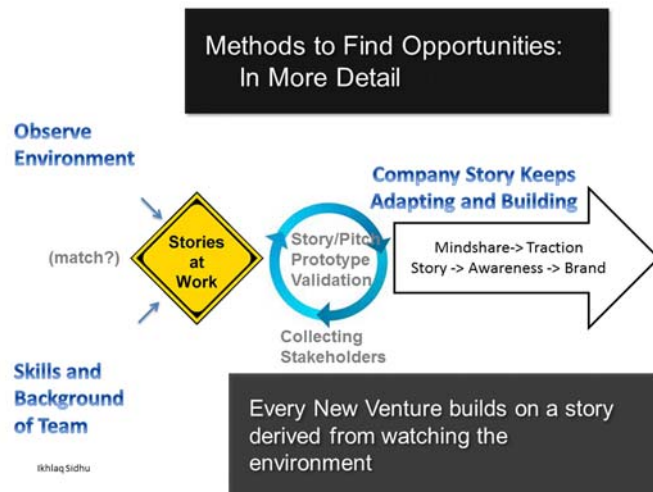


Figura 10: Método Berkeley de Empreendedorismo
 Fonte: ICKLACQ, 2016.

Uma oportunidade de inovação e empreendedorismo se inicia com uma “história” que é oriunda da observação de oportunidades no ambiente e nas habilidades e capacidades dos membros da equipe de explorar essas oportunidades.

Localizada na cidade de Berkeley, a menos de 1 hora de São Francisco, Palo Alto, Mountain View, San José, Santa Clara, Salsalito, e muitas outras cidades reconhecidas não apenas por serem centros universitários, sedes de grandes empresas, como Google, HP, Intel e muitas outras, sede de *startups* reconhecidas internacionalmente como Uber, Netflix, eBay, Intuit, Salesforce e muitas outras, e sede de diversos fundos de investimentos e escritórios de consultorias voltadas para empresas de alta tecnologia, o programa se beneficia pela grande diversidade de palestrantes e mentores que, sem cobrar por sua participação, se disponibilizam a apresentar suas experiências e ideias. Esse ambiente de intercâmbio e disponibilidade de cooperação torna o universo do Vale do Silício, ou da Baía de São Francisco, um ecossistema diferenciado para o surgimento de novas empresas. Dentre outros, participaram da edição 2016 do BMoE Bootcamp Scott Adams, criador do Dilbert, e Charles Huang, empreendedor do Indigo.

5.4.6 Experiência da Nokia – Programa Bridge²⁷

Podem-se criar empreendedores fornecendo às pessoas os incentivos e as condições certas? Essa questão foi abordada pela empresa finlandesa Nokia através de um programa de

²⁷ Baseado no artigo de Burcharth, A.L.A., Smith, P.M.S., Frederiksen, L. (2016) *From employees to business owners: How did unlikely entrepreneurs make a career transition with the support of Nokia*. Submetido ao DRUID 20th Anniversary Conference. Trabalho em andamento não publicado.

empreendedorismo iniciado quando a empresa foi forçada a fechar vários sites de P&D em todo o mundo, devido a uma crise corporativa alavancada pela transição para os smartphones.

Lançado em 2011, o Programa Bridge da Nokia tinha como objetivo ajudar os funcionários demitidos a iniciar sua própria empresa, fornecendo-lhes condições muito favoráveis. Além de um pacote de indenização generoso que incluía salário completo por até um ano e meio após o término do contrato, o Programa forneceu vários tipos de apoio para os empreendedores nascentes: *coaching* de negócios, capital semente (sem qualquer *equity*), computadores, espaço de escritório gratuito e acesso favorável a licenças tecnológicas, equipamentos e empréstimos bancários. Desta forma, o Programa Bridge ofereceu condições que qualquer empreendedor poderia sonhar, com vistas a compensar a escassez de recursos, a incerteza e outras dificuldades típicas dos estágios iniciais da criação de um negócio. Outra característica única do Programa Bridge é que ele teve como público-alvo pessoas que não se encaixavam no estereótipo do empreendedor: os funcionários que escolheram o caminho do empreendedorismo eram indivíduos de meia idade com uma longa história de emprego em uma grande multinacional.

O resultado do Programa Bridge foi interessante. Dentre os 1200 funcionários empregados no site de Copenhagen, 59 optaram pela trajetória do empreendedorismo, o que resultou na criação de 38 empresas na Dinamarca. Na Finlândia, foram estabelecidas cerca de 400 empresas e, nos EUA e Canadá, mais de 100. Esse grupo de pessoas decidiu passar por essa transição de carreira para o empreendedorismo porque estava perdendo seus empregos, e não porque estava sonhando em se tornar autônomo. Uma análise detalhada das pessoas que passaram por essa tentativa de transição por meio do Programa Bridge na Dinamarca revelou que elas seguiram três padrões distintos: 1) os "born entrepreneurs", 2) os "low-hanging opportunity seeking entrepreneurs" e 3) os "jump-start entrepreneurs".

Enquanto alguns poucos eram simplesmente empreendedores natos que possivelmente teriam feito essa escolha sem a ajuda da empresa, a maioria dos empreendedores agarrou a oportunidade só porque ela estava lá, com baixo custo. Destes, cerca da metade acabou exatamente como poderia ser esperado, ou seja, optou por sair com a primeira chance de conseguir um emprego em tempo integral (os "low-hanging opportunity seeking entrepreneurs"). Mas um outro grupo, os "jump-start empreendedores", foi um pouco mais surpreendente. Eles não eram particularmente motivados a ter um negócio próprio, tinham alta aversão ao risco e fortes laços com o emprego anterior, mas terminaram por adquirir um gosto pela atividade empreendedora. Considerando que as duas primeiras categorias poderiam ser esperadas, a terceira mostra que, apesar da hesitação e do incômodo inicial, esses empreendedores perseveraram em seu esforço empresarial, e eventualmente se tornaram confortáveis com suas novas perspectivas de carreira como trabalhadores autônomos.

O Programa Bridge da Nokia pode, assim, ser compreendido como um experimento único de desenvolvimento de empreendedores. Fornece pistas sobre se o empreendedorismo pode ser estimulado através desse tipo de iniciativas que facilita o esforço de criação de negócios. Um primeiro instinto seria que tal esquema de indenização só poderia produzir "pseudoempreendedores", e não os reais, porque as suas motivações para ser um empreendedor eram inadequadas. No entanto, essa experiência mostra que a ideia romantizada e dicotômica do verdadeiro empreendedor vs. os empregados assalariados pode ser uma perspectiva insuficiente. Uma visão do processo de transição para o empreendedorismo parece mais relevante, pelo menos quando se trata do estímulo ao crescimento por meio de pacotes de indenização ou iniciativas semelhantes. Os "jump-start empreendedores" evidenciam que a provisão de recursos (financeiros e outros) e de uma zona de trabalho seguro e de tempo para potenciais empreendedores pode levar à criação de novas empresas.

5.5 Para quais resultados?

Além de passar por todas as etapas anteriores, a educação empreendedora ainda precisa enfrentar o desafio final: como medir os resultados?

Essa dificuldade é encarada tanto no que tange à avaliação dos estudantes em sala (curto prazo), quanto às consequências a longo prazo. O resultado mais frequentemente esperado é que os estudantes em algum momento criem empresas, que, por sua vez, gerarão empregos. O foco principal, portanto, é nos benefícios econômicos da educação empreendedora.

Do outro lado, são raras as pesquisas conduzidas a partir de uma definição ampla de empreendedorismo, visando medir, por exemplo, a criação de valor social ou o compromisso dos alunos (LACKÉUS, 2015).

A maior parte dos estudos acerca dos efeitos da educação empreendedora se baseia no princípio de que se tornar um empreendedor é algo planejado. Recorrem, assim, à psicologia e à Teoria do Comportamento Planejado – TCP (Theory of Planned Behaviour – TPB). De acordo com essa teoria, se as atitudes das pessoas em relação ao empreendedorismo são influenciadas positivamente pela educação empreendedora, suas intenções empreendedoras também irão se modificar, o que, cedo ou tarde, levará ao comportamento empreendedor desejado (LACKÉUS, 2015). Sendo assim, muitos pesquisadores buscam verificar o comportamento e as atitudes empreendedoras, comparando o antes e o depois de uma intervenção educacional. Caso sejam percebidas mudanças positivas, considera-se que a educação empreendedora obteve sucesso.

Outra estratégia é investigar o comportamento empreendedor anos após a intervenção educacional. Nesse caso, estuda-se o comportamento empreendedor real, conforme ele se manifesta, ou não, na prática.

Todavia, o sucesso da educação empreendedora é constantemente colocado à prova pela literatura que trata do tema. Por conseguinte, começaram a surgir estudos no intuito de provar sua eficácia.

Conforme esclarecem Rauch *et al.* (2015), os cursos de empreendedorismo que possuem um caráter obrigatório não podem exigir que os alunos iniciem um negócio, mas devem ter como objetivo aumentar a consciência (*awareness*) sobre empreendedorismo, ou fornecer os conhecimentos e competências essenciais ao empreendedorismo. Essa noção dos autores se alinha à definição ampla de empreendedorismo anteriormente apontada.

Há um acordo entre pesquisadores de que essa área é profundamente carente de atenção. Pittaway *et al.* (2009) observam que a maior parte das pesquisas sobre educação empreendedora focam no *design* e na implementação do programa, ao passo que a prática de avaliação é a maior lacuna nesse campo.

Em função dessa necessidade de delimitação, muito se discute a respeito das metodologias mais adequadas. Lackéus (2015) critica especificamente a TCP, apontando que é preciso criar novos métodos, que não sejam emprestados de outras áreas. Tal abordagem, segundo ele, por ser trazida das ciências naturais não se aplica totalmente à educação empreendedora, carecendo, por conseguinte, das circunstâncias necessárias ao funcionamento do método. Ademais, os resultados são inconclusivos, de modo que não é possível confirmar nem refutar a utilidade da educação empreendedora. Por fim, a linearidade estipulada em torno do pensamento e da ação empreendedores é problemática, tendo em vista que esses processos são raramente lineares, e sim interativos, nos quais as atitudes, comportamentos e intenções relacionam-se mutuamente – pensamento que está de acordo com a lógica do *Effectuation*.

Também a investigação a longo prazo do comportamento empreendedor real é complicada, diante da dificuldade em provar que foi a educação empreendedora que causou tal comportamento. Isolar o comportamento empreendedor é algo incerto, tanto em função do tempo para se alcançar o sucesso de um empreendimento quanto do viés de autoseleção. Todavia, está claro que aqueles indivíduos que estudaram empreendedorismo agem de forma empreendedora com maior frequência e não se pode negar que eles receberam algum grau de preparo através da educação.

Nesse cenário, a criação de novas metodologias de avaliação dos impactos da educação empreendedora se faz necessária. A contribuição de Lackéus (2015), novamente, é de profundo valor. O autor acredita que a solução pode ser o refinamento de tais metodologias, aliando diferentes métodos, como os de análise quantitativa e qualitativa. O detalhamento

deses métodos não cabe no escopo desse relatório, ficando como indicação seu desenvolvimento em pesquisas futuras.

Outra tendência na investigação dos resultados da educação empreendedora diz respeito às metodologias utilizadas em sala de aula. Nesse sentido Blenker et al. (2008) criticam a ineficiência da educação empreendedora em função da incapacidade de motivação dos estudantes e da ausência da abordagem pedagógica correta. Para esses autores, as abordagens experienciais são as que garantem os melhores resultados. Nessa mesma linha, alguns autores (HEINONEN AND POIKKIJOKI, 2006; TAATILA, 2010; COOPER et al, 2004) apontam as vantagens das abordagens experimentais, que podem ser percebidas através de um aprendizado mais eficaz, do desenvolvimento de competências empreendedoras que só podem ser adquiridas através da experiência.

Todavia, Penaluna (2015) chama atenção para o caráter ainda incipiente das pesquisas nessa área. Segundo ele, há ainda um conhecimento limitado acerca do impacto dessas abordagens experienciais na aprendizagem. Sabe-se pouco sobre como elas podem contribuir para a realização efetiva dos resultados desejados. Ademais, o autor questiona: se não podemos prever os resultados porque a inovação ainda não é conhecida, como podemos medir o desempenho dos alunos? Sendo assim, embora a literatura aponte a eficácia de tais abordagens, essas afirmações não podem ser suportadas por uma evidência robusta do desempenho dos alunos. Dentre as modificações necessárias, Penaluna (2015) destaca a importância da realização de estudos longitudinais, de modo a mapear os caminhos de carreira seguidos pelos estudantes após sua experiência educacional. Somente a partir daí é possível realizar a comparação entre abordagens pedagógicas diferentes. Aproximando-se de Lackéus (2015), Penaluna (2015) também sugere uma combinação de métodos de análise desses resultados, isto é, a utilização de análises interpretativas qualitativas e métodos quantitativos generalizáveis. Essa associação ajudaria na resolução de questões pendentes nessa área.

Nessa mesma linha, Greene et al. (2015) reconhecem que as pesquisas recentes sugerem uma relação positiva entre a educação empreendedora e os comportamentos empreendedores. Entretanto, os resultados ainda são inconclusivos e mais trabalho nessa área é necessário. Nesse contexto, apresenta-se a necessidade de definir e avaliar um conjunto de resultados de aprendizagem, no sentido de compreender com mais clareza seus impactos. Para isso, a criação e a experimentação de novas métricas são fundamentais, métricas estas que não se refiram apenas à criação de novos empreendimentos. Além disso, sugerem os autores, é essencial considerar os diferentes tipos de alunos de empreendedorismo e avaliar impactos através de várias instituições e países.

6. A Visão dos Especialistas: Resultado das entrevistas

Neste capítulo, apresentamos as convicções pedagógicas e práticas de ensino de cada entrevistado. Utilizamos material recolhido tanto na primeira quanto na segunda fase de pesquisa. Da primeira fase, selecionamos as entrevistas mais relevantes no tocante à educação empreendedora. Nosso objetivo é oferecer uma descrição detalhada das abordagens de alguns dos mais eminentes especialistas em atuação no campo da educação empreendedora.

6.1 Fernando Dolabela

Fernando Dolabela é presidente da Starte, Especialista em Educação Empreendedora (Brasil). Representa um livre pensador, na medida em que não está vinculado formalmente a nenhuma organização. Adota uma posição crítica ao *mainstream* do pensamento em empreendedorismo, defendendo uma visão própria sobre o tema. Sua principal contribuição é vincular o empreendedorismo às emoções (subjetividade) a partir da metáfora do sonho.

Para Dolabela, o empreendedorismo parte de um pressuposto cultural, sendo fundamentalmente um valor social:

Empreendedorismo é um fenômeno coletivo (...) Para mim é um fenômeno de comunidade, não é de escola (...) Porque é um fenômeno de rede, não é um fenômeno individual, igual física, por exemplo, igual economia (...) Porque o fenômeno do empreendedorismo é de contágio social, não é um fenômeno de geração, de acúmulo de conhecimentos. É um valor.

Como um valor social, é inerente a todo o ser humano. Ou seja, empreendedorismo é um potencial que pode ser desenvolvido por todos, assim como outras habilidades (e.x. canto, dança). Envolve elementos tais como ousadia, criatividade, capacidade de planejamento. Todavia, não depende de características psicológicas inatas ao indivíduo, e sim do ambiente social em que vive. O potencial empreendedor é detonado pela emoção. Para Dolabela, a capacidade de sonhar e transformar o sonho em realidade é o que define o empreendedor:

Eu digo empreendedor é alguém que sonha, concebe o futuro e busca transformar esse sonho em realidade. Quer dizer, ele concebe um futuro, isso é o tempo do empreendedor, ele vive no futuro, e quando você tem essa diferença, esse corte de passado e futuro você tem a visão do que é empreendedorismo (...) O empreendedor é o cara que cria o futuro, não é Deus que cria o futuro, é o empreendedor.

A concepção do ato de sonhar como o ato de empreender compara-se à corrente da praticagem, pois enfatiza a *ação* do empreendedor em detrimento do processo analítico de entendimento do mercado. Ao mesmo tempo, essa concepção introduz a subjetividade como um elemento essencial, em contraponto à racionalidade dominante nas atividades produtivas:

Você sabe que está diante de um sonho se o seu cabelinho do braço arrepiado, seus olhos brilham, é uma sensação, é uma emoção, empreendedorismo é... a vida é uma emoção. E não tem nada de diferente entre empreender e viver. É a coisa mais natural do ser humano, ele faz isso há, sei lá, 20 mil anos, quando houve, enfim, o primeiro uso de um instrumento (...).

Para Dolabela, a subjetividade se manifesta durante todo o empreendimento, e notadamente nas atividades de liderança e *networking*: “A liderança é a capacidade de você seduzir pessoas com o seu sonho”.

Assim, Dolabela parte de uma definição ampla (que inclui intraempreendedores) e declaradamente fundamentada na visão schumpeteriana, segundo a qual o empreendedor é um agente de mudanças à medida que introduz inovações ao sistema econômico. “[O empreendedor] é o cara que transforma inovando e eticamente oferecendo valor para a coletividade. O cara que transforma inovando, não importa a relação de trabalho dele”.

Ao mesmo tempo, a visão de Dolabela encontra-se alinhada à linha de pensamento representada por Shane e Venkataraman (2000), pois entende o empreendedor como aquele que descobre oportunidades não atendidas no mercado:

Eu acho que ele [o empreendedor] percebe [a oportunidade], quer dizer, empreendedorismo nasce de problema, a coisa é simples assim. O empreendedor existe porque existem problemas. Você pode chamar de necessidades não satisfeitas, você pode chamar de oportunidade, mas ele percebe problemas e aí ele começa a agir e aí surge a inovação. Quer dizer, quando você fala assim: “Eu tive uma ideia.” O que significa ter uma ideia? É uma ideia para solução de problema.

Além disto, Dolabela não vê diferenças importantes entre gêneros e gerações. Do ponto de vista de políticas públicas, defende que o papel do Estado é criar um ambiente propício para conexão entre as pessoas (redes de contatos) e para o estabelecimento de novos negócios (e.x. legislação trabalhista e tributária favoráveis), no qual o empreendedorismo é visto como um valor positivo para a sociedade. Ademais, não acredita que o contexto de crise econômica seja especialmente favorável ao empreendedorismo, pois depende sempre da identificação de um problema concreto.

Dolabela defende uma abordagem eminentemente experimental para o ensino do empreendedorismo, baseado na vivência dos alunos. Rejeita os métodos tradicionais de pedagogia, como aula expositiva: “Então não adianta muito você dar aula de empreendedorismo, nem isso adianta, porque eu fiz a vida toda e eu acho que isso não adianta muito. Inclusive eu tenho algumas ideias para acabar com esse negócio de dar aula”.

O público-alvo de Dolabela é o público jovem: ensino fundamental e médio. Sua metodologia enfatiza os elementos de subjetividade, tal como a emoção, com base na metáfora do sonho. Esse sonho tem características específicas e não pode representar um objeto de consumo. Deve representar um projeto de vida, que seja ponderável, acessível e viável.

Aí é o seguinte, o eixo da metodologia é muito simples. Se você imaginar que sonho, a concepção do futuro é o primeiro passo. O segundo é como transformar esse sonho em realidade, que é o mais importante. Porque sonhar é a tarefa mais simples... Sonhar é a parte banal da história, ter ideia é a parte banal.

Especificamente, Dolabela instiga as crianças a se perguntar sobre qual é o seu sonho e como transformá-lo em realidade. São questionamentos colocados de forma aberta e exploratória, que as levam a uma investigação pessoal, mas não necessariamente chegam a respostas prontas. Essas perguntas estimulam crianças a romper com a conformidade da sociedade e a assumir um papel protagonista, tornando-se os atores centrais do processo educacional e de aprendizado. Segundo Dolabela, essas perguntas são capazes de desencadear o potencial empreendedor que se encontra latente em cada ser humano.

Como a coisa funciona? Eu faço duas perguntas que são fundamentais, só isso. Você joga para as pessoas. A primeira pergunta é: qual é o seu sonho? E eu descobri que essa pergunta não existe, ela não é feita, ninguém faz essa pergunta (...). O que nós fizemos até agora com a primeira pergunta foi colocar o cara como ator central do processo, a segunda pergunta é mais simples ainda, pergunta feita para o aluno: o que você vai fazer para transformar o seu sonho em realidade?

A partir da definição do sonho, a metodologia de Dolabela trabalha então com quatro elementos de suporte para a sua realização: redes de relações, conceito de si, conhecimento do setor e liderança. Assim, seu foco é na geração e realização de ideias para algo de sucesso. Ele não utiliza conceitos empresariais, que sob seu ponto de vista são inadequados para o público infantil.

E quando eu comecei a desenvolver a metodologia para criança e adolescente eu tive que criar um conceito ou uma explicação, sem ser pretensioso, que uma criança pudesse entender e que pudesse ser aplicada em qualquer tipo de empreendedorismo. Porque eu não estou falando de empresa, não é adequado você falar de empresa para criança, nem para adulto, eu estou falando de ser empreendedor. Então eu uso o sonho, a metáfora, não é bem uma metáfora, é mais do que uma metáfora (...). Então eu digo que empreendedor é alguém que sonha, concebe o futuro e não só isso ele busca transformar o seu sonho em realidade. Isso em sala de aula acontece um milagre.

Nesta lógica, seu objetivo é desenvolver atitudes e valores empreendedores nas crianças e não as preparar para abrir um negócio. Deste modo, Dolabela parte de um entendimento amplo do ensino empreendedor.

6.2 Marcos Hashimoto

Marcos Hashimoto é doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV. Já exerceu cargos executivos em multinacionais, como a Cargill Agrícola e o Citibank. Atualmente, está envolvido principalmente com a área acadêmica, atuando como professor pesquisador do Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista. É colaborador do Instituto Endeavor e criou e coordenou o Centro de Empreendedorismo do Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa.

Para Hashimoto, o empreendedorismo compreende, necessariamente, a geração de valor, envolve riscos e requer inovação:

Empreendedorismo para mim, mais do que a adoção de um negócio próprio, eu diria que é a iniciativa de gerar algum tipo de valor, seja para si próprio, para um grupo de pessoas, ou para alguma organização. Que seja diferente, ou seja, inovador, e que esteja disposto a correr os riscos necessários para se atingir esse valor. Pode ser uma definição bastante ampla, mas ela acomoda não só o cara que está com um negócio próprio, mas o empreendedor social e o intraempreendedor se encaixam na minha definição.

Percebe-se, assim, que a sua definição de empreendedorismo incorpora os elementos presentes na corrente econômica, passando por Schumpeter e a presença da inovação, bem como a noção do risco, do empreendedor como um *risk-taker*. Sua definição, como ele reconhece, assume contornos amplos, abarcando vários tipos de empreendedores.

Sobre o estudo do perfil empreendedor, Hashimoto aponta ser este um tema que “nunca sai de moda”. O indivíduo empreendedor, em termos de objeto de pesquisa acadêmica, continua sendo investigado, especialmente nas áreas da psicologia e da sociologia.

Ao ser questionado a respeito de uma das manifestações mais recentes do empreendedorismo, o empreendedorismo social, o pesquisador demonstra não acreditar na manutenção, a longo prazo, de algumas das peculiaridades dessa área. Percebe uma aproximação entre o segundo e o terceiro setor, entre a conexão entre o desejo de se criar impactos positivos na sociedade e a existência de fins lucrativos:

(...) não é mais importante ser rico com sucesso, é gerar um impacto positivo na sociedade ou em um ambiente através dos negócios ou através dos serviços. Ou seja, o segundo setor se aproximando mais do terceiro setor. E juntando esses dois públicos que estão começando a se encontrar,

é como se a gente tivesse um crescimento do que a gente chama do setor dois e meio, não é? Que não é nem o segundo setor, somente com fins lucrativos a qualquer custo, e nem o terceiro setor, que vive de contribuições, doações, mas que tem que pensar em negócio para sobreviver também. Então, essa aproximação dos dois que eu chamo aí de setor dois e meio. Então, se você me perguntar, existe uma peculiaridade no empreendedorismo do setor social, eu acho que existe, mas está diminuindo cada vez mais. Em algum momento a gente vai ver o negócio e não vai saber se é um empreendimento social ou não.

Hashimoto identifica, portanto, o surgimento de um “setor dois e meio”, situado no meio do caminho entre o segundo e o terceiro setor, e que possui características de ambos os setores.

Para ele, a chamada Geração Y lida com o empreendedorismo de uma forma própria, o que se reflete em um aumento na vontade de empreender nos últimos 15 anos, bem como na consciência do que isso significa. O pesquisador atribui ao poder da mídia grande parte da responsabilidade por essas mudanças, que tem produzido, recentemente, um grande número de material ligado ao empreendedorismo e ao empreendedor, como biografias de empreendedores. Tais publicações culminam na atração de um número cada vez maior de interessados, que identificam, ainda, a atividade empreendedora como uma forma de saída da crise econômica, social e política.

Dentre os temas em expansão, Hashimoto identifica a noção de Ecosistema Empreendedor, tendo em vista o crescimento de estudos e da própria mobilização por parte do poder público, que percebeu os possíveis ganhos advindos do estabelecimento de um ambiente regional propício ao empreendedorismo:

a impressão que eu tenho é que quem parece que está muito interessado nesse tema e está puxando aí, não só estudos, mas até a mobilização dos ecossistemas, são as próprias prefeituras (...) O empreendedorismo é um caminho viável para gerar empregos, movimentar a economia. (...) Mais do que fomentar, dar incentivos para as grandes empresas. E fora isso (...) uns sindicatos patronais. Associações sem fins lucrativos que vêm procurando estimular com educação, com linhas de crédito ou *networking* de pequenos empresários (...).

Hashimoto percebe, portanto, uma atuação direta do setor público, estimulando ativamente o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores. Entretanto, ao ser questionado sobre a criação de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo, aponta que a regra, entre empreendedores, é não aguardar a ajuda do governo para fomentar novos negócios. Apesar disso, alguns movimentos do governo poderiam “facilitar a vida” do pequeno empresário, como parcerias com contadores, concessão de política de crédito através de

instituições locais, diminuição da burocracia agilizando os processos de registro de pequenas empresas.

Pensando no futuro do empreendedorismo, Hashimoto considera não ser necessário copiar os exemplos de fora. Por melhores que sejam, afirma, nossa realidade é outra. É preciso pensar e agir de acordo com a nossa sociedade, criando o nosso próprio modelo de empreendedorismo. Destaca que o empreendedor brasileiro tem uma criatividade de se adaptar, de improvisar. Os modelos importados, por sua vez, não preveem esse tipo de competência. Para ele um modelo de empreendedorismo frugal é o caminho que deve ser seguido pelo empreendedorismo brasileiro.

Ao ser questionado sobre educação empreendedora, Hashimoto afirma perceber um reaquecimento do tema na academia recentemente. Houve, segundo ele, uma febre em torno dos anos de 2006 e 2007, desaquecendo em seguida. Todavia, nos últimos anos o número de artigos sobre o assunto está aumentando.

Ele aponta a importância de se adotar métodos e ferramentas de acordo com o perfil do público-alvo. Num primeiro momento, trabalha com a sensibilização dos alunos, apresentando o empreendedorismo como uma alternativa:

Para quem nunca ouviu ou está entrando em um ambiente universitário agora, eu diria, é mais o caminho da ideia de sensibilização, mostrar que é legal, contar histórias inspiradoras e trazer o jovem para o jogo, se é que ele ainda não entrou. (...) De uma certa forma no primeiro e no segundo anos tentar se sensibilizar para a causa empreendedora.

Em seguida, é possível ir além, através de conteúdos mais específicos e complexos:

E aí, [no] terceiro e quarto anos, independentemente do nível da escola, do nível do professor e do que o professor faz, mostrar um pouquinho da realidade. Em primeiro lugar apresentar um pouquinho das técnicas, e as técnicas até certo ponto são fáceis para quem não é de negócios, mas a partir da parte financeira começa a complicar a vida dele.

Nesse processo, o entrevistado aborda questões sobre a carreira empreendedora, sobre o domínio técnico e o quanto ele não é suficiente, de forma isolada, para se alcançar o sucesso. O entrevistado dedica uma atenção especial às *soft skills* empreendedoras.

É importante destacar que ele acredita que as *soft skills* não podem ser ensinadas. O papel do professor é o de ser um facilitador do aprendizado rumo ao desenvolvimento dessas competências. O que é “uma abordagem bem diferente do que o professor está acostumado em salas de aula”.

Além de trabalhar com a formação de estudantes, Hashimoto atua também na instrução de professores, de perfis diferenciados:

Tem o trabalho específico para quem é professor de empreendedorismo e para quem não é professor de empreendedorismo, mas está interessado em falar sobre o assunto, até sob a demanda dos próprios alunos que perguntam para esse professor.

Considerando as especificidades de cada grupo e, por conseguinte, suas diferentes intenções, as atividades de ensino podem variar:

São várias coisas através de exercícios simples (...). Que tipo de ferramentas eles podem explorar? Que tipos de artefatos ou técnicas que podem ser apresentadas para os alunos para favorecer ao aluno um processo de autodescoberta e de aprendizado dessas competências.

Um exemplo de atividade, que, entretanto, não funciona no ambiente acadêmico, por exemplo, é levar os alunos para a rua para venderem, em equipes, algum produto no sinal. É uma atividade que, segundo ele, desenvolve a criatividade, o trabalho em equipe, a identificação de oportunidades para o mercado e para o cliente, e lida com situações adversas. Nessa atividade, Hashimoto evidencia que nem todos os alunos/professores terão facilidade para enfrentar a situação. Daí a importância de formação de redes, pois as dificuldades individuais podem ser compensadas pela atuação da equipe.

6.3 Anna Goussevskaia

Anna Goussevskaia é Doutora em Administração, pela Warwick Business School. Atuou como professora na Fundação Dom Cabral a partir do ano de 2005 e, atualmente, é professora associada à Arizona State University, nos Estados Unidos.

Anna traz uma série de contribuições a esta pesquisa, por agregar uma visão de um outro contexto, fazendo contrapontos entre o Brasil e os Estados Unidos. Nesta entrevista, a pesquisadora se detém, especialmente, na questão da importância da criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento empreendedor, semelhante ao Vale do Silício, por exemplo.

Goussevskaia aponta que o apoio do governo é fundamental, através de investimentos em infraestrutura, em tecnologia básica, pois sem essa base não é possível existir empreendedorismo. Não se cria a partir do nada. É necessário ter uma infraestrutura básica para que algo seja possível. O governo atua muito no sentido de criar essa base, especialmente no que tange à tecnologia. Ao empreendedor cabe tirar vantagem dessa disponibilidade.

É importante pontuar, aqui, a sua visão de empreendedor como um indivíduo inserido em um contexto, como alguém que precisa de uma base para empreender: “Eu não vejo empreendedorismo como os empreendedores sendo heróis, eles criam, transformam as indústrias, eu não acho essa visão muito correta”. Há, portanto, um ato criativo em empreender, mas isso não transforma o empreendedor em herói.

Ao lado da importância dos incentivos estatais para o empreendedorismo, a pesquisadora aponta que, em nível local, muitas prefeituras têm investido na criação de ecossistemas propícios ao desenvolvimento do empreendedorismo. Ela cita o exemplo de Boulder, uma cidade americana, localizada no estado do Arizona, que conta com comunidades de *startups* e é apontada como uma das melhores cidades para se empreender. Esse fato só se tornou possível, segundo ela, graças à combinação entre a boa gestão municipal e a presença de uma universidade de renome:

São duas coisas. Primeiro: tem que ter uma boa universidade. E segundo: tem que ter uma gestão da cidade muito boa. A cidade tem que investir nisso, tem que ter o objetivo de se tornar isso. Então a gestão da cidade é muito importante também.

No que diz respeito à influência do local, da geografia na originação de novos empreendimentos e atração de novos empreendedores, Goussevskaia acredita haver um consenso em torno da importância do local: “eu acho que é consenso que sim, local é muito importante”.

Além da presença da universidade, conforme já apontado, a estrutura do ambiente urbano também é relevante: “Você tem que ter um ambiente urbano, vamos dizer assim, bacana para as pessoas poderem morarem, (...) ter um restaurante, ter atrações culturais, isso é muito importante”.

Questionada sobre a questão geracional, se os jovens estão mais propensos a empreender, Anna afirma que identifica uma falta de segurança no emprego, somada às facilidades de se criar um negócio atualmente, graças à internet. Ademais, há uma série de histórias de sucesso amplamente difundidas, a respeito de jovens que se tornam milionários aos 20 anos. Isso acaba por motivar outros jovens a empreenderem. Todavia, diz não saber afirmar se essa motivação se concretiza, traduzindo-se de fato em novos empreendimentos.

Sua visão da crise econômica como fator de empreendimento é crítica. Discorda da ideologia neoliberal dominante nos Estados Unidos, que afirma que qualquer um que trabalhar duro alcançará o sucesso. Para ela, isso pode ser verdade para aqueles que já possuem um *background* privilegiado, que têm acesso à educação. Para essas pessoas não há crise. Entretanto, para aquelas que se encontram numa situação menos privilegiada, sem esse *background* privilegiado, é difícil não só conseguir um emprego, mas também empreender.

Ao ser questionada sobre a presença da mulher no ambiente empreendedor, Goussevskaia observa que a participação das mulheres nas escolas de negócio americanas é muito pequena, bem como nas aulas de empreendedorismo. Todavia, nota um forte movimento de mulheres empreendedoras, buscando a ampliação dos fundos de financiamento, de modo a abranger mais mulheres. Ela aponta que essa é uma área que reconhecidamente precisa de atenção e incentivos especiais, mas não é o que ocorre nos Estados Unidos. O país, segundo ela, tem apresentado uma queda na igualdade de gênero nos últimos vinte anos, desigualdade que pode ser percebida nas universidades, por exemplo.

Aponta o empreendedorismo social como um dos assuntos da moda. Afirma a existência de duas visões predominantes e discordantes. A primeira percebe o empreendedorismo social como qualquer outro empreendimento, com a peculiaridade de resolver algum problema social. A outra diz que seu funcionamento como *business* é unicamente para mantê-lo autossustentável, mas sua razão tem que ser a missão social.

Outro tema bastante comentado, segundo ela, são as pesquisas sobre fundos de financiamento alternativo, que se fazem possíveis diante da facilidade de se obter dados a respeito.

No que tange ao ensino do empreendedorismo, Goussevskaia alega haver uma grande demanda nos Estados Unidos, sendo esses os cursos que geralmente mais crescem, abarcando uma variedade de modalidades de diplomas.

A entrevistada percebe um aumento nos investimentos na área de empreendedorismo na universidade em que trabalha. Houve, ainda, uma mudança na abordagem das aulas, que focava em assuntos mais teóricos e atualmente tem trabalhado também com um conhecimento aplicado:

Então, por exemplo, tem mais laboratórios (...). Já se assume que os alunos têm uma empresa, uma *startup*, e durante a disciplina eles desenvolvem mais a ideia deles. E depois eles têm várias oportunidades que a universidade dá de conseguir fundos, (...) e entrar na incubadora. (...) Então, a universidade ela cria um ecossistema que ajuda o aluno e se ele quiser ele pode, durante a educação dele, já andar como uma empresa. Usando infraestrutura e recursos da universidade.

Nota-se, então, uma preocupação da universidade na inserção dos seus alunos, buscando a aplicação dos conteúdos ministrados. Existem, também, programas de mentoria. Todo esse contexto cria possibilidades para que os estudantes possam acessar a rede de empreendedores bem-sucedidos.

A entrevistada aponta como uma tendência atual a medição do sucesso das universidades na promoção do empreendedorismo. Tem-se buscado a criação de ferramentas de medição de impactos, partindo da medição, por exemplo, da quantidade de alunos que fizeram cursos de empreendedorismo e abriram uma empresa em cinco ou dez anos. Surgiram,

também, *rankings* dentro da área de empreendedorismo, que abarcam tópicos como resultados e número de faculdades.

6.4 Bob Caspe

Bob Caspe foi professor de Empreendedorismo e Marketing no programa de MBA da Babson College por sete anos. Caspe, além de professor, é consultor e empreendedor, sendo uma das referências internacionais na área de desenvolvimento de novos negócios. Hoje, atua como CEO do IEC – International Entrepreneurship Center –, grupo dedicado à aceleração de negócios inovadores, prestando apoio a novos empreendedores através de investimento e de conhecimento.

Caspe possui uma visão crítica do processo empreendedor, argumentando que a noção de que se deve buscar o prazer, a alegria, e agir com paixão é um argumento que incentiva o narcisismo, o desenvolvimento do ego. Esse tipo de argumento, segundo ele, é utilizado por pessoas que não precisam se preocupar com a satisfação das necessidades básicas, como comer e ter um lugar para dormir: “a única razão pela qual você acredita nisso é porque seus pais estão dispostos a te sustentar”²⁸.

Para ele, a questão substantiva no ato de empreender é a identificação de oportunidades. Sendo assim, um empreendedor deve voltar seus esforços para identificar uma oportunidade a partir de informações concretas, coletadas e identificadas empiricamente. Assim, sua visão encontra-se fundamentada na escola econômica representada pelo trabalho de Shane e Venkataraman (2000).

Nesse processo, a rede de contatos do empreendedor é de grande importância. O empreendedor é aquele que soluciona problemas, é quem faz a conexão entre um cliente que tem um problema e sua oportunidade. O processo empreendedor, embora careça de envolvimento emocional, é um processo racional: “o conceito de construir um negócio requer camadas de entusiasmo, energia, (...) mas de estabilidade suficiente e foco para construir soluções que sejam racionais para o cliente”.

Nesse contexto, as habilidades fundamentais são as habilidades de sobrevivência (*survival skills*).

Questionado a respeito da existência de diferenças geracionais no empreendedorismo, Caspe aponta que acredita que os jovens pensam de forma diferente: “eles pensam sobre as ferramentas que estão disponíveis para resolver esses problemas de forma diferente”²⁹. O entrevistado afirma que muitos dos sistemas existentes são malconcebidos e possuem tanta

²⁸ Do original: “the only reason you believe in that is because your parents are willing to sustain you”.

²⁹ Do original: “And they think about tools that are available to solve those problems differently”.

necessidade de inovação, que os jovens se encontram em perfeitas condições de aplicar suas habilidades para chegarem a melhores soluções.

Essas habilidades peculiares dos jovens estão fortemente relacionadas com a sua familiaridade com as novas tecnologias digitais, uma vez que “os jovens são mais (...) versáteis com tecnologia e eles têm uma compreensão mais fácil do modelo conceitual e das ferramentas”³⁰. Nesse contexto de desenvolvimento tecnológico, a internet desponta como uma “ferramenta notável”, que permite ao empreendedor encontrar clientes e construir uma solução para eles, sem necessariamente saber fazê-lo sozinho.

A importância da tecnologia se faz patente na sua fala: “a coisa mais importante que os empreendedores que querem inovar precisam entender é que eles precisam ter uma compreensão ampla de todas as diferentes tecnologias que estão surgindo em todo o mundo ao mesmo tempo”³¹.

O processo de invenção, segundo ele, é evolutivo, atuando como um organismo vivo, que passa por modificações genéticas para garantir a sua sobrevivência. Sua visão é eminentemente schumpeteriana, segundo a qual inovar é recombinar ideias existentes na vanguarda da inovação, de uma forma que é aplicada exclusivamente a um problema particular. Isso não pode ser executado sem o acesso à informação. Assim, o primeiro desafio para os empreendedores é se tornarem curiosos a respeito da grande quantidade de inovações.

Sobre o papel do governo como incentivador das iniciativas empreendedores, Caspe acredita que a primeira ação necessária é uma atuação no sentido de auxiliar os empreendedores a encontrarem seus clientes. Isto é, o governo deve criar meios para que o empreendedor possa construir sua rede, para, então, observar e construir soluções. Uma organização como o Sebrae poderia, segundo ele, ser uma ótima maneira de conectar esse empreendedor a uma rede.

No que tange à questão do gênero, Caspe percebe que muitas mulheres “não têm a coragem de acreditar que suas vozes são igualmente importantes, igualmente válidas às vozes de seus correspondentes masculinos”³². De acordo com sua experiência, afirma, a diferença não é de capacidades, apenas de autoconfiança: “não há nenhuma razão para que

³⁰ Do original: “And it is because young people are more, ahm, versatile with technology and they have an easier understanding of the conceptual model and the tools”.

³¹ Do original: “the most important thing entrepreneurs who want to innovate need to understand is they need to have a broad (...) understanding of all of the different technologies that are emerging throughout the world at the same time”.

³² Do original: “The biggest issue that I see in terms of male/female is that many young women that I meet don't have the courage to believe that their voices are equally important, equally valid, to the voices of their male counterparts”.

suas vozes sejam ouvidas de forma diferente. E eles devem se sentir tão confiantes sobre sua capacidade de iniciar e gerir um negócio como todo jovem homem que eu conheço”³³. Por fim, Caspe se posiciona de forma incisiva a respeito do empreendedorismo social: “eu não acredito que ele existe”³⁴. Segundo ele, não se pode resolver problemas sociais sem os recursos para tal. É necessário criar renda e empregos. O conceito de resolver problemas sociais não diz respeito ao *business*, mas à caridade. O que acredita é que os empreendedores ou *business people*, em geral, precisam decidir como irão usar o dinheiro ou o sucesso que constroem, quão importantes são a comunidade, os trabalhadores e os clientes. São regras éticas especialmente importantes numa sociedade em que, em função da internet, tudo se torna público.

Caspe nota mudanças recentes no ensino do empreendedorismo nos Estados Unidos, causadas pelo contexto econômico. Os programas de MBA e graduação em empreendedorismo eram desenhados com o objetivo de formar gestores de nível médio em grandes empresas. Com efeito, as empresas pagavam os programas. Com a recessão de 2008, observou que as empresas perderam o interesse em determinados programas. Como resposta, os programas de empreendedorismo começaram a surgir no âmbito dos programas de MBA, uma reação ao fato de que a base de clientes estava começando a mudar de gerentes de nível médio empregados para desempregados que estavam buscando, eventualmente, abrir o próprio negócio.

O entrevistado critica o conteúdo ministrado nos cursos de empreendedorismo nos Estados Unidos, apontando, na maior parte deles, a literatura ensinada há dez anos. Afirma que a educação empreendedora no país não manteve o ritmo com a mudança necessária para dar aos alunos o que lhes interessa, isto é, começar o próprio negócio.

Outra crítica apontada por Caspe é o pouco foco dedicado aos clientes. O entrevistado identifica um preconceito em torno dessa questão, o que leva a uma ausência de cursos e treinamentos na área de vendas.

Diante disso, ao ser questionado sobre o tipo de educação que apoia, Bob Caspe afirma que o ensino do empreendedorismo, idealmente, começaria com um curso de uma semana voltado para os fundamentos básicos, momento em que o aluno seria incentivado a explorar sua rede para encontrar oportunidades de negócios. Em seguida, os alunos teriam acesso a um repositório de cursos, os quais lidam com problemas específicos. Esse formato permitiria aos alunos adquirir um conhecimento sobre um determinado tema à medida que necessitem, sem “criar essa abstração de que tudo se encaixa (...) em 13 ou 12 semanas”³⁵.

³³ Do original: “There is no reason their voices should be heard any differently. And they should feel every bit as confident about their ability to start and run a business as every young man that I've known”.

³⁴ Do original: “I don't believe it exists”.

³⁵ Do original: “But don't create this abstraction that everything fits into, you know, 13 or 12 weeks”.

6.5 Alistair Anderson

Alistair Anderson é diretor do Centro de Empreendedorismo da Robert Gordon University, em Aberdeen, Escócia. É responsável pela área de *Business e Enterprise* e tem como focos de pesquisa o empreendedorismo e os pequenos negócios, além dos aspectos sociais do empreendedorismo.

Para Anderson, um dos temas mais promissores no terreno do empreendedorismo é a ideia de contexto. Essa concepção faz uma crítica à abordagem econômica, voltada apenas para os *inputs e outputs*. Opõe-se, ainda, à noção de que o empreendedorismo é universal: “o contexto, na realidade, vai de encontro com o empreendedorismo”³⁶. O professor percebe que, cada vez mais, essa noção vem sendo delineada, abarcando o contexto social e o contexto espacial. É preciso questionar o que há de diferente e característico no empreendedorismo em cada local. Cada local deve desenvolver seu próprio modelo, sua própria maneira de fazer, tendo como bases a economia, a cultura e o modo de fazer locais.

Para ele, explicar o empreendedorismo em termos da dicotomia necessidade/oportunidade não é muito útil, porque muitas vezes o empreendedorismo de necessidade se transforma em empreendedorismo de oportunidade. E, outras vezes, a oportunidade se transforma em necessidade, porque a ideia original não estava funcionando.

Pensando em termos de contexto social, é possível começar a compreender que, ao olhar para o que as pessoas com recursos limitados estão fazendo, em lugares como o Brasil, por exemplo, o empreendedorismo de necessidade não se difere tanto de uma oportunidade. Isto é, uma oportunidade para superar a pobreza e criar riqueza, para si ou para outras pessoas.

Anderson parte de uma definição ampla de empreendedorismo: “nós devemos pensar sobre o empreendedorismo não como uma coisa, mas devemos pensar nisso como uma mudança dinâmica”³⁷. O empreendedorismo, então, captura a mudança: “as referências das pessoas, as referências dos consumidores mudam se o contexto político, social e econômico muda”³⁸. Então, o empreendedorismo “usa a mudança, captura a mudança e cria mudança em

³⁶ Do original: “The context actually hits entrepreneurship”.

³⁷ Do original: “we should think about entrepreneurship not as a thing but we should think about it as a dynamical change”.

³⁸ Do original: “People's references, consumer's references change, if the political, the social and the economic context changes”.

algo”³⁹. Nesse sentido, o empreendedorismo é uma dinâmica de mudança. Ele se integra com a mudança ao mesmo tempo em que a cria.

Pensando sobre políticas públicas, Anderson acredita na importância de políticas que endossem o empreendedorismo. São necessárias mudanças nas instituições formais, que reduzam a burocracia. Quanto às instituições informais, as normas sociais, estas se modificam no processo, mas é preciso um melhor entendimento do que significa ser um empreendedor.

O pesquisador alega que um problema frequente é a busca por uma espécie de receita para o empreendedorismo, que parte tanto dos estudiosos quanto dos políticos. Embora seja reconhecido em todo o mundo a necessidade de se incentivar o empreendedorismo, bem como a importância da adoção de políticas de fomento, a visão costuma ser muito estreita. É comum considerar o empreendedorismo apenas a partir das empresas de pequeno porte, o que causa muitos problemas, uma vez que o índice de falência desses negócios é muito alto.

Nesse cenário, torna-se importante aceitar o fracasso, porque isso é passível de acontecer. Nesse sentido, alega Anderson, o resto do mundo tem muito o que aprender com os norte-americanos, que lidam com o fracasso como algo aceitável. Não há vergonha, não há nenhum estigma: “se o percebemos [o empreendedorismo] como uma dinâmica de mudança, nós reconhecemos isso”⁴⁰.

No que tange ao empreendedorismo enquanto disciplina, Anderson afirma que em alguns aspectos o campo está bem definido. Há uma institucionalização, que pode ser percebida pelo número de professores, cursos e de periódicos especializados na área. Entretanto, “o problema é que diferentes pessoas veem o empreendedorismo de diferentes formas”⁴¹. Economistas, geógrafos, sociólogos e psicólogos utilizam diferentes lentes para analisá-lo. Em função dessa fragmentação, o empreendedorismo não possui um núcleo como disciplina. O pesquisador não acredita ser possível ter um grande campo do empreendedorismo, concordando aqui com as afirmações de Sorenson e Stuart (2008).

Voltando-se para a questão do gênero, Anderson percebe um aumento na participação das mulheres no mundo empreendedor. As mulheres, para ele, são mais conscientes, mais dispostas a refletir, planejar e debater, enquanto os homens são mais reativos, propensos a agir de forma mais imediata. Por esse motivo, acredita, os negócios das mulheres têm menos chance de falir, uma vez que elas tomam mais precauções na sua abordagem.

Tratando do empreendedorismo social, Anderson esclarece:

³⁹ Do original: “So it uses change, it captures change and in something creates change”.

⁴⁰ Do original: “if we see it as a dynamic of change we'll appreciate that”.

⁴¹ Do original: “The trouble is that different people see entrepreneurship in different ways”.

Há uma grande literatura que gasta muito tempo dizendo o que é empreendedorismo social, o quanto é empreendedorismo e o quanto é social. Enquanto outras pessoas dizem que é apenas empreendedorismo, eles dizem se a atividade traz renda financeira, traz também resultados sociais. Eu penso que é quase um subgrupo do empreendedorismo. Algumas coisas que são muito diferentes. (...) Mas os dois processos são muito similares.⁴²

Sendo assim, o processo de empreender é muito parecido. O empreendedorismo social também envolve um processo racional. Apenas o fomento é diferente. É uma área em crescimento, e Anderson o reconhece como uma possibilidade, afirmando ser um fã desse tipo de empreendedorismo.

No que tange ao ensino do empreendedorismo, Anderson afirma ser convencional. Todavia, seu formato não se adapta a qualquer aluno. Aponta não ter um método específico para ensinar.

O entrevistado busca fazer com que os alunos olhem para suas próprias habilidades, mostrando, também, os obstáculos a serem enfrentados para alcançar aquilo que desejam. Segundo ele, é uma combinação entre inspirar os alunos a fazer algo, mas também a serem sensíveis e práticos. Sendo assim, foca no nível do sentimento empreendedor. É esse sentimento que lhes permite compreender os diferentes processos. O seu incentivo é para que o empreendedorismo seja usado como uma lente, uma rota para a mudança. Dessa forma, acredita ser de importância vital uma discussão sobre o empreendedorismo e suas circunstâncias, o contexto no qual o indivíduo se encontra, ou o contexto que se escolhe.

Um das especificidades apresentadas na esfera do ensino do empreendedorismo diz respeito à geração. Anderson aponta que, por vezes, os alunos de idade mais avançada precisam ser convencidos da importância envolta no aprendizado do empreendedorismo – citando uma situação em que gastou 25% do tempo de um curso apenas nesse processo –, ao passo que os jovens se encontram mais receptivos à mentalidade empreendedora.

⁴² Do original: “there is a huge, there is a huge literature that spends a long time saying what is social entrepreneurship how much is entrepreneurship and how much is social. As other people say is just entrepreneurship, they say if economic incomes then social wealth outcomes. I think it’s almost like a subset of entrepreneurship. There are some things that are quite distinctively different. But the two processes are very similar.”

6.6 Helle Neergaard e Per Blenker

Helle Neergaard e Per Blenker são professores da Universidade de Aarhus, na Dinamarca. Dirigem o centro de pesquisas sobre empreendedorismo chamado iCARE (Interdisciplinary Community for Advanced Research in Entrepreneurship). Nos últimos anos, têm se dedicado, sobretudo, à pesquisa sobre educação empreendedora. Assim como Alistair, representam a escola de pensamento e o legado europeu.

Helle e Per enxergam uma clara distinção entre a tradição norte-americana e a europeia no que se refere à pesquisa em empreendedorismo. Nos EUA, a investigação tem como foco a criação de empresas (*startups*), especialmente as que possuem grande potencial de crescimento e as de base tecnológica. Sobressaem-se os métodos quantitativos a partir de uma perspectiva instrumentalista que busca aumentar a chance de sucesso dos novos empreendimentos. Na Europa, por sua vez, o empreendedorismo é compreendido como um fenômeno mais amplo de se assumir controle da própria vida: “Sob uma visão mais ampla, empreendedorismo é entendido como empreendendo sua própria vida”⁴³.

Além disto, a tradição europeia caracteriza-se por maior pluralidade no que diz respeito aos métodos de pesquisa, na qual os pesquisadores ainda se permitem ser mais exploratórios, utilizando narrativas (dados qualitativos) e abordagens etnográficas. Como resultado, enxergam empreendedorismo como um potencial humano que qualquer pessoa pode desenvolver se tiver consciência.

Se tivéssemos a hipótese oposta que o empreendedorismo é uma coisa elitista que só alguns possuem, então faria muito, muito, pouco sentido torná-lo parte da educação... Mas, se você aceitar que todo mundo tem, em certa medida, este potencial para se tornar, pelo menos ... mais empreendedor (...) Trabalhamos muito com consciência. Que as pessoas têm de tomar consciência de seu próprio potencial.⁴⁴

Segundo os entrevistados, a origem dessa perspectiva com a qual eles se identificam remonta ao trabalho de Sarasvathy. A teoria *effectuation* não apenas descreve uma nova forma de tomada de decisão, mas também propõe um método para se empreender de diversas formas (e não exclusivamente com um novo negócio), a princípio acessível a todos. Ainda que Sarasvathy trabalhe nos EUA, entendem que sua contribuição teve maior influência no continente europeu.

⁴³ Do original: “On this broader view, entrepreneurship being understood as enterprising in your life”

⁴⁴ Do original: “If we had the opposite assumption that entrepreneurship was an elitist thing which only a few had, then that would be very, very, a little reason to do it in any form of education... But, if you accept that everybody has to some extent, this potential to become, at least... more entrepreneurial (...) We work a lot with awareness. That people have to become aware of their own potential”

Helle e Per adotam uma perspectiva integradora, que reúne as diversas escolas de pensamento. Citam bricolagem como uma teoria seminal, a qual eles utilizam de forma complementar à teoria *effectuation* em suas atividades de ensino. A diferença, para eles, é que bricolagem é um processo arbitrário de construção, enquanto *effectuation* representa uma forma de racionalidade, ainda que distinta da racionalidade do *causation*. Eles também se apoiam no trabalho de Shane e Venkataraman (2000) sobre descoberta de oportunidades. Desta forma, defendem uma abordagem plural que assimila as diversas contribuições teóricas de forma bastante inclusiva.

Nós só apoiamos em princípios livres (...) E Sarasvathy é um deles. Também nos baseamos muito na ideia de Shane e Venkataraman sobre o vetor indivíduo-oportunidade. Embora nós tenhamos mudado a antologia de ambos os indivíduos e as oportunidades. Quero dizer, no sentido de que nós tentamos lê-lo um pouco mais amplo. Oportunidades não são necessariamente algo que já existe, mas também algo que você pode criar⁴⁵.

Quando perguntados sobre temas de interesse para o futuro, comentam a questão do entendimento do contexto em que o empreendedor se situa, encontra e cria suas oportunidades:

À medida que cada indivíduo é diferente, a oportunidade que cada indivíduo enfrenta também é única. Em seguida, ela deve ser muito, muito contextualizada. Tudo depende do contexto dos indivíduos. E o contexto em que este indivíduo encontra seus problemas ou oportunidades (...) Temos de nos concentrar no contexto ⁴⁶.

Como um importante variável do contexto, Per e Helle citam o gênero. Entendem que existem diferenças marcantes entre empreendedores femininos e masculinos. Citam como exemplos a sentimentalidade e a estratégia de crescimento baseada em colaborações como características do empreendimento feminino:

As mulheres lidam com as oportunidades de uma forma diferente dos homens. Bem... as mulheres colocam seu coração em seus empreendimentos ... Isso é o que eu vi [na minha pesquisa empírica] ... Que

⁴⁵ Do original: "We only lean on free principles (...) And Sarasvathy is one of them. We have been leaning much on Shane and Venkataraman's idea of individual-opportunity nexus. Although we tend to twist the anthology of both individuals and opportunities. I mean, in the sense that we try to read it a bit broader. Opportunities are not necessarily something which already exists, but something also which you can create".

⁴⁶ Do original: "As each individual is different, the opportunity which each individual faces is also unique. Then, it must be very, very, contextualized. Everything depends on the context of the individuals. And the context in which this individual finds his or her problems, or opportunities (...) We must focus on context".

as mulheres com esta ideia de harmonia tem essa coisa que eu posso mudar o mundo, e eu posso me usar para isto (...) Eu acho que muitas mulheres se sentem incompreendidas, porque elas não querem crescer seus negócios e há várias razões para isso ... porque as mulheres são muito mais orientadas para a família e muito rapidamente os funcionários se tornam sua família. E então, elas não querem demiti-los em momentos de dificuldade. Então, como é que elas evitam isso? Elas evitam fazendo o crescimento de seus negócios de uma maneira diferente, não com a contratação, mas trabalhando com colaboradores ... O único problema é que os políticos não podem mensurar isso⁴⁷.

Para Helle e Per, as políticas públicas de apoio ao empreendedorismo devem ser focadas em políticas de educação com menor foco em notas (e outras formas de quantificar o desempenho dos estudantes) e com maior foco no aprendizado. Em outras palavras, devem priorizar o desenvolvimento de uma cultura empreendedora em sala de aula. Além disso, devem se basear em evidências empíricas como resultado de pesquisas (*evidence-based policy*).

Do ponto de vista de ensino, Helle e Per desenvolveram uma pedagogia particular, que integra conceitos e ferramentas do *causation*, *effectuation* e bricolagem. Seu público-alvo são estudantes universitários de pós-graduação. Suas pesquisas sobre educação empreendedora. Helle e Per se baseiam na tradição europeia de compreensão ampliada da atividade empreendedora, que vai além do estabelecimento de novos negócios de base tecnológica. Defendem, assim, que o ensino do empreendedorismo seja galgado no cotidiano e no contexto dos alunos, chamando a atenção para a inadequação de se repetir abordagens vindas de fora:

Empreendedorismo é um tipo de atividade profana do dia a dia. Não é algo sagrado e difícil, exclusivo para a elite. É uma coisa diária para todo mundo (...). Portanto, se quisermos desenvolver empreendedores, temos que voltar o olhar para o que fazemos com a nossa vida cotidiana. São os problemas de nossa vida cotidiana que são uma espécie de base para ver oportunidades (...) Nossa inspiração da prática cotidiana torna-se também contextualizada. Então, isso significa que o que você faria no Brasil não é

⁴⁷ Do original: “Women deal with the opportunities in a different way than men. Well... for women, there is a lot of heart in the businesses... That is what I have seen [in my empirical research]... That the women with this harmony idea have this thing that I can change the world, and I use myself in in this (...) I think that many women feel misunderstood, because they don’t want to grow their businesses and there are various reasons for that... Because women are very family-oriented and very quickly the employees become their family. And then, they don’t want to fire them in times of trouble. So, how do they avoid that? They avoid that by growing their business in a different way, not by hiring, but by working with collaborators...The only problem is that policy makers can’t count that”.

necessariamente exatamente o que faríamos aqui. Você precisa adaptar o que você faz para o seu contexto empreendedor.⁴⁸

A abordagem de Helle e Per foi desenvolvida para uma disciplina obrigatória de pós-graduação na Universidade de Aarhus. A partir de metodologias práticas e “hands-on”, trabalha com o eixo indivíduo-oportunidade teorizado por Shane e Venkataramn (2000), alternando entre os dois lados. Está enraizada na premissa do autoconhecimento: a consciência sobre as qualidades empreendedoras inerentes e como estas podem ser usadas no futuro. Para tanto, fornece aos alunos instrumentos que os ajudam a formular ideias que se originam dentro deles próprios, e que são, portanto, únicas. As ferramentas de criatividade, ideação e *storytelling* são empregadas para o aperfeiçoamento de ideias, e para trazê-las à prática.

Nossa abordagem na educação é treinar estudantes a se ver como empreendedores. Ao estudar a nossa vida cotidiana, nós os treinamos no processo de transformar estes problemas da vida cotidiana em oportunidades, que eles podem seguir ou tentar executar⁴⁹.

Inspirado na teoria de Sarasvathy sobre *effectuation*, o curso tem início com um mergulho nos recursos e habilidades dos alunos (princípio do *bird in hand*). Uma série de intervenções experimentais foram adaptadas para capacitar os alunos e provocar respostas emocionais, aumentando, assim, a motivação intrínseca para o curso, e.g., desenhar um empreendedor e preparar um *flashmob*.

Quando os estudantes entram no curso, eles nem sequer percebem que capacidades e habilidades fantásticas que eles carregam com eles. Muitas vezes são habilidades que eles desenvolveram em um contexto diferente. Pode ser que eles tenham um hobby, onde desenvolveram várias habilidades. Pode ser um esporte (...). Eu tento invocar estas coisas... pergunto aos alunos: “Ok, o que você tem? Em que você é bom? O que te motiva?” Vamos conversar a respeito disso. Pode ser qualquer coisa⁵⁰.

⁴⁸Do original: “Entrepreneurship is a sort of profane everyday activity. It is not something sacred, and difficult and only for the elite. It is everyday thing for everybody (...) So if we want to develop entrepreneurs, we have to look into what we do with our everyday life. Because problems from our everyday life are sort of the basis for seeing opportunities”.

⁴⁹Do original: “Our approach in education is to train students to see them selves as entrepreneurs. By studying our everyday life, we train them in process of transforming these problems of everyday life into opportunities, which they can follow or try to realize”.

⁵⁰Do original: "When students enter the course, they do not even realize what capabilities and fantastic skills they carry with them. These are often skills they developed in a different context. It maybe that they have a hobby, where they developed many skills. It could be a sport (...) I'm trying to, kind of, invoke that ... I ask students: 'OK, what do you have? What are you good? You know, what drives you? Let's talk about it. It could be anything '.

Após o trabalho inicial, cujo foco é a conscientização individual, o curso volta-se então para a questão da oportunidade. Os alunos são induzidos a identificar problemas a partir de suas experiências pessoais e então se aprofundar nesses problemas, na tentativa de entender suas causas e efeitos.

Então, nós tipicamente começamos fazendo com que os alunos descrevam a si mesmos como indivíduos: quem são, quais são seus recursos, a quem eles conhecem e assim por diante... O tipo de coisa padrão da Sarasvathy. E, então, nós mudamos para o lado da oportunidade, trabalhando com: quais os problemas que os ocupam hoje? Quais os problemas que eles veem em sua vida cotidiana?⁵¹

Depois da seleção, o passo seguinte é elaborar formas de lidar com esses problemas. A partir das habilidades e competências identificadas na primeira fase do curso, os alunos são levados a desenvolver soluções para esses problemas. Usando ferramentas de ideação, aprendem a fazer uma ponte entre seus recursos e o problema (princípio do *leverage contingencies*). Os alunos são motivados a desenvolver soluções intermediárias e que se mantenham plásticas, a fim de que possam ser modificadas e aperfeiçoadas continuamente, usando a lógica da prototipagem e *minumum viable product*. Em concordância com os princípios da *bricolagem*, são instigados a utilizar recursos descartados e disponíveis de forma gratuita para os protótipos. Nessa fase do curso, os professores inserem ferramentas tradicionais de gestão para dar apoio ao desenvolvimento dos protótipos, tais como o conceito de modelo de negócio do Canvas e o *design thinking*. Há também aulas expositivas, em que eles são formalmente apresentados às teorias de *effectuation* e *bricolagem* e devem ler os artigos científicos seminais.

Na fase posterior, retorna-se aos princípios do *effectuation*, levando os alunos a se questionar sobre como poderiam utilizar sua rede de recursos para aperfeiçoar seus protótipos ou soluções intermediárias. Ou seja, quem poderia estar interessado em contribuir para esse desenvolvimento? Não apenas em termos de investimentos financeiros, mas também na forma de conhecimento ou contatos? (princípio do *crazy quilt* e princípio do *control vs. prediction*).

A abordagem de Helle e Per é um modelo interativo em que os alunos são levados a refletir várias vezes sobre suas próprias habilidades e sobre a solução que estão desenvolvendo. Eles mantêm um diário durante todo o curso com observações ligadas ao seu desenvolvimento pessoal, uma vez que o processo reflexivo é tido como fundamental para o sucesso da abordagem.

⁵¹Do original: “So we will typically begin with having them describe themselves as individuals: who they are, what the resources are, whom they know and so on... The standard Saravasthy's stuff. And, then, we would eventually switch to the opportunity side, having them work with: what problems are they occupied with, what problems do they see in their everyday life?”

6.7 Reed Nelson

Reed Nelson é um dos criadores do conceito de bricolagem aplicado ao âmbito do empreendedorismo. Os seus estudos voltam-se especialmente aos aspectos práticos da bricolagem, ao modo como ela é desenvolvida pelos empreendedores⁵², em contextos de carência material e “caipiras”.

Os aspectos académicos também são explorados na sua obra, tendo em vista que a bricolagem surge nesse cenário, pois “a ciência acabou”, e os teóricos encontraram-se numa situação de “não saber o que fazer”. Todavia, não há um desenvolvimento de uma aplicação do conceito na área da educação empreendedora. Nelson não se dedicou a esse campo. Por conseguinte, a entrevista foi conduzida em torno do próprio conceito da bricolagem e de suas especificidades.

Um aspecto fundamental da bricolagem é o imprevisto. Em alguns casos, se o empreendedor tenta seguir o modelo e todos os seus passos operacionais, não funciona, porque os recursos são limitados, e a experiência ainda não existe. Os manuais, por sua vez, não se aplicam à situação. Segundo Nelson, “existe um processo inicial de confusão que leva, dependendo (...) dos antecedentes, personalidade, contexto cultural e um monte de coisas, que levam à bricolagem clássica e que depois tendem a desembocar em um modelo ligeiramente mais racional”.

A bricolagem, assim, tem um carácter cíclico:

O que a gente observou é que quem ganha dinheiro mesmo são as pessoas que têm agilidade para fazer bricolagem. Mas depois que descobriram o caminho das pedras, por assim dizer, ele migra para uma racionalidade. Então na minha percepção esse processo é muito importante.

Essa capacidade de adaptação, segundo ele, é essencial para o sucesso de um empreendimento. Nelson destaca que há um “lado negro” da bricolagem que esbarra na ilegalidade e na falta de ética:

É um recado muito importante da bricolagem para o pessoal é que isso é muito importante no Brasil, onde existe esse dualismo de cultura, onde o pessoal faz aquele forrobodó, em que nós somos burocráticos e nós somos racionais e assim por diante, mas, na verdade, não confessam formalmente, mas, na verdade, é que todo mundo na realidade está fazendo uma puta

⁵² É interessante destacar que o especialista reconhece que o brasileiro irá utilizar o termo “gambiarra” para se referir à bricolagem.

bricolagem. E eu acho que, nessa parte, para o ambiente brasileiro existem dois pontos importantes. Um qualquer é que pelo amor de Deus, cara, não vamos tapar sol com a peneira. Vamos ser ligeiramente honestos. Eu entendo que a bricolagem tem o lado negro. A bricolagem levando ao extremo ela tem e ela gera, se você não tiver controle, se não tiver uma certa ética e uma certa cultura, ela leva a danos ambientais. Ela pode a levar a um monte de abusos (...).

Percorrer o ciclo da bricolagem rumo a uma maior formalização do negócio é também se afastar desse aspecto da ilegalidade.

Uma questão interessante levantada na entrevista é a relação entre bricolagem e *effectuation*. Segundo Nelson, esse é um conceito semelhante ao da bricolagem, mas aplicado de forma diferente. O fato é que a bricolagem tem limites, e em algumas situações o empreendedor não está disposto a fazer bricolagem, mas *effectuation*. Na mesma direção, às vezes ele precisa se estruturar e se tornar mais engenheiro e menos *bricoleur*. Essa segunda fase do ciclo é, portanto, mais ordenada. Uma forma distinta de trabalhar, que vai se adaptar a um novo contexto e período do empreendedor.

No *effectuation*, o empreendedor pode arriscar, mas seu critério é alavancar um impacto máximo com um mínimo de recursos e, sobretudo, com um mínimo de risco. Sendo assim, minimiza-se o risco e aumenta-se o valor. Já o *bricoleur* “não está muito atracado à questão de risco, porque ele só vai colocar em jogo recursos que são praticamente ociosos. Já está na rede dele. É um tempo que ele já tem”.

Todavia, há pessoas que não conseguem fazer essa transição:

Porque tem pessoas que é bem *bricoleur*. O cara não sai daqui mais nem a pau. Ele corre antes de fazer as coisas formalmente. E ele se orgulha de fazer gambiarra. Tem um cara em compensação que eu chamaria de engenheiro, uma pessoa bastante compulsiva. E ele para salvar a vida dele ele não faz uma bricolagem. Ele morre antes de fazer alguma coisa que seja ligeiramente fora da rotina. Essas são personalidades. E eles são casados com aqueles modelos e não descasam nunca.

Porém, tem mais sucesso quem consegue migrar de um modelo para o outro. O empreendedor mais eficaz consegue fazer essa mudança, mas são raras as pessoas que a alcançam.

É importante pontuar, também, a distinção entre o artesão e o artista. É comum que se associe o *bricoleur* ao artesão, todavia ele não é. O artesão não faz gambiarra, mas segue uma lógica predefinida de trabalho; ele tem experiência e método. Já o artista pode fazer bricolagem dependendo da subcultura na qual está inserido.

6.8 Luis Felipe de Carvalho

Luis Felipe de Carvalho é professor do Departamento de Administração da PUC-Rio. Em sua trajetória acompanhou o desenvolvimento do ensino empreendedor nessa instituição.

O programa começou a semente dele em 1997, vindo inicialmente da engenharia, e o objetivo era formar engenheiros mais empreendedores. Começou como um curso sequencial, no qual se fisgavam disciplinas de diferentes departamentos e criava-se uma grade, e os alunos eram convidados a participarem dessa grade. Existia uma espécie de certificado de participação.

Em 2005 houve um incentivo maior devido à legislação que criou a figura desses cursos sequenciais formalizados, chamados de domínio adicional. Com isso criou-se uma grade própria de empreendedorismo e foi criada uma espécie de estrutura interdisciplinar. A princípio o curso não ficava dentro de nenhum departamento. Entretanto, foi crescendo muito, e, em poucos anos, de 300 alunos por semestre inicialmente, para uma média atual de 1200 alunos por semestre. A composição dos alunos atualmente é, de forma geral, 50% engenharia, 30% *designer* e 20% ciências sociais.

Em função desse crescimento, houve um movimento para incorporá-lo no departamento de administração, para conseguir dar o próximo passo, porque a princípio

essa estrutura só comportava disciplinas de graduação e a demanda estava grande, quer dizer, onde você aloca esses professores todos que estão entrando, muita gente sendo contratada. E nessa estrutura não acadêmica, vamos dizer assim, ela tinha um regimento próprio e não funcionava muito bem. Então foi feita essa opção por entrar dentro de um departamento, mas ainda mantendo a característica da interdisciplinaridade.

A estrutura do curso é composta por três eixos:

A gente trabalha em cima de três eixos, (...) mas esse primeiro eixo é um eixo de comportamental, (...) ele puxa muito para as teorias de psicologia. E eu vejo uma oportunidade de puxar um pouquinho também para economia, mas tem esse eixo de atitude empreendedora. O segundo eixo, quase que no formato de um processo, que é o eixo do reconhecimento, da oportunidade. E a lógica é que com a atitude empreendedora, esse alerta acionado, as pessoas começam a juntar pontinhos, começam a juntar *insights* baseado em tudo o que eles falaram aqui, na experiência passada que você teve.

Percebe-se uma clara natureza interdisciplinar, concretizada pela existência desses eixos disciplinares.

A finalização do curso depende da elaboração de um trabalho final. A cada semestre, apenas uma média de 60 alunos formam-se e recebem o certificado. O formato desse projeto final

pode ser escolhido pelo aluno: “esse projeto final não obriga que seja no formato de um plano de negócios, ou pode ser prestar uma consultoria para um *startup*, (...) ou fazer um Canvas”, ou outras possibilidades em aberto.

No que tange às metodologias utilizadas, observa-se que não há uma unidade, dependendo do professor. Por conseguinte, encontra-se uma variedade metodológica, voltada principalmente para metodologias ativas de ensino. Há, por exemplo, os games, “desde esse tipo digital até outros, a gente aplica games em sala de aula que são mais parecidos com dinâmicas de grupo, mas são jogos, você tem vencedor, tem pontuação”.

O formato das salas também é pensado de modo a incentivar um aprendizado mais ativo, coerente com a proposta do curso: “A gente tem uma sala de empreendedorismo lá e ela não é com carteirinha, ela é toda com mesas, não são redondas não, são mesas de grupo modulares no formato de uma espécie de hexágono”.

No que diz respeito aos autores utilizados, Luis Felipe afirma que a literatura que trata de *startups* está ocupando um espaço crescente. Nesse contexto, o livro do Eric Ries (*A Startup Enxuta*) é uma das referências. O entrevistado aposta nessa linha de *startups* para o ensino do empreendedorismo, alegando, entretanto, que sente falta da sua adaptação para um cenário mais corporativo.

Questionado sobre o futuro da educação empreendedora, Luis Felipe afirma:

Então o futuro que eu vejo de curto prazo é simplesmente a implementação do básico, é fazer o básico mesmo. (...) Agora futuríssimo prazo, dizer futuro eu não sei falar, eu sei falar de tendência. De tendência que eu vejo é implementação de metodologias ativas (...), mesclagem com recursos digitais, muito mais...

Há, ainda, uma tendência de criação de espaços compartilhados, “de você criar ensinamentos por desafios, por projetos, por experiências práticas”. O que a PUC-Rio oferece aos alunos, segundo ele:

A gente, por exemplo, na PUC tem vários laboratórios de confecção, tanto na engenharia, quanto no *design*, edição em 3D, realidade virtual, laboratórios de volumetria, de confecção, de gravação de dados, de vídeo, máquinas de corte, maquinário CNC, só que ainda é muito restrito aos departamentos, está cada vez mais se abrindo. Por exemplo, a gente tem uma equipe (...) na PUC que é uma equipe interdisciplinar que cria robôs, então você tem o pessoal da elétrica, o pessoal... Mas ainda é uma porta levemente fechada. O que o pessoal está fazendo aqui é o seguinte, vamos criar essas áreas de convívio, só que de forma aberta, o desafio da abertura é enorme.

6.9 Marco van Gelderen

Marco van Gelderen é um psicólogo especializado em empreendedorismo. Sua pesquisa e suas atividades de ensino são voltadas para as competências empreendedoras no nível individual. Dentre tais competências, pode-se citar a geração de ideias para oportunidades, perseverança, persuasão e trabalho em equipe. Desenvolveu diversas formas de estudar e colocar em prática essas competências, além de conduzir *workshops* e cursos de curta duração em vários lugares e contextos.

Marco van Gelderen assume que existem diversas formas de ensinar empreendedorismo. Acredita que não pode afirmar que a forma que adota é a melhor *per se*, mas a melhor para os seus propósitos educacionais. Sua abordagem é uma parte de uma abordagem maior, voltada para o ensino de *soft skills*. Seu programa se chama Confidências Empreendedoras, e leva os alunos a campo, incentivando ideias, ações, perseverança, uso da rede de contatos, trabalhar em equipe, convencimento das pessoas. Então nada se encontra no nível dos negócios, e sim no nível individual.

Essa sua abordagem está relacionada à forma como enxerga o comportamento empreendedor, alinhada à definição ampla de empreendedorismo, que já exploramos:

Eu vejo o comportamento empreendedor como algo que pode se manifestar de várias formas, não apenas começar um negócio. Você também pode viajar pelo mundo sem dinheiro em seus bolsos, ou você pode fazer muitas coisas diferentes de uma forma empreendedora. Então eu acho que estas são habilidades realmente boas para os alunos aprenderem, porque eles são competências transferíveis genéricas que se aplicam em diferentes situações.

A estratégia de ensino do entrevistado se baseia, ainda, numa noção de que as pessoas possuem uma vida dinâmica, mudam de empregos e de projetos. Sendo assim, é bom para as pessoas terem essas habilidades, que podem ser aplicadas em diferentes situações.

A metodologia utilizada é o *learning-by-doing*, isto é, aprender fazendo, através da prática. Busca tornar suas disciplinas baseadas na investigação. Van Gelderen utiliza uma série de artigos, para todas as competências a serem desenvolvidas. Mas tem uma ênfase no aprender fazendo. Assim, geralmente os estudantes têm alguma atividade prática, indo a campo e refletindo em seguida sobre seus comportamentos. Nessas reflexões, a literatura deve ser incorporada. Dessa forma, diz ser adepto do ensino para o empreendedorismo, e mais ainda do ensino através do empreendedorismo: “eu acho que você aprende mais fazendo do que lendo. Do que lendo sozinho. Eu acho que a combinação é melhor. Para fazer e ler. Mas apenas fazendo ou apenas ler não é bom”.

Um dos seus desafios práticos começa com a divisão da turma em grupos. Esse desafio pode ser, por exemplo, ir para uma vila com 300 habitantes ou menos e ser convidado para tomar

café com uma pessoa muito importante do local. Todas as competências retornam nesses desafios. Os alunos têm que pensar nas oportunidades de fazer isso, têm que agir. E para isso, utilizar sua rede de conhecidos. Eles trabalham juntos, pois têm que usar todos os recursos na equipe. Van Gelderen utiliza esse tipo de desafio várias vezes na sua disciplina, entre sete e nove vezes.

Todos os desafios irão explorar várias das competências empreendedoras. Num segundo momento, os alunos são levados a fazer reflexões, analisar suas ações, o que os fez agir de uma determinada forma. A finalidade do trabalho é menos uma conclusão e mais um plano para desenvolver ainda mais suas habilidades. A partir desses exercícios, eles percebem onde são bons e onde precisam melhorar – e precisam dizer como melhorar.

Os alunos saem por um ou dois dias e retornam para realizarem a apresentação. Essa apresentação deve ser persuasiva e convencer o público de que sua equipe é a mais empreendedora. Para isso, os alunos são incentivados a usar fotos e vídeos. Entretanto, ganhar a competição não dá pontos extras. O propósito da atividade é os alunos convencê-lo, como professor, de que são capazes de se analisarem profundamente, incorporando elementos da literatura estudada. Nesse processo de avaliação, a apresentação e os relatos têm propósitos diferentes.

Além disso, o entrevistado passa uma lista de artigos escritos por ele, nos quais está a teoria a ser incorporada nos relatos. Não importa, segundo ele, se essa leitura é feita antes ou depois da viagem a campo.

Van Gelderen trabalha com estudantes de todos os níveis, sendo que todos fazem sua disciplina de forma eletiva, todos de alguma forma escolheram estar ali. Para ele a educação empreendedora não funciona como disciplina obrigatória, o empreendedorismo não pode ser forçado.

Para o entrevistado, a parte de avaliação é uma grande fraqueza da educação empreendedora. Reconhecendo as dificuldades, afirma:

Eu diria que isto é realmente importante, o que fazemos muito mais é avaliar o efeito dos nossos programas. Avaliar os cursos imediatamente após o curso e talvez, por vezes, avaliar os programas imediatamente após o programa, mas o que fazemos tão pouco é a avaliação a longo prazo. Esta é uma questão de conveniência e um problema de recurso. Você sabe, ir para as pessoas alguns anos mais tarde e perguntar-lhes o que é realmente útil? O que você aprendeu? Então, eu realmente não sei, mas eu reconheço que esta é uma fraqueza real.

Essa questão é não só uma fraqueza, mas também um dos temas quentes atualmente e uma indicação de desenvolvimento para o futuro. A avaliação da educação empreendedora a longo prazo é uma obrigação. Foram várias iniciativas que tentaram fazer isso, mas o entrevistado ainda não viu os resultados.

Por fim, questionado a respeito do autor mais utilizado em sua abordagem das competências empreendedoras, Vem Gelderen afirma gostar especialmente de Alan Gibb. Esse autor estimula, segundo ele, a essência dos pequenos negócios na sala de aula. Aborda, ainda, as seguintes questões: incerteza, risco de escassez, iniciativa, autossuficiência, espaço de manobra, capacidade de cometer erros. Nessa concepção, para incentivar as pessoas a enfrentar tudo isso, é preciso trabalhar em sala de aula.

Para mais informações acerca do autor, consultar seu site: <http://www.enterprisingcompetencies.com/>.

6.10 Abdelraheem Abualdbasal

O entrevistado faz parte de um centro de apoio e excelência à atividade empreendedora que pertence à Universidade Princess Sumaya University for Technology. A atuação do centro é no sentido de dar suporte à Universidade, ajudando *startups*, através de uma série de programas. Abualdbasal acredita no conceito de ecossistema, afirmando que ninguém pode trabalhar sozinho. A atividade do centro se volta para cada estágio de uma ideia, trabalhando com os estudantes, mas com programas diferenciados. Trabalham com alunos independentemente da idade.

O foco atual é em *startups* com menos de 3 anos de idade e em como fazê-las crescer. Todavia, são vários os programas oferecidos. O entrevistado cita uma competição - Queen Rania National Competition – que é, também, um *bootcamp* e mentoria. A proposta é que as pessoas não apenas apresentem uma ideia, mas que também aprendam o processo, que, mesmo que não funcione no momento, elas terão aprendido o que fazer com ela. A preparação para essa competição é de cerca de quatro meses. É interessante notar que essa competição é aberta a qualquer pessoa interessada.

Há também programas voltados para as crianças, como o Global Entrepreneurship Week. Para os responsáveis pelo núcleo, o ensino empreendedor deve começar na infância, a partir da mentalidade de pensamento sobre risco. Possuem vários parceiros que trabalham com crianças, cabendo ao núcleo a mentoria, ajuda e guia destes.

A metodologia utilizada é a abordagem inclinada para *startups*. Essa, segundo ele, é a melhor metodologia para criar *startup*, pois o aluno vai até o mercado e obtém um feedback de validação. No entanto, se a intenção é uma mudança de mentalidade, essa metodologia não é adequada. Nesse ponto, o entrevistado afirma a importância de o aluno distinguir qual o seu resultado esperado, objetivo e metas.

Um dos autores utilizados como referência nessa abordagem é Steve Blank. O entrevistado aponta que pretende se afastar do modelo tradicional de plano de negócios, por ser um modelo esgotado. Alega a necessidade de criar uma maneira própria de olhar para o empreendedorismo, o que chama de “abordagem baseada em desafios”.

No que diz respeito ao futuro, o entrevistado aponta que essa é uma preocupação:

é por isso que eu estou olhando ao redor do mundo e vendo como podemos ter uma melhor prática, mas ajustada à perspectiva local. Uma coisa que estamos tentando introduzir é realmente trazer pessoas no ecossistema e criar um prêmio para quem é a melhor instituição financeira a ajudar a iniciar pequenos negócios. Trazer este conceito, você sabe que até mesmo como instituição eu preciso pensar sobre isso. No nível do palácio, o que podemos fazer como um país para ajudar os empreendedores para facilitar o processo, para tornar mais fácil, para os ajudar a obter o apoio adequado para isso.

Os resultados já podem ser vislumbrados a partir da criação de novas empresas e do aumento das chances de sucesso. No entanto, destaca, é um imperativo pensar no próprio contexto, refletir sobre o país. Não adianta importar modelos e métodos sem fazer essa reflexão. Esse é, para ele, um grande desafio.

Nesse processo, a Universidade de Berkeley é uma referência, em função do seu modo de fazer. Novamente, o entrevistado destaca as especificidades do contexto, da Ásia e da Jordânia. Aponta que o Silicon Valley não pode ser o modelo, mas novos modelos e parcerias devem ser criados.

Por fim, questionado sobre os principais desafios do núcleo, afirma que a mentalidade é um dos principais, especialmente quando se quer ensinar as pessoas a empreender. Para ele, a Jordânia tem uma barreira no que tange à mentalidade. Se a educação muda a mentalidade das pessoas, na sua visão isso é um *plus*. Também o financiamento pode ser um desafio, tendo em vista a necessidade do núcleo de desenvolver suas atividades.

6.11 Andy Penaluna

Andy Penaluna é Pesquisador Diretor do Centro de Empreendedorismo Criativo da Universidade de Wales Trinity Saint David (UWTSD), no Reino Unido. Penaluna atua há trinta anos na área de criatividade em indústrias, e afirma que a abordagem desenvolvida nessa experiência é de grande relevância para a educação empreendedora. Mais recentemente tem trabalhado com a ONU, com a União Europeia e com alguns governos, no desenvolvimento de materiais e diretrizes para a educação empreendedora.

Penaluna trabalha com um modelo de progressão, que pode ser aplicado a diversos contextos educacionais. A sua forma de desenvolver a educação empreendedora é através de estágios, isto é, diferentes etapas. Num primeiro momento, o entrevistado coloca os alunos para refletirem a respeito do que desejam para suas vidas: quanto querem ganhar, quanto querem trabalhar. A partir daí pensa-se num problema a ser resolvido, do qual surge uma oportunidade empreendedora.

Feito isso, os alunos retornam algumas semanas depois com o que imaginaram a partir desse problema, o que Penaluna chama de “colheita do conhecimento”, que consiste numa busca de soluções que amplia e desenvolve o pensamento. Esse tipo de ensino procura não “amarrar” o estudante e é baseado na curiosidade (*curiosity-based learning*):

Nós os levamos a se envolverem em situações onde eles [os alunos] têm que pensar sobre isso. Então, nós não dizemos que esses dias são muito instáveis e as coisas estão mudando o tempo todo. Nós os apresentamos a situações em que eles descobrem isso por si mesmos. E então eles querem descobrir mais⁵³.

Os próximos estágios compreendem os argumentos que os alunos elaboram para o que realizaram anteriormente. Então eles elaboram um *chart* mostrando seu processo, do *pitch*, das suas ideias do curso. Os alunos são encorajados e trazerem diversas ideias, justificá-las, tentar novas coisas e de formas diferentes.

Nesse processo, a tarefa final é criar um trabalho que ainda não existe, apontando para o futuro e para oportunidades que ainda não existiam. Para isso as habilidades desenvolvidas durante a educação empreendedora são utilizadas.

A respeito do modo como o aprendizado é estruturado no cérebro, Penaluna aponta a importância de se incentivar o pensamento intuitivo, tendo em vista que as decisões intuitivas podem, em algumas situações, fornecer melhores respostas que decisões tomadas de forma analítica. Esse treinamento é por ele chamado de “soft train”.

6.12 Síntese das entrevistas

Os treze entrevistados trouxeram contribuições importantíssimas para a compreensão dos contornos assumidos pelo empreendedorismo atualmente. As peculiaridades conceituais de cada um podem nos ajudar a preencher lacunas e a diversificar o entendimento conceitual. É interessante notar que alguns temas se fizeram mais prementes, tendo sido discutidos de forma mais cuidadosa, havendo, ainda, pontos de contato entre seus discursos.

Um tema muito abordado foi a ideia de ecossistema, ou de contexto, e a sua crescente importância no campo do empreendedorismo. Essa noção aponta, também, para as

⁵³ Do original: “We get them to engage in situations where they have to think about it. So we don’t tell them that these days jobs are very unstable and things are changing all the time. We introduce them to situations where they discover that for themselves. And then they want to discover more”.

especificidades locais e a necessidade de criação de modelos próprios de empreendedorismo, apoiados sobre tais características. Este é um ponto de consenso entre os entrevistados.

Do ponto de vista de políticas públicas, os entrevistados defendem uma posição menos intervencionista e mais ligada ao papel de criação de um ambiente propício. As políticas públicas podem auxiliar no desenvolvimento do empreendedorismo, através da desburocratização, do investimento em infraestrutura e tecnologia, ou através de um auxílio na construção das redes de contatos, tendo em vista a sua natureza coletiva.

As novas tecnologias, em especial a internet, também ocupam papel de destaque nas entrevistas, e influenciam também o modo como a geração Y lida com o empreendedorismo. Percebe-se, na fala da maior parte dos entrevistados, o reconhecimento de diferenças entre os gêneros, que se traduz em uma baixa participação das mulheres no campo do empreendedorismo, explicada, dentre outros fatores, por uma carência de autoconfiança. Por fim, outro ponto importante é a percepção dos entrevistados a respeito do empreendedorismo social: enquanto alguns se mostram entusiastas, outros sequer acreditam na sua existência, não notando diferenças entre o empreendedorismo social e o empresarial.

No tocante à educação empreendedora, percebe-se que os entrevistados estão preocupados com a criação e a utilização de metodologias e ferramentas pedagógicas adaptadas ao contexto e ao público trabalhado. Nota-se que as ferramentas tradicionais ainda não caíram totalmente em desuso. Em algumas situações ou etapas do ensino, esses métodos são apontados como importantes ou necessários para o entendimento do empreendedorismo. Todavia, percebe-se uma tendência de diminuição do seu uso, a favor de atividades mais práticas e interativas. Alguns temas educacionais atravessam as falas dos entrevistados, fazendo-se presentes em quase todas as entrevistas. Há uma preocupação evidente em torno da conscientização acerca da importância da criação de uma rede de contatos, bem como do desenvolvimento de capacidades que deem suporte a essa criação. Outra questão relevante é o esforço de aperfeiçoamento das habilidades e competências empreendedoras, isto é, um incentivo das *soft skills* empreendedoras. Trabalha-se, dessa forma, o autoconhecimento, a autoconfiança, o sentimento empreendedor.

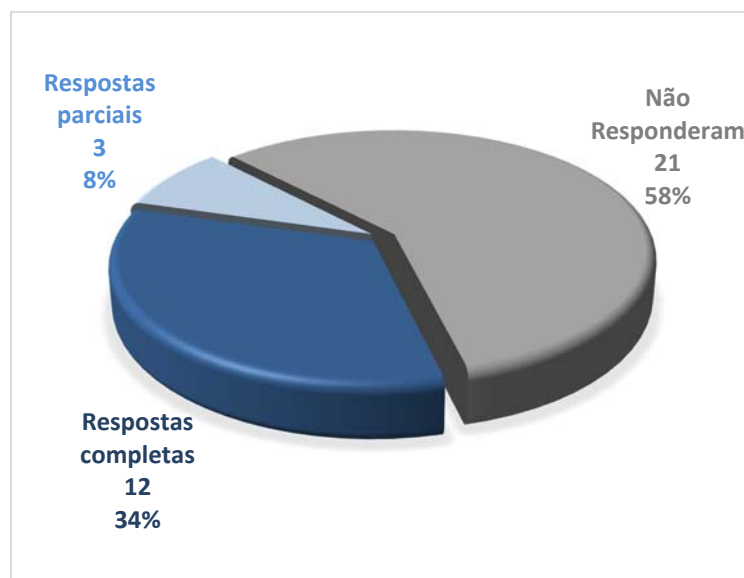
O que fica patente, nessas entrevistas, é o que o ensino empreendedor atravessa um momento de definição dos próximos passos, uma fase de transição. Essa combinação entre modelos tradicionais e não tradicionais de ensino, marcada também por tentativas de se aliar teoria e prática, é um indício do que se afirma.

7. A Prática dos Especialistas: Resultado dos questionários

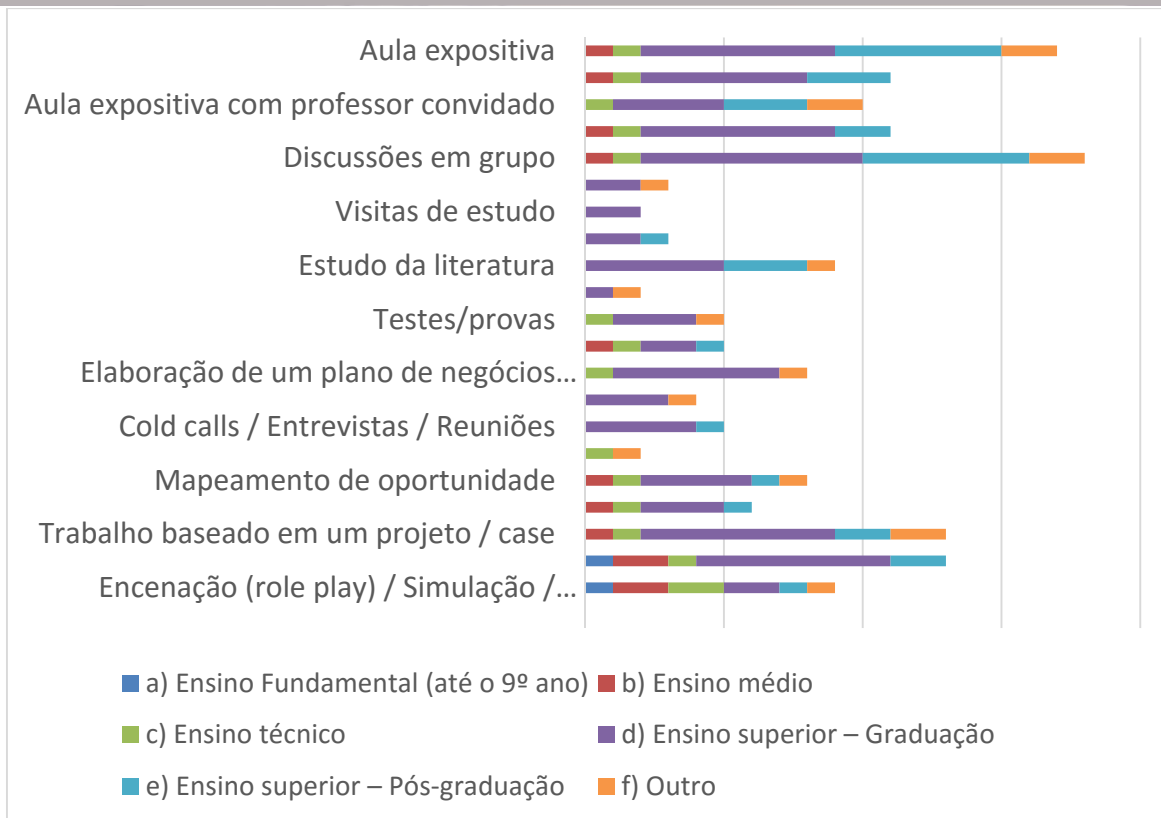
Neste capítulo, iremos discutir os resultados da *survey* realizada com especialistas em educação empreendedora no Brasil e ao redor do mundo. Conforme apontamos no item 2.3, os resultados não são representativos, devido ao caráter da amostra utilizada – composta por contatos e indicações. No entanto, é possível retirar conclusões relevantes a respeito da prática da educação empreendedora tal como ela se encontra atualmente.

7.1 Questionários em português

Público: 36 participantes

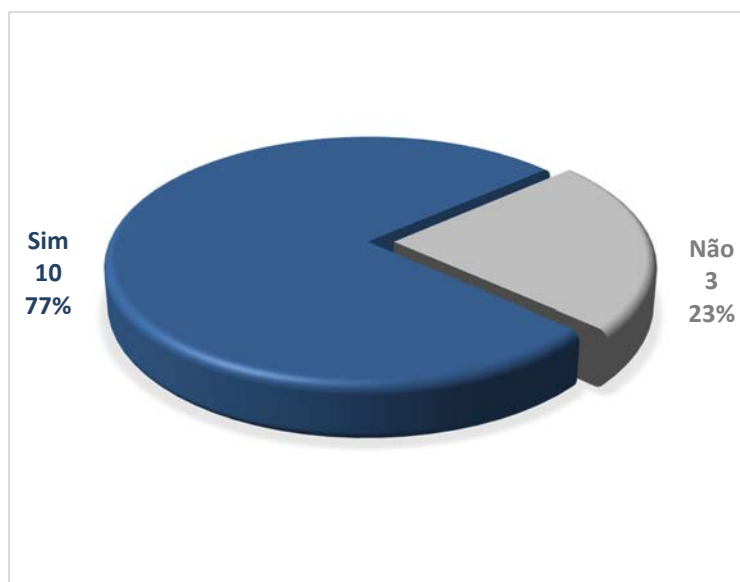


1. Para cada nível de ensino com o qual trabalha, favor marcar a(s) ferramenta(s) pedagógica(s) utilizada(s):



Percebe-se que, no Brasil, as ferramentas pedagógicas mais utilizadas são aula expositiva e discussões em grupo. Trabalhos baseados em projeto/case também são comuns nas salas de aula.

2. Além das ferramentas pedagógicas listadas, você faz uso de outra(s)?



1. Construção de uma visão positiva de futuro, mapeamento de problemas e apresentação de soluções.
2. Estudos de caso.

3. Metodologias Ativas de Ensino.
4. Consultoria empresarial, *Coaching*, *Mentoring*, *Design Thinking*, e Incidentes Críticos.
5. Utilizamos a Plataforma Moodle (*Open-Source-learning*).
6. Apresentação do Plano de Negócio elaborado para as demais turmas da escola.
7. Mlearning, Facebook, LMS, games.
8. Criação de jogos e projetos integradores.
9. Exibição de audiovisual (filmes com o tema empreendedorismo) e debate.
10. Entrevista com o Empreendedor (graduação).

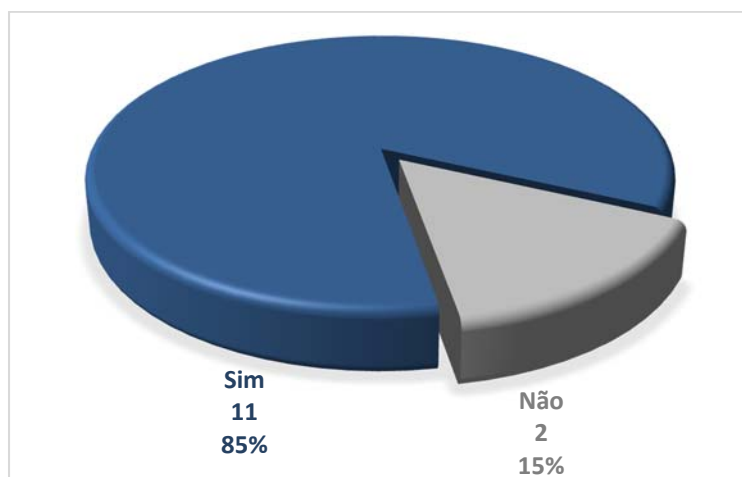
Fica patente que as ferramentas pedagógicas utilizadas são diversas, uma vez que a grande maioria dos entrevistados brasileiros citou outras ferramentas.

3. *Você poderia descrever resumidamente a atividade ou ferramenta de ensino que utiliza e considera mais efetiva?*

1. Considero a metodologia da **prática empreendedora** como uma das mais frutíferas em que trabalho. Essa metodologia consiste na prática que vai desde a concepção da ideia do negócio até a abertura efetiva do negócio. Assim, os alunos vivem na realidade todas as etapas do pensar do negócio e fecham com a inauguração e venda de seus produtos na feira de empreendedorismo que acontece na semana de CeT do Campus.
2. Utilizamos **business games** (online) em aproximadamente 70% de nossos projetos de treinamento corporativo. Temos uma linha de jogos que é toda voltada para *hard skills*, que nos ajuda sobremaneira a acelerar e solidificar conceitos e fundamentos de negócios. Em outros 20% de nossos projetos utilizamos as técnicas de **diagnósticos de negócios utilizando questionários e workshops** para as sessões devolutivas.
3. **Estudos de caso baseados em empresas/startups/empreendedores locais** e que tenham disponibilidade para participar de uma discussão em sala com os alunos.
4. Todas as que fazem o aluno **vivenciar** na sala de aula.
5. Todas elas são efetivas. Dependem apenas do **momento ideal ou apropriado** para a sua aplicação. Há uma vasta literatura explicando essas metodologias.
6. Utilizamos **cursos presenciais** e disponibilizamos **treinamentos web** através da ferramenta Moodle. Considero que os treinamentos presenciais são mais efetivos em termos de passagem de conhecimento, porém os treinamentos web possibilitam disseminar o conhecimento de uma forma mais abrangente e a um custo mais acessível.

7. **Aulas práticas, em grupo**, com atividades de elaboração do **Plano de Negócios**, para consolidação de conceitos expostos. **Vídeos ou palestras presenciais** com apresentação da experiência de empreendedores.
8. Como não ministro disciplina ou atuo na educação empreendedora que visa desenvolver habilidades para criação de novos negócios, não sei dizer qual a ferramenta mais adequada.
9. **Project Based Learning + Blended Learning**.
10. O projeto integrador funciona dentro do "Oceano", que é Centro de Empreendedorismo e Aceleração de Negócios como modelo de Hacklab, este semestre estamos com três projetos—, sendo um para educação, envolvendo alunos de Administração - responsável pelo *Business* - alunos de Sistemas de Informação - responsável pelo Hard e software, e alunos de Letras - com base nas "dores" da educação. Projeto semelhante está sendo desenvolvido com a saúde e engenharia.
11. Utilização de **gamefication e games**.
12. **Atividades vivenciais** – como conhecer o empreendedor e suas dificuldades. Prototipação e desenvolvimento de modelagem de negócio.

4. *Você percebe alguma diferença entre a educação para, através e sobre empreendedorismo?*



1. Para – está voltada à formação do empreendedor. Através – é baseada nas experiências e práticas empreendedoras do professor, que alia as experiências dos alunos para que, assim, desenvolvam as aulas através da prática empreendedora. Sobre empreendedorismo – é baseada nos estudos de conceitos sobre empreendedorismo.

2. Honestamente, não sei dizer.
3. Sobre: discussão de conceitos, técnicas etc. Para: abordagem *hands-on* para construção de propostas de valor. Através: utilização de conceitos, técnicas de empreendedorismo para motivar/trabalhar outros aspectos de interesse.
4. Para – busca prover que o aluno tenha condições de empreender. Através – utiliza o empreendedorismo, mas o foco é o aprendizado de outra técnica, conhecimento. Sobre – busca mostrar o que é o empreendedorismo.
5. Educação empreendedora pode ser aplicada para o desenvolvimento de competências empreendedoras e/ou para criação de novos negócios. Não reconheço que plano de negócios seja educação empreendedora. É apenas uma técnica gerencial.
6. "PARA" sugere uma orientação para formar ou aprimorar empreendedores, ou para incentivar iniciativas empreendedoras. O empreendedorismo é o fim em si. "ATRAVÉS" sugere o uso do conceito de empreendedorismo para exemplificar atitudes e formas de pensamento específicas, para uma determinada finalidade. "SOBRE" sugere uma educação que descreve o empreendedorismo, seus conceitos e características e ações práticas do empreendedor. Pode envolver estudos de casos.
7. Poderia dizer que minhas aulas são sobre empreendedorismo. Minha disciplina tem por objetivo desenvolver, no aluno, o interesse sobre o tema e apresentar a literatura da área, as diferentes correntes teóricas e resultados de pesquisas.
8. Não entendi a pergunta...
9. Basicamente a metodologia utilizada.
10. Se bem entendi... educação para: formar empreendedores. Educação sobre: conhecer o empreendedorismo (tema essencial, mesmo para aqueles que querem empreender dentro de uma organização, mas não querem abrir o seu negócio). Educação através: a mais complexa das três, exige uma infraestrutura mínima de apoio, por parte da instituição de ensino, e também a construção de sólidas parcerias com o setor produtivo.
11. Sim. Em nível de mestrado estuda-se o fenômeno do empreendedorismo. No ensino médio e superior, o empreendedorismo é um eixo de condução para aprender a desenvolver um negócio.

É interessante notar que 85% dos entrevistados entendem que existe uma diferença entre o ensino *para*, *através* e *sobre* empreendedorismo. Embora existam distinções na forma como

cada um percebe essa diferença, pode-se perceber uma convergência e semelhanças com o que os autores mobilizados neste trabalho afirmam.

5. No que tange à avaliação dos/as alunos/as, quais são os métodos por você utilizados?

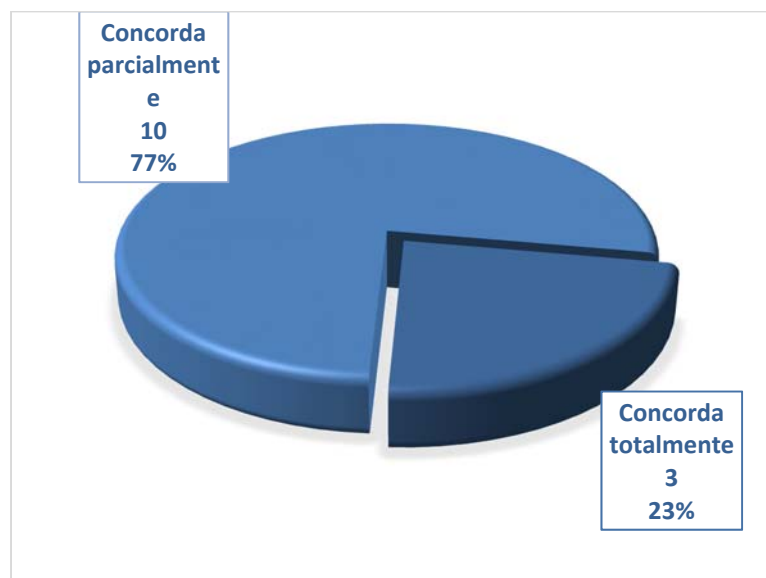


Percebe-se que, em consonância com a literatura utilizada neste trabalho, as atividades em grupo são muito utilizadas pelos especialistas. Todavia, o plano de negócios e as provas e testes, metodologias mais tradicionais, ainda ocupam um lugar de importância.

5.a. Qual você considera mais efetivo?

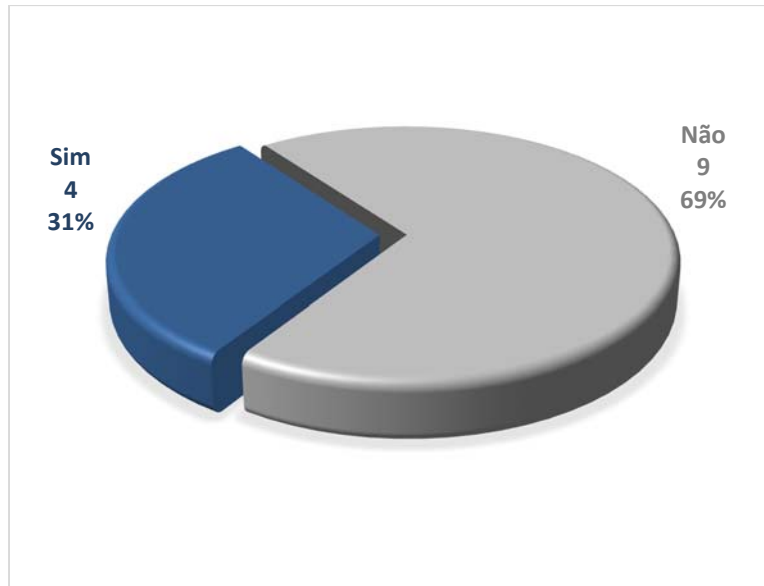
1. Simulação.
2. Pré e pós-testes.
3. Atividades em grupo.
4. Elaboração do plano de negócios.
5. *Pitch* e defesa para banca interna e externa composta por empreendedores e/ou potencial investidores.
6. A elaboração do Plano de Negócios e atividades em grupo.
7. Projeto.
8. *Pitch* e plano de negócios.
9. Não foi possível responder em múltiplas opções à questão 5, mas acredito que a base de tudo é o trabalho em equipe: para a detecção da oportunidade de negócio, elaboração da modelagem, construção do plano de negócios, e, finalmente, o "pitch".
10. Atividades em grupo = colaboração.
11. Só aparece um para marcar. Erro no formulário.

6. O objetivo essencial do ensino do empreendedorismo é despertar um potencial empreendedor nos(as) aluno(as). Você concorda que esse objetivo se concretiza?



Nota-se, aqui, que os especialistas entrevistados são críticos em relação à eficácia do ensino empreendedor. Embora todos acreditem que sim, um potencial empreendedor é despertado nos alunos, 77% concordam de forma parcial com essa afirmação.

7. Dentre algumas das abordagens que se destacaram recentemente, pode-se falar de *causation*, *effectuation* e *bricolagem*. Você já utilizou alguma delas em sua prática pedagógica?

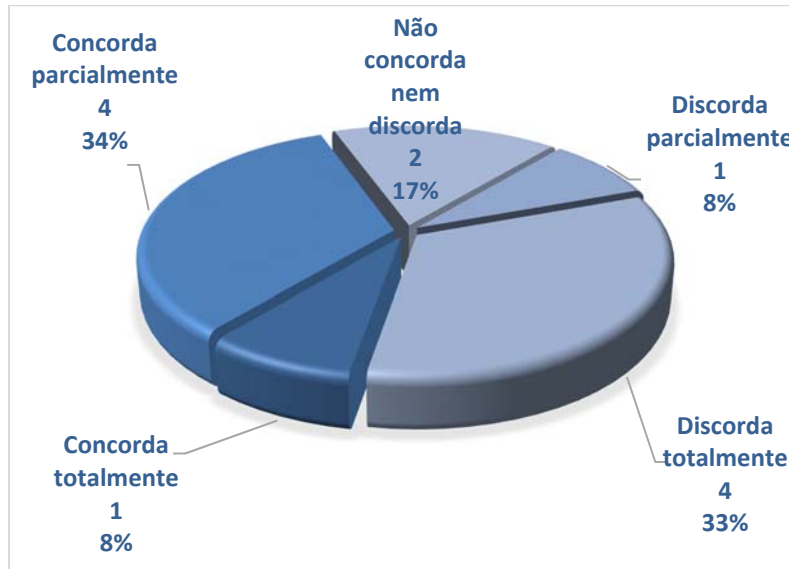


1. *Causation*, *effectuation*.
2. *Effectuation* e *bricolagem*. Não conheço a teoria de *causation*.
3. Uso o *causation* em função de lecionar em curso rápido, com 40 horas-aula para a disciplina Empreendedorismo. Acredito, no entanto, que, havendo tempo hábil, as metodologias de "bricolagem" e *effectuation* seriam complementações interessantes se aplicadas previamente à metodologia *causation* para o ensino de empreendedorismo, em função de proporcionarem seu aprendizado de forma mais orgânica e, portanto, mais fácil de ser compreendido e absorvido.
4. Qualquer um que fala de experimentação em empreendedorismo está de alguma forma tocando nessas teorias, especialmente *effectuation*. Mas para a sala de aula essas abordagens são muito distantes... teorias mais "práticas" como *customer development* e *lean startup* fazem mais sentido para a camada didática.
5. *Causation* e *effectuation*.

Observa-se que a abordagem tradicional é ainda a mais empregada nas salas de aula que ensinam empreendedorismo no Brasil. Até mesmo o termo *causation* não é reconhecido pela maior parte dos entrevistados. Todavia, é possível afirmar que existe uma inclinação

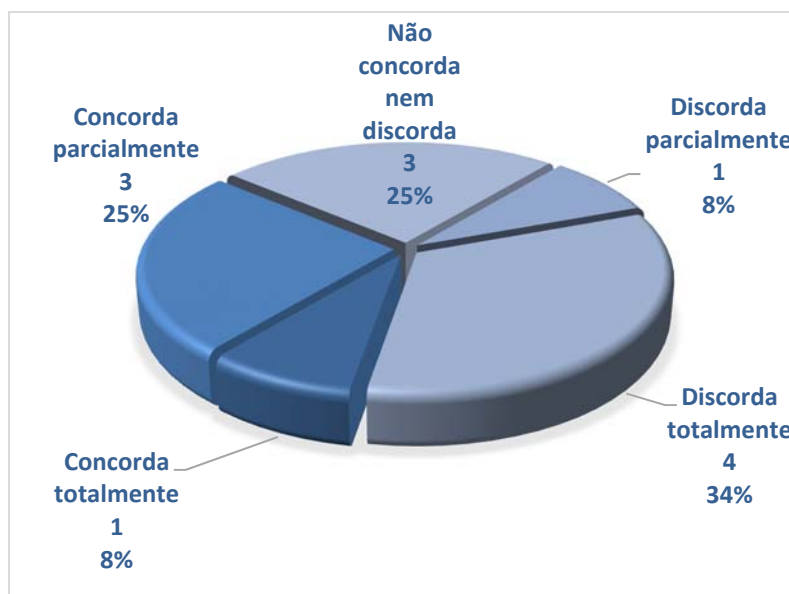
para a utilização dessas abordagens mais heterodoxas, conforme podemos notar nos comentários anteriores.

8. Há diferenças notáveis sobre a forma como homens e mulheres participam do processo de aprendizagem do empreendedorismo. Até que ponto você concorda com essa afirmação?



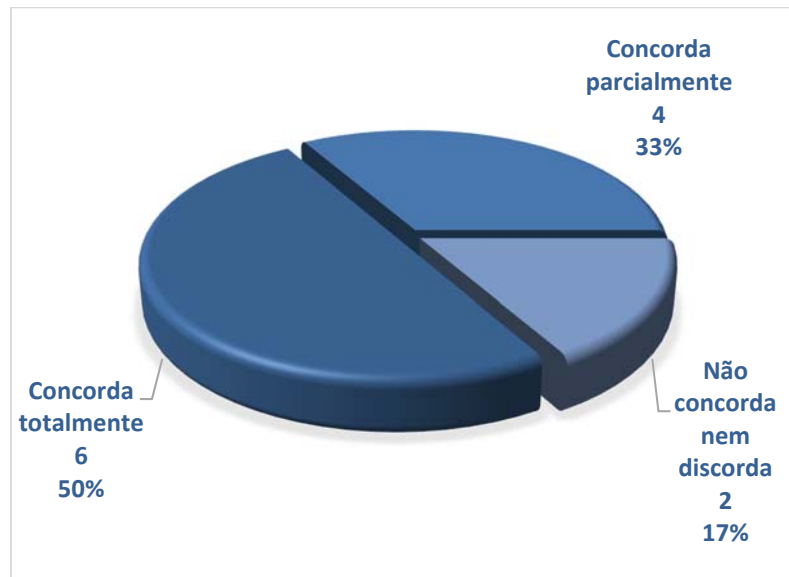
Pode-se constatar que os entrevistados não percebem um viés de gênero absoluto que incida sobre o ensino empreendedor. Apenas um entrevistado concorda totalmente, ao passo que 34% concordam parcialmente, e quase a mesma porcentagem, 33%, discorda totalmente.

9. Diferentes grupos étnicos se comportam e aprendem de maneiras específicas sobre empreendedorismo. Até que ponto você concorda com essa afirmação?



Um resultado semelhante ao anterior, a respeito do viés de gênero, é encontrado no que tange às diferenças entre etnias. Os entrevistados, em sua maioria, não percebem diferenças significativas entre as etnias no aprendizado do empreendedorismo.

10. *Eu percebo diferenças na forma como as gerações lidam e respondem à educação empreendedora. Até que ponto você concorda com essa afirmação?*



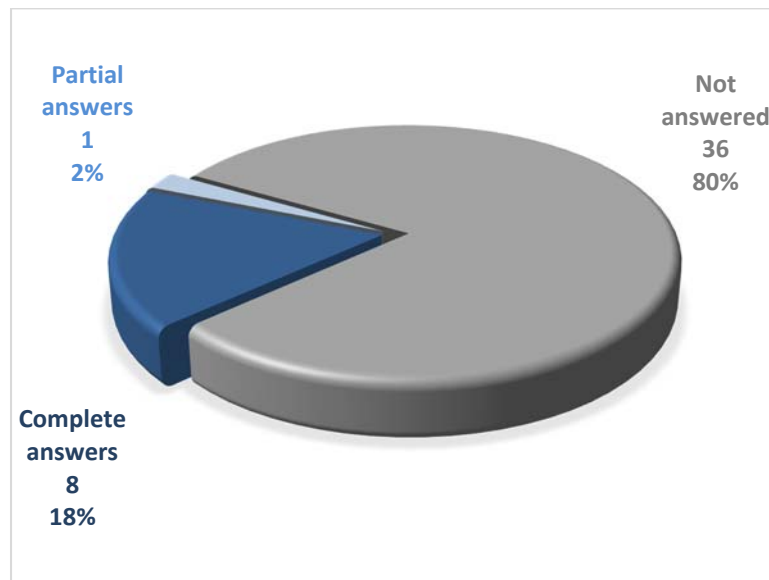
Por outro lado, quando o assunto é a diferença geracional, nenhum entrevistado discorda da existência de desigualdades. Para 50% essa discrepância é algo inquestionável, ao passo que 33% concordam de forma parcial.

Outros comentários e sugestões:

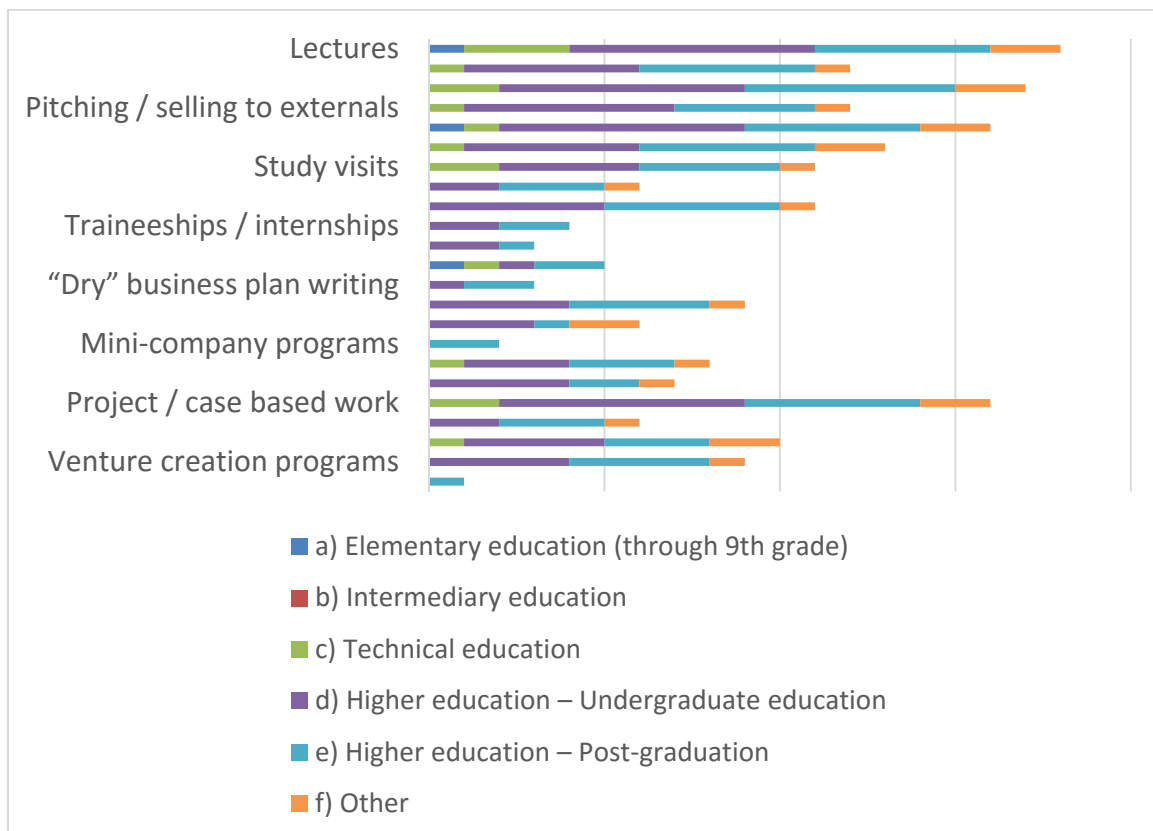
1. Todas as três questões anteriores são muito mais influenciadas por aspectos culturais do que eles próprios. Isto é, o comportamento das pessoas depende de fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Contudo, como disposto em teorias, é a cultura de uma sociedade o que mais influencia e perdura no comportamento de pessoas. Portanto, influencia também no comportamento empreendedor das pessoas. Desta maneira, Educação Empreendedora é essencial para uma nação que deseja estimular e desenvolver o comportamento empreendedor em sua sociedade.
2. Percebo um maior entusiasmo nas gerações mais jovens, e nas mais velhas percebo o estudo por necessidade.
3. O empreendedorismo deveria ser ensinado em todas as escolas do mundo, desde a infância, não apenas para incentivar futuros empreendedores, mas para promover atitudes que proporcionem uma vida melhor, por meio de ações e iniciativas planejadas e inteligentes.

Questionários em inglês

Público: 45 participantes



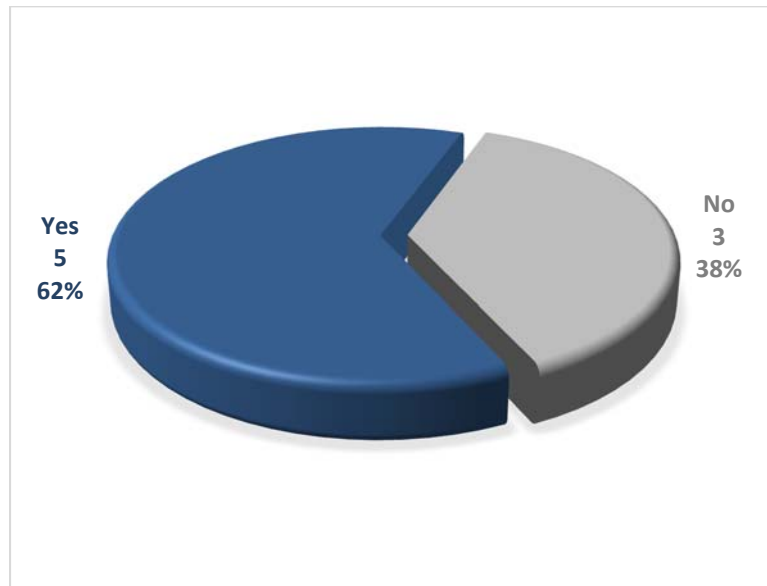
1. Please indicate the pedagogical tools you apply for each target group, accordingly:



Nota-se que a ferramenta pedagógica mais utilizada pelos entrevistados internacionalmente é a aula expositiva. As discussões em grupo e os trabalhos baseados em projeto/*case*

também são comuns. A utilização de *pitching* e criação de um *business model* são, também, frequentes. Pode-se perceber que o quadro internacional se assemelha com o do Brasil.

2. *Besides the pedagogical tools listed above, do you use any other tools?*



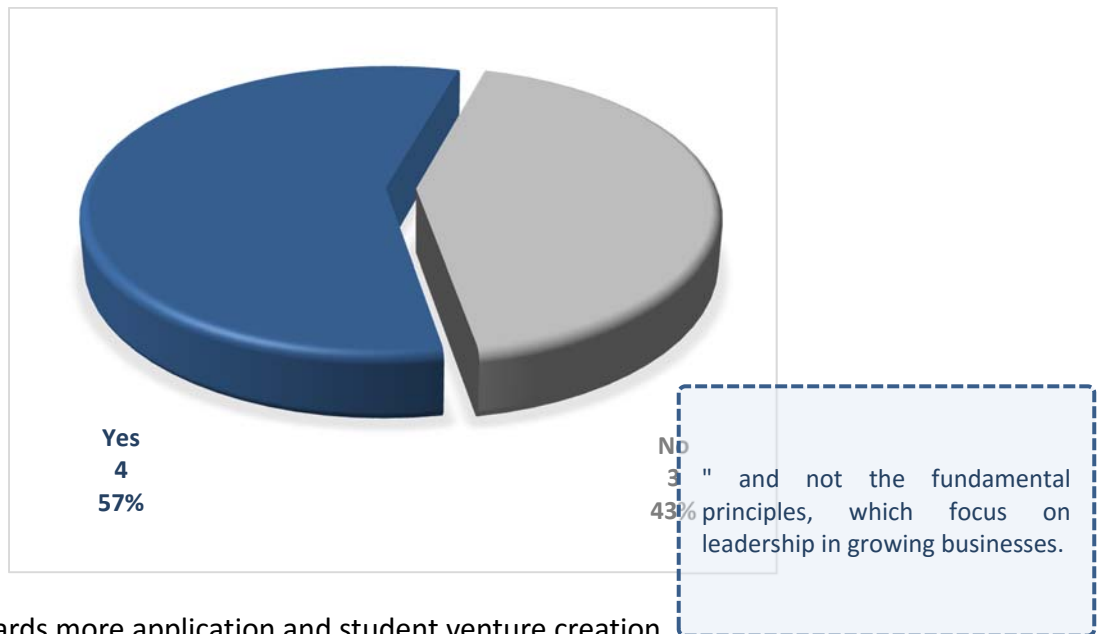
1. Pair-teaching.
2. Video and Prototyping.
3. Awareness, psycho-social assessment, negotiation, financing.
4. Case method, experiential learning.
5. Case studies, real life examples, experience learning.

Novamente, a diversidade de ferramentas pedagógicas fica registrada. A *survey* disponibilizou uma extensa lista de ferramentas, que, todavia, não esgotaram as possibilidades de ensino.

3. *Please describe in a nutshell the educational activity or tool you use and consider most effective.*

1. Pair-teaching.
2. Video and Prototyping.
3. Awareness, psycho-social assessment, negotiation, financing.
4. Case method, experiential learning.
5. Case studies, real life examples, experience learning.

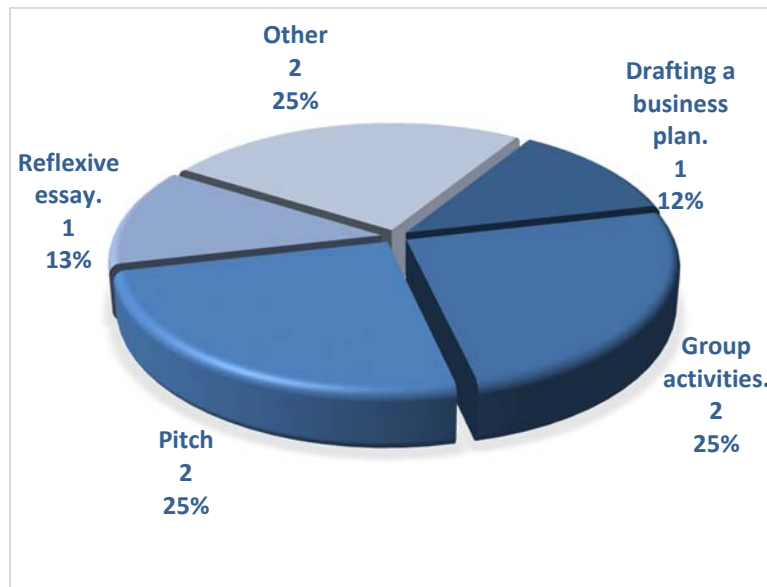
4. Do you notice any difference among education for, through and about entrepreneurship?



1. Trend towards more application and student venture creation.
2. I do not understand the question.
3. The main difference is the need to include self and protagonism awareness activities through practical exercises.
4. To me those terms have a different meaning. Objectives and pedagogical tools would be different.
5. There are many varieties of "entrepreneurship" and each has slightly different requirements. Most importantly, many programs teach the "mechanics of entrepreneurship" and not the fundamental principles, which focus on leadership in growing businesses.

Constata-se que apenas 57% dos entrevistados percebe uma diferença entre essas abordagens. Essa porcentagem é bem inferior ao resultado encontrado no Brasil, onde 85% dos entrevistados responderam sim a essa pergunta.

5. Concerning student evaluation, what are the methods you apply?

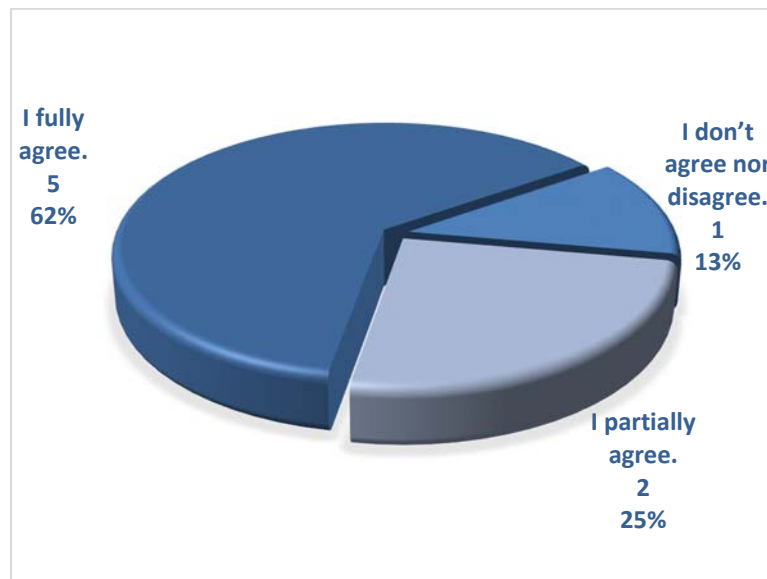


Também em nível internacional, as atividades em grupo são muito comuns no momento de avaliar os alunos. O diferencial em relação ao Brasil é o uso do *pitch* como ferramenta. É interessante destacar que o *business plan* é usado por apenas 12% dos entrevistados.

5.a. Which one do you regard as the most effective?

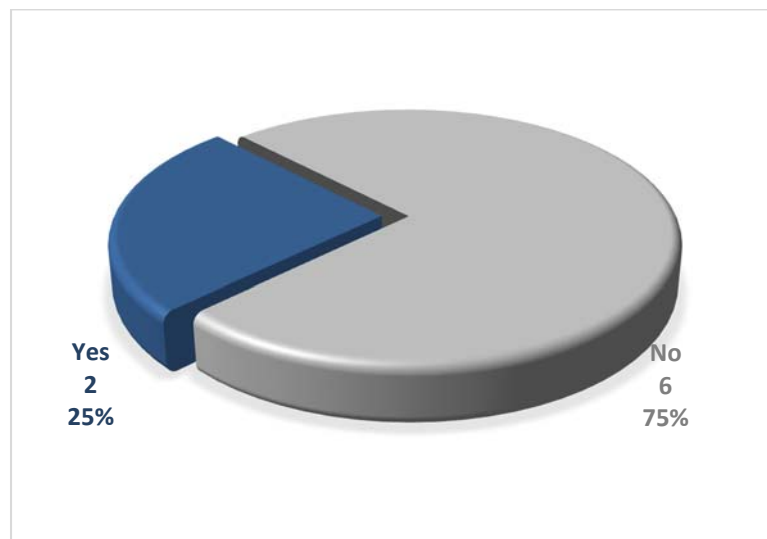
1. Reflective essays.
2. Group prototyping activities.
3. Depends... on the learning objectives of the course.
4. Essay showing self-reflection and assessment by team mates (in project).
5. Competence evaluations.
6. Pitch, real commitment to the project.

6. At long-term, in what extent do you agree that entrepreneurship education is effective to stimulate the entrepreneurial potential in students?



Depreende-se, aqui, que os entrevistados internacionais são mais confiantes em relação à eficácia da educação empreendedora que os entrevistados brasileiros: 62% do primeiro grupo contra 23% do segundo concordam totalmente com a concretização dos resultados positivos.

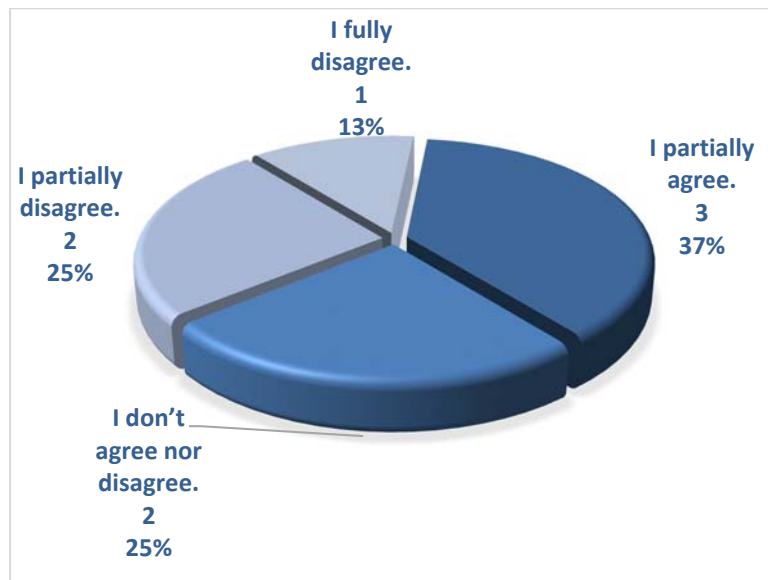
7. Among some recent and notable approaches are causation, effectuation and bricolagem. Have you used any of these in your pedagogical practice?



Apenas 25% dos entrevistados em nível internacional apontam o uso dessas abordagens, porcentagem próxima da verificada no Brasil. Nesse caso, pode-se depreender que as abordagens tradicionais ainda são preponderantes nas salas de aula.

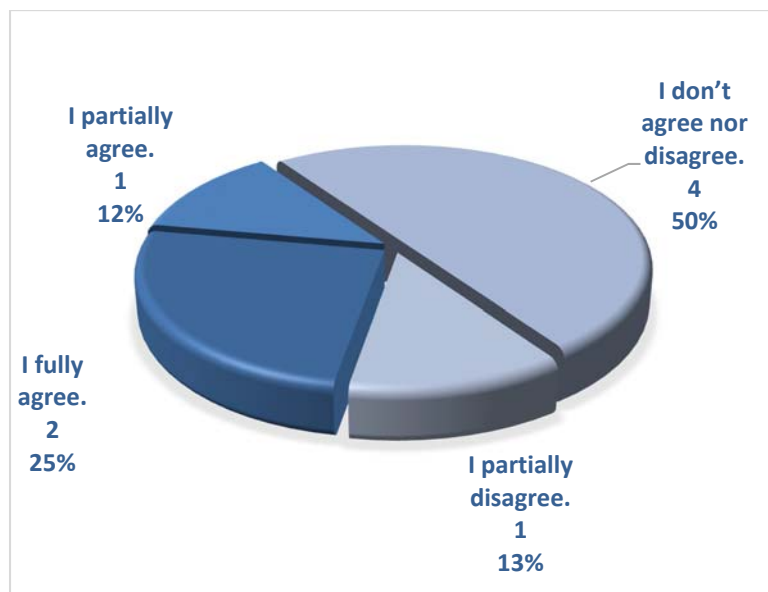
1. All of them. I think causation is like the "traditional business school" pedagogy. Effectuation and bricolagem are used when our students do "live" cases or mini-projects for example.
2. Effectuation.

8. *There are remarkable gender differences regarding the way men and woman partake the entrepreneurship learning process. To what extent do you agree with this statement?*



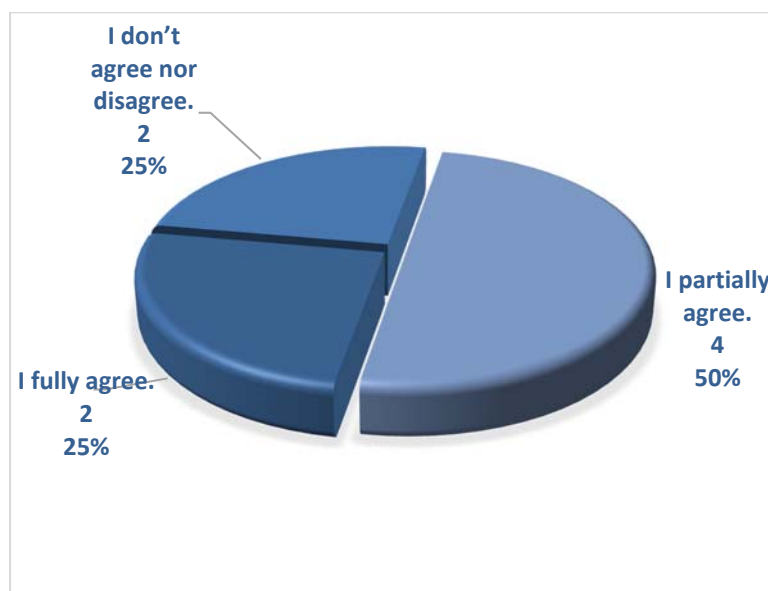
A maior parte dos entrevistados capta um viés de gênero no âmbito do ensino empreendedor, embora nenhum o perceba de forma absoluta. Entretanto, apenas 1 entrevistado discorda totalmente da afirmação.

9. *Different ethnical groups behave and learn in specific ways regarding entrepreneurship learning. To what extent do you agree with this statement?*



É interessante verificar que metade dos entrevistados não concorda nem discorda da existência de um viés étnico no ensino empreendedor. Por outro lado, 25% concordam totalmente – porcentagem maior que a verificada no Brasil, de apenas 8%.

10. I experience differences in the way generations deal with and respond to entrepreneurship education. To what extent do you agree with this statement?



De forma semelhante, no Brasil, nenhum entrevistado discorda da existência de especificidades geracionais. No entanto, a convicção em relação ao peso dessa afirmação é menor entre os entrevistados internacionais.

Other comments and suggestions:

- The issue with different generations is not so much with mindset as about the kinds of tools they have the ability and comfort to use.

8. Centros de Pesquisa no Brasil e no Mundo

A partir de nossas redes de contatos, buscas na internet, conversas com especialistas e leituras especializadas, selecionamos os centros de pesquisa mais proeminentes sobre o tema empreendedorismo. Nosso objetivo foi identificar importantes organizações no Brasil e no mundo que figuram como as mais influentes, e não fazer uma lista exaustiva. Objetivamos também uma representatividade de todos os continentes.

As organizações estão listadas por país:

- África do Sul: South African Institute for Entrepreneurship

- Argentina: Secretaría Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional
- Áustria: University of Viena
- Brasil: Endeavor
- Chile: Corfo | Corporación de Fomento de la Producción
- China: China Institute for Small and Medium-sized Enterprises
- Coreia: KDI Korea Development Institute
- Espanha: European Institute for Entrepreneurship
- EUA:
 - Babson College
 - Deloitte Institute of Innovation and Entrepreneurship
 - Entrepreneurship Research Institute (ERI)
 - Harvard Arthur Rock Center for Entrepreneurship
 - Kaufman Foundation
 - Lester Center for Entrepreneurship Berkeley
 - Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship
 - Michigan Samuel Zell & Robert H. Lurie Institute for Entrepreneurial Studies
 - The Entrepreneurship Center at Stanford Engineering
- Inglaterra: Centre For Entrepreneurial Learning – University Of Cambridge Judge Business School
- Israel:
 - Small and Medium Business Agency
 - The Miriam and Georg Faktor Entrepreneurial Center Tel Aviv University
- Japão: Small and Medium Enterprise Agency
- Portugal: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários
- Reino Unido: IOEE Institute of Enterprise and Entrepreneurs
- Suíça: ZHAW SCHOOL OF MANAGEMENT AND LAW
- União Europeia: IES Social Entrepreneurship Institute

Centros de pesquisa ao redor do mundo



Figura 11: Centros de Pesquisa em Empreendedorismo no Brasil e no Mundo
 Fonte: Elaborado pelos autores.

9. Conclusão

Este relatório buscou traçar um panorama geral da educação empreendedora no Brasil e no mundo. Conforme já apontamos, o estudo traz uma visão ampla, a partir do levantamento de temas pujantes desse campo.

Para isso, partimos de três eixos principais: 1) revisão da bibliografia sobre empreendedorismo; 2) revisão da bibliografia sobre educação empreendedora; 3) opinião dos especialistas. Os itens 1 e 2 nos ajudaram a perceber o estado da arte, o empreendedorismo e a educação empreendedora na atualidade e as modificações enfrentadas por ambos os campos. Os especialistas, por sua vez, desempenharam um papel importante não apenas no que tange à coleta de informações, mas, ainda, no de validação da bibliografia, ou mesmo de contraste. O confronto entre a teoria e os relatos daqueles que assumem o desafio cotidiano de disseminá-la, para que ela se transforme em prática.

No que se refere ao empreendedorismo, pode-se perceber um movimento de consolidação do campo de pesquisa. A despeito das dificuldades enfrentadas desde os primórdios, passando por fases de maior visibilidade e desenvolvimento, seguidas por outras de menor evidência, o empreendedorismo apresenta, sempre, sinais de resiliência. Com o seu fortalecimento a partir da década de 1970, o tema segue um caminho rumo à delimitação e à solidez, demonstrando características de maturidade cada vez mais patentes.

A educação empreendedora, por sua vez, ainda se encontra num estágio anterior, um pouco mais delicado. Embora seja possível constatar um aumento no número de publicações na área, bem como um esforço de construção de bases teóricas mais consistentes, sua fragmentação ainda é algo a ser trabalhado e combatido. Percebe-se um empenho recente no sentido da afirmação da necessidade de criação de uma comunidade internacional em torno da educação empreendedora, no sentido de fortalecer o conhecimento e as práticas, respeitando e considerando as especificidades locais.

A visão dos especialistas entrevistados corrobora os achados da literatura. Em suas falas apontam esse fortalecimento do campo acadêmico de pesquisas sobre empreendedorismo. Ao mesmo tempo, reafirmam os desafios atuais da prática de ensino. Todavia, demonstram um compromisso com o fortalecimento dessa prática, especialmente através da elaboração de novas metodologias de ensino e da reflexão em torno das pedagogias frequentemente utilizadas. A preocupação com a inovação, de modo a acompanhar as mudanças econômicas e sociais faz-se presente nesses discursos.

Diante disso, pode-se afirmar que o empreendedorismo e a educação empreendedora ainda têm um longo caminho a percorrer, rumo a uma estabilidade crescente. Deve-se reconhecer, entretanto, todas as conquistas e obstáculos superados pelos pesquisadores e especialistas dessas duas áreas, habituados a caminhar em terrenos tão delicados.

10. Referências

ALDRICH, H. E. The Emergence of Entrepreneurship as An Academic Field: A Personal essay on institutional entrepreneurship. *Research Policy* 41, 1240-1248, 2012.

ANDERSON, A. R. Conceptualising entrepreneurship as economic “explanation” and the consequent loss of “understanding”. *International Journal of Business and Globalisation*, 14 (2), p. 145-157, 2015.

ATHAYDE, Rosemary. Measuring Enterprise Potential in Young People. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009.

AUDRETSCH, David B.; BELITSKI, Maksim. The missing pillar: the creativity theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Small Business Economics*, 41, p. 819-836, 2013.

BAKER, Ted; NELSON, Reed E. Making Do with what’s at Hand: Bricolagem in Two Contexts. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2003.

_____. Creating Something for Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolagem. *Administrative Science Quarterly*, 50, p. 329–366, 2005.

BLENKER, Per; Stine Trolle Elmholdt; Signe Hedeboe Frederiksen; Steffen Korsgaard; Kathleen Wagner. Methods in entrepreneurship education research: a review and integrative framework. *Education + Training*, v. 56, p. 697 – 715, 2014.

BORBA, M.L.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A Produção Científica em Empreendedorismo: Análise do Academy of Management Meeting: 1954-2005. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* 12 (2), p. 169-206, 2011.

BURCHARTH, A.L.A.; SMITH, P.M.S.; FREDERIKSEN, L. From employees to business owners: How did unlikely entrepreneurs make a career transition with the support of Nokia. Submetido ao *DRUID 20th Anniversary Conference*, 2016. Trabalho em andamento não publicado.

CARLSSON, B.; BRAUNERHJELM, P.; MCKELVEY, M.; OLOFSSON, C.; PERSSON, L.; YLINENPÄÄ, H. The Evolving Domain of Entrepreneurship Research. *Small Business Economics*, 41, p. 913-930. 2013.

CARRIER, Camille. Strategies for teaching entrepreneurship: what else beyond lectures, case studies and business plans? *Handbook of research in entrepreneurship education – Volume 01*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

COOPER, S.; BOTTOMLEY, C; GORDON, J. Stepping out of the classroom and up the ladder of learning: an experiential learning approach to entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, v. 18, n. 1, p. 11-22, 2004.

COZZI, Afonso Otávio. *A organização empreendedora: um estudo de caso no Grupo Gerdau*. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2004.

DRUCKER, Peter. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row, 1985 *apud* KURATKO, 2005.

DUVAL-COUEIL, Nathalie. Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programs: Challenges and Approaches. *Journal of Small Business Management*, 2013.

FAIA, Valter da Silva; ROSA, Marco Aurélio Garcia; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Alerta Empreendedor e as Abordagens *Causation* e *Effectuation* sobre Empreendedorismo. *RAC*, v. 18, n. 2, art. 5, p. 196-216, mar./abr. 2014.

FAYOLLE, Alain. Insights from an international perspective on entrepreneurship education. *Handbook of research in entrepreneurship education*. Vol. 03. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2010.

_____. Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2013.

FAYOLLE, Alain; GAILLY, Benoit. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence. *Journal of Small Business Management*, 2015.

FAYOLLE, Alain; LIÑÁN, Francisco. The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67, p. 663-666, 2014.

FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho, 1999.

FISHER, Gregg. Effectuation, Causation and Bricolagem: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1019-1051, 2012.

GARTNER, William B. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, 1989.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo em Minas Gerais – 2014*. Curitiba: UFPR, 2014.

GORMAN, G.; HANLON, D.; KING, W. Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten-year literature review. *International Small Business Journal*, 15, p. 56–77, 1997.

GREENE, Patricia G.; BRUSH, Candida G.; EISENMAN, Elaine J.; NECK, Heidi; PERKINS, Sam. *Entrepreneurship Education: A Global Consideration from Practice to Policy Around the World*. Babson College, 2015.

HAYTER, Christopher S. Conceptualizing knowledge-based entrepreneurship networks: perspectives from the literature. *Small Business Economics*, 41, p. 899-911, 2013.

HEINONEN, J.; POIKKIJOKI, S.-A. An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development*, v. 25, n. 1, p. 80-94, 2006.

HENRIQUE, Daniel; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Práticas Didático-pedagógicas no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-Graduação Nacionais e Internacionais. *RAM*, 2008.

JENNINGS, P. Deveraux; GREENWOOD, Royston; LOUNSBURY, Michael D.; SUDDABY, Roy. Institutions, entrepreneurs, and communities: A special issue on entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 28, p. 1-9, 2013.

KATZ, Jerome A. The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education - 1876-1999. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 2, p. 283, 2003.

_____. Foreword: the third wave of entrepreneurship education and the importance of fun in learning. *Handbook of research in entrepreneurship education – Volume 01*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

KIRBY, David. Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? *Education + Training*, v. 46, n. 8/9, p. 510-519, 2004.

_____. Changing the entrepreneurship education paradigm. *Handbook of research in entrepreneurship education – Volume 01*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

KIRZNER, Israel. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, vol. XXXV, p. 60-85, 1997.

KNIGHT, Frank. *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Reprints of Economic Classics, 1964.

KURATKO, Donald. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2007.

LACKÉUS, Martin. Entrepreneurship in Education: What, Why, When, How. *Entrepreneurship 360 – Background Paper*. European Commission, 2015.

_____. *Value Creation as Educational Practice - Towards a new Educational Philosophy grounded in Entrepreneurship?* Division of Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2016.

LANDSTRÖM, Hans. *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. Nova York: Springer, 2005.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41, p. 1154-1181, 2012.

LIMA, Edmilson; LOPES, Rose Mary Almeida; NASSIF, Vânia Maria Jorge; SILVA, Dirceu. Ser seu Próprio Patrão? Aperfeiçoando-se a Educação Superior em Empreendedorismo. *RAC*, 2015.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas. *RAC*, v. 18, n. 6, p. 892-899, nov./dez. 2014.

MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. *Rev. Economia Política*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 254-270, junho 2010.

MCCLELLAND, David C. *The Achieving Society*. New York: Irvington Publishers, 1976.

_____. *Entrepreneurship and achievement motivation: approaches in the science of socio-economic development*. In: LENGYEL, P. (ed.) Paris, UNESCO, 1971.

MCMULLEN, Jeffery S.; DIMOV, Dimo. Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process. *Journal of Management Studies*, 50, 2013.

OECD. Entrepreneurship Education at European Universities and Business Schools Results of a Joint Pilot Survey. *International Conference Foster Entrepreneurship: The Role of Higher Education* June 23-24, Karen Wilson European Foundation for Entrepreneurship Research, 2005.

OJASTU, Deniss; CHIU, Richard; OLSEN, Per Ingvar. Cognitive Model of Entrepreneurship and its Reflection in Education. *Journal of Enterprising Culture*, 2011.

PENALUNA, Andy. *Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers*. United Kingdom: The Quality Assurance Agency for Higher Education, 2012.

_____. A critical perspective on learning outcomes and the effectiveness of experiential approaches in entrepreneurship education. *Education + Training*, v. 58, p. 82-93, 2015.

PITTAWAY, L., P.; HANNON, A.; GIBB; THOMPSON, J. Assessment Practice in Enterprise Education. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 15(1), p. 71-93, 2009.

RADJOU, Navi *et al.* *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. São Francisco: Jossey Bass, 2012.

RAUCH *et al.* Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation Into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior. *Academy Management Learning and Education*, vol. 14, no. 2, p. 187-204, 2015.

ROCHA, Estevão Lima de Carvalho; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. *RAC*, 2014.

SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, Saras D.; MENON, Anil R.; KUECHLE, Graciela. Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40, 417-434, 2013.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2008.

SCOTT, Jonathan M; PENALUNA, Andy; THOMPSON, John L. A critical perspective on learning outcomes and the effectiveness of experiential approaches in entrepreneurship education", *Education + Training*, v. 58, p. 82 – 93, 2016.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, 217-226, 2000.

SIDHU, Ikhlaq; SINGER, Ken; JOHNSON, Charlotta; SUORANTA, Mari. *Introducing the Berkeley Method of Entrepreneurship: A Game-Based Teaching Approach*. 2015.

SORENSEN, O.; STUART, T. Entrepreneurship: A field of dreams? *The Academy of Management Annals* 2(1), p. 517-543, 2008.

STINCHFIELD, Bryan T.; NELSON, Reed E.; WOOD, Matthew S. Learning From Levi-Strauss' Legacy: Art, Craft, Engineering, Bricolage, and Brokerage in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013.

TAATILA, V.P. Learning entrepreneurship in higher education. *Education + Training*, v. 52, n. 1, p. 48-61, 2010.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. *RAC*, v. 18, n. 6, 874-891, nov./dez. 2014.

VANEVENHOVEN, Jeff; LIGUORI, Eric. The Impact of Entrepreneurship Education: Introducing the Entrepreneurship Education Project, *Journal of Small Business Management*, 2013.

VAN GELDEREN, Marco. *Empowerment Through Enterprising Competencies - A Research Based Developmental Program* (Artigo fornecido pelo autor).

VESPER, K. H.; GARTNER, W. B. Measuring progress in entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 13, n. 1, p. 403, 1997.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 - Nova Lima (MG) - Brasil

Campus Belo Horizonte

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 - Belo Horizonte (MG) - Brasil

Campus São Paulo

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184 - 15° andar
Vila Olímpia
04548-004 - São Paulo (SP) - Brasil

Campus Rio de Janeiro

Av. Afrânio de Melo Franco, 290
2° andar - Leblon
22430-060 - Rio de Janeiro (RJ) - Brasil

atendimento@fdc.org.br
0800-941-9200

• www.fdc.org.br •

