

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRESENÇA E NECESSIDADE DE
EMPREENDEDORISMO NA GRADE CURRICULAR
DOS CURSOS SUPERIORES DE GRADUAÇÃO:
UMA ANÁLISE QUALITATIVA.**

MÁRIO LÚCIO MOREIRA DA SILVA

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli

São Paulo

2002

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRESENÇA E NECESSIDADE DE
EMPREENDEDORISMO NA GRADE CURRICULAR
DOS CURSOS SUPERIORES DE GRADUAÇÃO:
UMA ANÁLISE QUALITATIVA.**

MÁRIO LÚCIO MOREIRA DA SILVA

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli

**Dissertação apresentada ao Centro de
Pós-Graduação do Centro
Universitário Nove de Julho, para
obtenção do grau de Mestre em
Administração.**

São Paulo

2002

Silva, Mário Lúcio Moreira da

Presença e necessidade de empreendedorismo na grade curricular dos cursos superiores de graduação: uma análise qualitativa / Mário Lúcio Moreira da Silva. _São Paulo: Centro Universitário Nove de Julho, 2002.

121p.; 30cm.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho, 2002

Orientador: Celso Augusto Rimoli

1. Empreendedorismo – Mudança organizacional – Dissertação de mestrado II. Centro Universitário Nove de Julho – Mestrado Profissional II. Título

PENSAMENTOS

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

Cora Coralina.

“Pequenas oportunidades podem ser o início de grandes empreendimentos.”

Demóstenes.

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Silvia
Helena, por todo seu apoio e
carinho em todos os
momentos.

AGRADECIMENTOS

Ao **Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli** pela dedicação, desde que aceitou ser o orientador, até o término desta produção, de forma humana e sábia.

A **Professora Dra. Eliana Menezes de Melo**, pelas várias sugestões dadas desde a fase de pré-projeto.

Ao Amigo **Fernando Rodrigues de Carvalho**, pelo apoio e indicação dada para realização deste estudo.

A UNINOVE - Centro Universitário Nove de Julho, e

A UNOPAR - Universidade do Norte do Paraná.

SUMÁRIO

RESUMO	x
ABSTRACT	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E CONCEITOS BÁSICOS SOBRE EMPREENDEDORISMO.	
1.1 – Mudanças nas organizações e no papel do administrador	8
1.2 – Empreendedorismo	16
1.3 – O Empreendedor	19
1.4 – Empreendedor externo	24
1.5 – Empreendedor interno.....	30
1.6 – Visão de oportunidade	34
1.7 – Características empreendedoras	40
CAPÍTULO 2 – O MERCADO E O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO.	
2.1 – Contexto histórico do empreendedorismo	48
2.2 – Evolução do ensino do empreendedorismo no mundo e no Brasil	50
2.2.1 – O ensino de empreendedorismo no mundo	51
2.2.2 – O ensino de empreendedorismo no Brasil	53
2.3 – A relação entre ensino de empreendedorismo e o mercado de trabalho.....	59
2.3.1 – Mudanças no mercado e a formação do empreendedor.....	60

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.

3.1 – Método de pesquisa.....	68
3.2 – Objeto de estudo	69
3.3 – Instrumento de coleta de dados.....	69
3.4 – Análise dos dados	71

CAPÍTULO 4 – RESULTADO DA PESQUISA

4.1 – Inserção da disciplina nos cursos.....	74
4.2 – Formas de aplicação do conteúdo nos cursos	82
4.3 – Como detectar a necessidade do tema	85
4.4 – Conteúdos Abordados sobre o tema	88

**CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E
RECOMENDAÇÕES.**

5.1 – Conclusões	93
5.2 – Limitações.....	97
5.3 – Recomendações.....	98

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
----------------------------------	-----

ANEXOS	104
--------------	-----

LISTA DE FIGURA E QUADROS

Figura 1 – Principais Idéias – sua evolução e interligação	9
Figura 2 – Os papéis administrativos	14
Figura 3 – O vazio da Inovação	34
Quadro 1 – Empreendedorismo: disciplina e conteúdo	75
Quadro 2 – Grau de importância da disciplina	77
Quadro 3 – Razões para inserção da disciplina no curso	79
Quadro 4 – Localização da disciplina/contéudo na grade dos cursos .	81
Quadro 5 – Disciplinas diversas que incluem o contéudo empreendedorismo.....	84
Quadro 6 – Fontes de pesquisa para elaboração do programa de curso	87
Quadro 7 – Conteúdos abordados no curso de Empreendedorismo	92

RESUMO

Esta dissertação visou o estudo e análise da necessidade do ensino do empreendedorismo em duas áreas, administração e secretariado executivo, em duas universidades privadas, uma na Cidade de São Paulo - Capital e outra na Cidade de Londrina - Paraná.

Mediante um estudo de casos, cujo instrumento principal de coleta de dados foi uma entrevista realizada com os coordenadores das áreas pesquisadas, buscou-se analisar o conteúdo da disciplina empreendedorismo nos cursos.

Concluiu-se que as instituições de ensino superior estão colocando o tema empreendedorismo nos cursos pesquisados principalmente devido à preocupação de preparar o futuro profissional, que quando egresso do meio acadêmico irá atuar no mercado de trabalho ou em seu próprio negócio. No entanto, observou-se que as universidades estão desenvolvendo o conteúdo em seus cursos de graduação de maneiras diferentes.

ABSTRACT

This dissertation aimed to study and analyze the needs of teaching entrepreneurship, concerning two areas, business administration and executive secretary, in two private universities, one of them located in the state of São Paulo - Brazil, and the other in the state of Paraná, exactly in the city of Londrina - Brazil.

Through a case study, whose main tool to collect data was an interview developed with the coordinators of the areas studied, the content of the subject entrepreneurship inserted in the courses curriculum was analyzed.

It was concluded that University Centers are inserting the subject entrepreneurship in the courses studied because they care about preparing the professional to be, since after having graduated the students will work in a competitive market or even have their own business. However, it could be noticed that universities are developing such content in different perspectives for each graduation course

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é o impulso fundamental que mantém em funcionamento o mercado, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros, na perspectiva de Degen (1989), ao citar Shumpeter. Para este autor, a prática do empreendedorismo é uma atividade em que o empreendedor atua como agente do processo de destruição criativa, pois, o empreendedor revoluciona o mercado empresarial e causando grandes processos de mudanças nas empresas.

Nos últimos anos, com o crescente aumento no número das pequenas e médias empresas, conforme expõe Dolabela (1999), o empreendedorismo tem sido encarado como um fator muito importante no contexto empresarial, em geral. Este caráter empreendedor que alavanca o crescimento do número de empresas tem sido tão relevante, a ponto de ocasionar o aumento na participação no PIB dos países, que, em alguns casos, chega a ser superior a 50%.

De acordo com o Sebrae, no Brasil, hoje, existem cerca de quatro milhões e meio de pequenas e médias empresas formais. Se contarmos com as rurais e as informais, esse número cresce para mais de sete milhões. A participação dessas empresas na economia do país é de 25% do PIB.

Mas, se por um lado o fator empreendedorismo tem adquirido um nível de importância considerável não só para o crescimento do número de empresas, como também para o desenvolvimento dos países, por outro lado ainda não tem tanta importância para as instituições de ensino, que pouco ou quase nada tem feito para a formação de profissionais preparados para empreender.

Embora seja possível observar que ensino superior está voltado à formação de profissionais para atuar dentro das empresas ou fora delas, há que se pensar sobre a necessidade de adequar seus recursos formativos a uma perspectiva crítica, não só para atender as necessidades da realidade do mercado empresarial, bem como as necessidades dos egressos dos cursos superiores e ainda aos anseios da sociedade como um todo. A busca de uma nova filosofia que oriente a formação dos alunos, constitui uma necessidade dentro dessa revisão dos meios e fins do ensino dos mesmos, em uma sociedade que, a cada dia reorganiza-se nos moldes de uma hegemonia capitalista.

No entanto, segundo Dolabela (1999), no ensino brasileiro, por exemplo, ainda não há um movimento direto para o ensino do empreendedorismo e as universidades continuam formando profissionais para atuar como empregados no mercado de trabalho. Isto porque os cursos profissionalizantes universitários têm como característica a “cultura da grande empresa”, ou seja, quando se fala de empresa, em geral, são abordados os temas relativos às grandes organizações e não as características dos pequenos negócios. Os cursos de Administração, em sua maioria, estão somente voltados para o gerenciamento de grandes empresas, por exemplo.

Este procedimento, segundo Dolabela (1999), é compreensível quando há uma economia movida pelas grandes empresas e pelo Estado, o que torna natural a existência de uma cultura de formação de empregados. No entanto, segundo esse autor, esse modelo, dirigido à criação de empregados para as grandes empresas, já cumpriu sua missão, devido às profundas alterações nas relações de trabalho e na produção.

No entanto, como consequência dessa cultura educacional, muitas das nossas instituições de ensino estão distanciadas dos “sistemas de suporte”: empresas, órgãos governamentais, financiadores, associações de classe, entidades das quais os pequenos empreendedores dependem

para sobreviver. As relações universidade-empresa, indispensáveis na formação de empreendedores, são ainda incipientes no Brasil.

Deve-se porém, que se ressaltar o fato de professores de diversas disciplinas terem começado, há algum tempo, a aprender sobre empreendedorismo para atender às necessidades de seus alunos. A participação de pesquisadores de diferentes áreas, principalmente ciências humanas e gerenciais, também tem emprestado ao empreendedorismo um caráter singular em relação à outras áreas de estudo. Isso pode explicar por que as definições sobre o que seja empreendedorismo ainda são tão diferentes e construídas de acordo com a origem de quem as elabora.

Mas esse movimento de inserção da disciplina Empreendedorismo nos cursos universitários, visando a formação de profissionais preparados para se tornar empreendedores, não deve ser um movimento isolado, contando somente com a iniciativa de alguns professores preocupados com o tema. É necessário também que as universidades possam migrar para a formação dos novos administradores e profissionais, cujo perfil seja empreendedor para tornar possível ao aluno ser um visionário, com capacidade de enxergar as oportunidades de mercado. Este novo modelo parece fundamental para a sobrevivência dos mercados e para criação de uma grande massa de empregos.

É importante também, ressaltar a relação empreendedorismo e desemprego, pois entende-se a capacidade de empreender como um recurso necessário para a edificação de novos negócios, tendo como base a capacidade individual das pessoas para assumir riscos e fazer acontecer um negócio, é possível que se encontrem alguns caminhos para direcionar o grande problema de desemprego presente em nossa sociedade.

Como afirma Minarelli (1995), ser um empreendedor interno pode ser uma “condição para ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos habilidades e atitudes”. Essas habilidades e atitudes a que se refere Minarelli, estão extremamente relacionadas com a educação que precisa estar sintonizada com as novas necessidades do mercado de trabalho.

De acordo com Ferreira e outros (1997), como as empresas têm que demonstrar uma capacidade de inovação constante, uma alternativa viável é empreender. Assim, as ações empreendedoras passam a ser a única forma de manter a empresa competitiva, inclusive propondo a completa reorganização do negócio, em função dos fluxos reais de trabalho e indicando a necessidade da reestruturação do negócio em função dos seus processos. Assim, de certa forma, o empreendedorismo antecipa uma necessidade, enfatizada posteriormente pela reengenharia: a reestruturação do negócio em seus processos reais. Porém, ele não operacionaliza sua execução, particularmente para empresas de porte que se caracterizam pela complexidade de suas operações.

Nesta perspectiva, surge a necessidade de pessoas preparadas para empreender, conforme afirma Minarelli (1995), o profissional deve ser seu próprio empresário, deve saber vender seu trabalho o tempo todo e agir como um vendedor. É necessário saber se promover, mostrar o que sabe fazer e desenvolver seu marketing. Observa-se, portanto, que hoje o profissional, além da competência técnica e gerencial, precisa de competência em comunicação e vendas. Esse autor, afirma ainda que, para acelerar a familiarização com o novo papel a ser apresentado pelo profissional é necessário desenvolver no mesmo o raciocínio mercadológico que se aplica às transações no mercado de trabalho.

No entanto, conforme já sinalizado neste trabalho, para se formar o modelo de profissional que o mercado exige na atualidade, as instituições de ensino superior devem, pelo trabalho de pesquisa de

mercado, determinar qual perfil de empreendedor a sociedade na qual está inserida a universidade, está carente e então desenvolver um plano de ensino coerente, satisfazendo assim, todas as partes envolvidas. É necessário também, promover o envolvimento dos professores, pois é fundamental que os mesmos estejam preparados para abordar o tema, considerando-se os requisitos do mercado e da sociedade.

Contudo, o que se observa é ainda um tímido movimento de inserção da disciplina de Empreendedorismo nos cursos da graduação, bem como o envolvimento de professores e coordenadores de curso na elaboração e desenvolvimento do programa desta “nova” disciplina, conforme expõe Dolabela (1999). É neste contexto que se justifica o desenvolvimento do estudo proposto, já que o tema escolhido vem atender às inquietações nascidas na prática da docência do autor deste trabalho, desde 1999, sempre em busca da adequação da teoria à prática, em virtude das constantes mudanças provocadas pelas exigências de mercado e pela competitividade crescente nas empresas.

Acredita-se que o desenvolvimento desta pesquisa seja relevante, também, para se conhecer melhor o conceito de empreendedorismo (interno e externo) e o modo como a disciplina Empreendedorismo tem sido inserida nos currículos dos cursos de graduação, para que possa contribuir para o desenvolvimento dos profissionais que se preparam para a entrada neste novo campo que é o do empreendedor. Assim, considerando a necessidade de estudo do tema empreendedorismo, alguns objetivos de pesquisa foram estabelecidos.

Este trabalho tem como objetivo principal **identificar nas escolas pesquisadas o tratamento dado ao tema empreendedorismo em duas áreas, administração geral e secretariado executivo, para conhecer como estas escolas preparam seus alunos para serem empreendedores em termos de estrutura de cursos e de conteúdos básicos.**

Tendo como base de dados o desenvolvimento de uma pesquisa nos cursos de graduação em duas áreas, Administração e Secretariado Executivo de duas instituições de ensino superior, elaborou-se alguns objetivos específicos:

1º Identificar entre os cursos pesquisados quais abordam o tema empreendedorismo.

2º Verificar de que forma o tema empreendedorismo é incorporado aos cursos das áreas pesquisadas.

3º Identificar de que forma as Instituições de ensino superior detectaram a necessidade de inserir a disciplina no programa dos cursos pesquisados.

4º Verificar se a formação de empreendedorismo dada ao aluno aborda o conteúdo empreendedor interno (que atua dentro da empresa) e/ou empreendedor externo (que atua em seu próprio negócio).

Espera-se que as considerações feitas durante o trabalho, possam contribuir para a melhoria sistemática do ensino do empreendedorismo, e que ainda possa ser uma fonte inspiradora para o início de uma pesquisa de como as instituições de ensino superior devem tratar o assunto empreendedorismo, dentro da sua realidade regional, formando assim os profissionais para o mercado atual.

Para o desenvolvimento do estudo proposto, este trabalho está organizado em cinco capítulos.

A primeira parte do trabalho é a introdução da qual faz parte a descrição do objetivo e da justificativa do trabalho.

O primeiro capítulo apresenta alguns conceitos das mudanças organizacionais e também alguns conceitos básicos relacionados ao empreendedorismo.

O mercado e o ensino do empreendedorismo são tratados no segundo capítulo.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa e a análise dos dados. Nesse capítulo, os procedimentos metodológicos e o contexto de pesquisa são descritos e em seguida a análise e apresentação dos resultados da pesquisa são apresentadas.

No quarto capítulo, as considerações sobre os resultados do estudo são apresentadas.

No quinto capítulo, além de expor as conclusões e limitações da pesquisa realizada e é finalizado com as recomendações oriundas do processo investigativo.

CAPÍTULO 1 – MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E CONCEITOS BÁSICOS SOBRE EMPREENDEDORISMO

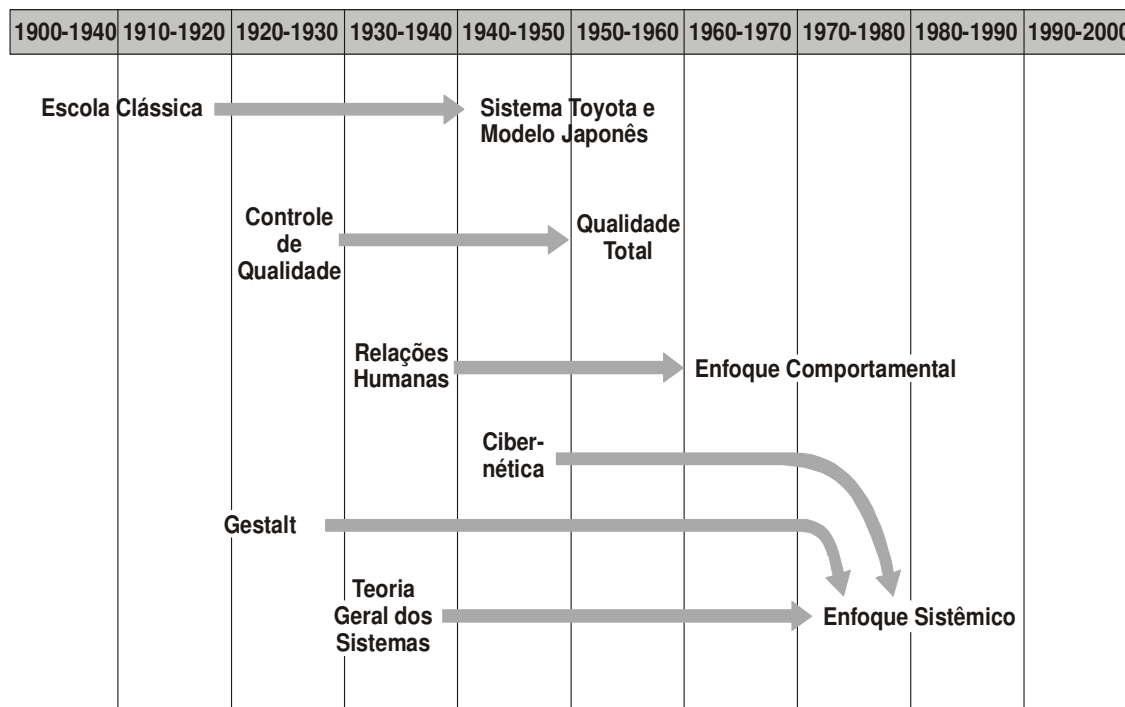
Neste capítulo, aborda-se alguns dos aspectos sobre as mudanças organizacionais em termos de modelos de administração, desenvolvidas ao longo dos anos, buscando contextualizar a origem de uma administração empreendedora observada nos dias atuais.

1.1 – Mudanças nas organizações e no papel do administrador.

De acordo com Maximiano (2000), a partir do início do século XX, o desenvolvimento de uma organização eficiente do trabalho dentro das empresas, tornou-se a base do desenvolvimento da teoria e da prática da administração. A administração é uma maneira de organizar as empresas que surgiu e firmou-se com rapidez, transformando-se em um modelo praticamente indispensável ao desenvolvimento social e econômico dos países em menos de um século e meio.

Salienta também o autor que a área de Administração é muito dinâmica, tendo portanto diferentes enfoques dependendo do momento vivido. Quando do surgimento das grandes empresas, seu enfoque era na produção eficiente de bens para um mercado em grande expansão. A figura abaixo ilustra alguns modelos de administração, com exemplos de postura de algumas empresas.

Figura 1 - Principais Idéias – sua evolução e interligação.



Fonte: Maximiano, A Introdução à Administração, São Paulo: Atlas, 2000:p.54 .

Como é possível observar, no último século passou-se por diversas formas e modelos de administração, desde a escola clássica até o enfoque sistêmico. Dentro destes conceitos da administração, é necessário observar que embora todos tenham a sua importância no desenvolvimento da administração como um todo, alguns modelos podem ter dado maior contribuição do que outros. E principalmente, deve-se citar que as mudanças administrativas que ocorrem durante a história se devem à necessidade de adequação às mudanças do mercado.

De acordo com Drucker (1996), no mundo muitas dificuldades surgiram na década de 70, isto aconteceu principalmente devido ao aumento da competição das empresas multinacionais, ao desenvolvimento das técnicas administrativas voltadas para a qualidade. Devido a este fato, as empresas multinacionais tiveram que buscar novos caminhos para o crescimento da competitividade e produtividade buscando assim o desenvolvimento de novos produtos e novos mercados,

para garantirem sua sobrevivência. Dentro das grandes empresas ocorreram muitas mudanças e estas mudanças geraram dificuldades, que por sua vez fizeram as pessoas passarem por mudanças de comportamento e no modo de vida e, em muitos casos, abrir seu próprio negócio.

O autor segue ainda dizendo que desde meados da década de 70, slogans como a economia de crescimento zero, a desindustrialização dos Estados Unidos, e uma estagnação em longo prazo da economia tornaram-se populares e são considerados como axiomas. Prossegue o autor dizendo que, no entanto, os fatos e os números desmentem todos esses *slogans*. O que está acontecendo nos Estados Unidos é algo bem diferente e pode ser dito com redirecionamento profundo da economia, de gerencial para empreendedora. E o meio de transporte que tem levado esta profunda mudança em atitudes, valores e, acima de tudo, em comportamento é uma “tecnologia”. Ela se chama administração. O que viabilizou o aparecimento da economia empreendedora nos Estados Unidos são as novas aplicações da Administração.

Para complementar acredita-se que a competição, decorrente da inovação tecnológica, é fator dominante num número cada vez maior de mercados de produtos industriais e de serviços. Empresas e países têm intensificado seus esforços na busca de novas trajetórias tecnológicas. O aumento da produtividade, a melhoria da qualidade e a conquista de novos mercados dependem da capacitação tecnológica e gerencial, para alcançarem o objetivo desejado. A tecnologia e as habilidades dos profissionais têm se tornado um fator diferencial para todas as empresas em que é aplicado com sucesso.

Segundo Cavalcanti(2001), citando Filion, a rapidez com que ocorrem as mudanças tecnológicas estão diretamente relacionadas às habilidades dos indivíduos e organizações em gerenciar de forma empreendedora, ou seja, criativa e rapidamente. É improvável que se

retorne à situação em que membros da organização passavam muitos anos fazendo as mesmas tarefas repetitivas. Firms empregando mais de 5.000 pessoas divididas em unidades com cerca de 200 pessoas provavelmente não se manterão em posição de liderança por muito mais tempo. Isto é fácil de entender: quanto maior a organização, mais tempo ela necessita para aprender e mudar. Além de um certo tamanho, o tempo requerido para mudanças internas é maior que a velocidade das mudanças externas.

Continua o autor dizendo que por causa dos fatores citados acima a próxima era é a do florescimento do empreendedorismo. E quanto maior a velocidade da mudança tecnológica, maior a probabilidade de que o empreendedorismo seja expresso por formas organizacionais menores. Companhias com maior probabilidade de sucesso e crescimento serão aquelas que farão amplo uso de subcontratação e diferentes formas de franquias. Todos os tipos de novas formas de subcontratação e diferentes formas de empreendedorismo se desenvolverão, por exemplo, auto-emprego em redes complementares e de pares.

No entanto, o processo de mudança dentro da grande empresa é lento e a resposta é demorada geralmente devido a toda estrutura hierárquica que é composta de diversos níveis, isto faz com que as empresas menores se tornem mais competitivas e com maior velocidade de resposta às mudanças necessárias para o desenvolvimento da empresa. As possibilidades com que uma empresa menor se adapta a uma nova transformação de mercado ou a uma mudança de produto é, em geral, muito maior que a grande empresa.

A velocidade das mudanças tem feito com que o progresso técnico se torne quase que instantâneo, isto causa uma grande mudança no comportamento dos empresários e pessoas responsáveis pelo desenvolvimento das empresas, porque como a velocidade é praticamente instantânea, as oportunidades também passam com uma velocidade muito alta, e o empreendedor não tem tempo hábil para planejar o negócio com

todos os detalhes causando assim uma dependência da audácia e visão do empreendedor, pois esta ação criará um acréscimo de capital dentro da economia que está inserida.

Os negócios criados em decorrências das mudanças de mercado, fizeram com que as pessoas envolvidas no processo de criação de empresas estivessem sendo preparadas para se tornarem empreendedoras. Este movimento vem crescendo devido as freqüentes transformações que o mundo vem sofrendo, obrigando as pessoas a estarem buscando novos caminhos e novos desafios que quase sempre passam pelo ato de empreender.

Segundo Dolabela (1999), neste final de século, em que as relações de trabalho estão mudando, o emprego dá lugar a novas formas de participação. Uma exigência dos tempos atuais até mesmo para aqueles que vão ser empregados é ter um alto grau de empreendedorismo. E ainda segue afirmando que as empresas da área tecnológica precisam de pessoas que, além de terem a formação acadêmica e de dominarem a tecnologia, conheçam o negócio, saibam auscultar os clientes e atender suas necessidades. E para concretização do processo de contratação de novos empregados, elas tendem a valorizar capacidades.

Segundo Silva (2001), citando as pesquisas de Mintzberg afirma que, existem dez tipos de papéis administrativos que se encontram divididos em três grupos menores, o primeiro é o interpessoal, que é composto dos seguintes papéis: chefe, líder e ligação. O segundo grupo é o informacional, que é composto dos seguintes papéis: monitor, disseminador e interlocutor. O terceiro e último grupo é o decisório, que é composto dos seguintes papéis: empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador. Verificar que são necessários quatro papéis de decisão para que o administrador possa desempenhar o seu papel plenamente, observa-se que o papel do empreendedor é desempenhado quando o administrador procura por

oportunidades para que a organização possa se valer e toma ação para isto. Como pode-se observar na Figura a seguir:

Figura 2 - Os papéis administrativos

Tipos de papéis	Descrição	Atividades identificáveis
Interpessoal		
Chefe	Desempenha tarefas de rotina de natureza legal ou social.	Cerimoniais, status, funções públicas, legais ou sociais.
Líder	Responde pela motivação e ativação dos subordinados, pelo suporte administrativo, pelo tratamento de pessoal.	Interação direta com os subordinados em todas as atividades.
Ligação	Mantém desenvolvida a rede de contatos e informantes e provê fatores e informações.	Validação de correspondências e contatos externos importantes.
Informacional		
Monitor	Procura e recebe ampla variedade de informações especiais para desenvolver um entretenimento completo da organização e do ambiente.	Estabelecimento de todas as correspondências e contatos relacionados com as informações básicas recebidas.
Disseminador	Transmite informações recebidas aos membros da organização (algumas informações são factuais, outras exigem interpretação e consolidação).	Despacho de correspondência na organização com propósitos informativos e manutenção de contatos verbais com os subordinados.
Interlocutor	Transmite para fora as informações sobre planos, políticas, ações, resultados etc.; serve como especialista nas associações organizacionais.	Reuniões de diretoria, manuseio de correspondência e contatos envolvendo troca de informações externas.
Decisorial		
Empreendedor	Pesquisa a organização e o seu ambiente para oportunidades e inicia "projetos de melhoria".	Implementação de estratégias e sessões de revisão envolvendo melhorias.
Solucionador de conflitos	Toma as ações corretivas quando a organização enfrenta perturbações inesperadas.	Implementação de estratégias e sessões de revisão envolvendo melhorias.
Alocador de recursos	Responde pela alocação dos recursos organizacionais de todos os tipos; toma e aprova todas as decisões importantes.	Programação, requerimentos de autorização; qualquer atividade envolvendo orçamento e a programação de trabalho dos subordinados.
Negociador	Representa a organização em negociações importantes e significativas.	Atividades de negociação.

Fonte: Silva,R.O, Teoria da Administração. São Paulo: Pioneira, 2001:p,18

O empreendedor está fazendo parte do processo decisório tornando assim uma forte ajuda na empresa que necessita de pessoas que tomem o caminho certo e também cuidem do destino da empresa e ainda pode-se observar que a atividade do empreendedor é observar as oportunidades e participar dos projetos de melhoria o que significa mudança e assim prepara a empresa para passar para um novo patamar através da mudança.

De acordo com Drucker (1987), a administração empreendedora deve ser uma administração diferente daquela que existe. Entretanto, como a existente, ela requer administração sistemática, organizada e deliberada. E embora as rotinas básicas sejam praticamente as mesmas para qualquer organização empreendedora, as novas iniciativas de risco apresentam desafios diferentes, têm problemas diferentes e precisam se resguardar de tendências degenerativas diferentes. E há necessidade também de que todos os empreendedores enfrentem com determinação decisões sobre seus próprios papéis e seus próprios compromissos.

Segundo Ferreira e outros(1997), num nível macroeconômico, a crescente procura e interesse sobre o comportamento empreendedor reside no grande número de oportunidades de trabalho oferecidas pelas pequenas e médias empresas. Nos EUA, no período de 1965 a 1985 foram criados aproximadamente quarenta milhões de empregos nas pequenas empresas, enquanto nas grandes empresas começava a ocorrer redução de quadros. Individualmente, estas pequenas empresas não apenas disputam as pessoas qualificadas, disputam também os mercados das grandes empresas que não mantiveram viva a cultura empreendedora que originou o próprio negócio, que se tornaram lentas e burocratizadas com o crescimento. Para estas últimas, a alternativa é o resgate do espírito empreendedor em cada um de seus funcionários, capaz de inovar constantemente e manter a empresa competitiva no mercado.

Até aqui, foram feitas considerações sobre mudanças organizacionais que vêm ocorrendo e que ressaltam a importância do

empreendedorismo na vida profissional dos administradores e das empresas. A partir do próximo Tópico, são desenvolvidos alguns conceitos centrais relacionados a empreendedorismo, visando apoiar o desenvolvimento de todo o trabalho.

1.2 – Empreendedorismo

O empreendedorismo é uma abordagem à administração que pode ser definida como a exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se tem à mão. Esta idéia pode ser melhor entendida através da análise da prática de negócios: planejamento estratégico; comprometimento com a oportunidade; comprometimento dos recursos; controle dos recursos e estrutura administrativa.

Como destaca Cavalcanti (2001), quando fala de novas formas de uso de recursos nacionais:

“A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades, no âmbito dos negócios sempre tem a ver com criar nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.”

Sem dúvida, o empreendedorismo cria e muda a forma de uso dos recursos nacionais, sempre levando-se em conta a oportunidade de criar um negócio novo ou mesmo dar nova forma a um produto ou serviço já existente.

Segundo Robbins (2000), o espírito empreendedor ou empreendedorismo deve ser definido, muito embora exista já diversas definições para este termo. Alguns, por exemplo, utilizam este termo quando ocorre a criação de uma empresa.

Ainda segundo o autor, não se deve confundir o empreendedorismo com o ato de administrar uma pequena empresa, porque nem todos os gerentes de pequenas empresas são empreendedores. Administrar não significa obrigatoriamente empreender. Muitos não criam ou inovam. Um grande número de gerentes de pequenas empresas estão apenas buscando estabilidade e não passam de versões de indivíduos conservadores que lotam os quadros de muitas grandes empresas e órgãos públicos. Mesmo em grandes organizações a necessidade de empreendedorismo tem se mostrado freqüente ocasionando uma busca pelo profissional empreendedor.

Em organizações grandes e consolidadas, o questionamento sobre o empreendedorismo tem sido levantado, no intuito de descobrir se existe ou não pessoas empreendedoras trabalhando internamente. E segundo Robbins (2000), as empresas em geral tem em seus quadros pessoas que tem o espírito empreendedor, e ele descreve um gerente empreendedor como alguém confiante em sua capacidade, que aproveita as oportunidades de inovação e que não só espera as surpresas, mas as capitaliza. Ele contrasta essa situação com a do que ele chama de “tipo acomodado” de gerente que se sente ameaçado pela a mudança, fica aborrecido com a incerteza, prefere a previsibilidade e se inclina a manter o *status quo*.

Além disso, o termo empreendedor interno é agora amplamente utilizado para descrever o esforço de criação do empreendedorismo nas grandes organizações. Entretanto, o empreendedor que está dentro da organização jamais poderá captar a autonomia e o risco inerentes ao empreendedor que está atuando em sua própria empresa. Entretanto, quando o empreendedorismo é praticado dentro de uma organização, todos os riscos envolvidos no negócio são quase sempre arcados pela empresa. Deve-se levar em conta que, as regras políticas e outras restrições que são geralmente impostas pela organização aos

empreendedores internos os fazem reportar-se a seus superiores, e a recompensa pelo sucesso pode vir de diversas maneiras e não é somente aporte financeiro, mas também pelo avanço da carreira.

Embora as definições encontradas para o termo empreendedorismo sejam muitas e com o passar do tempo foram aumentando cada vez mais, ainda assim a definição de Schumpeter, citado por Dornelas(2001), é uma das que melhor refletem o espírito empreendedor.

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

O empreendedorismo conforme citado acima nos faz pensar em mudanças constantes, onde a estabilidade está sempre sendo trocada pela inovação e pela reorganização de métodos e processos. Com a aplicação do empreendedorismo, a ordem econômica das empresas está sempre sendo alterada, fazendo-se necessário uma constante adaptação com o novo.

Segundo Birley e Muzyka(2001), o empreendedorismo é considerado uma atividade geradora de valor. Entretanto, isto é quase visto como o início de um novo empreendimento, que pode ser considerado como reconhecer uma nova oportunidade, moldá-la de acordo com o empreendedor que vai trabalhar a idéia, obter os recursos necessários para explorá-la e, finalmente, colocá-la em prática com a criação da empresa. O nascimento do negócio é importante, mas, o valor é criado de fato quando a empresa cresce, cria empregos, satisfaz as necessidades de cada vez mais clientes e, com isso, dá lucros para os acionistas. Isto é o que cria valor para a sociedade. Uma empresa em crescimento continua a criar valor se ela gera mais e mais produtos e

serviços novos, cria mais empregos, paga mais impostos e assim por diante, isto é, renova-se após cada ciclo de produto.

1.3 – O Empreendedor

De acordo com Cavalcanti (2002), ser empreendedor quer dizer que acima de tudo existe uma necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre são fáceis de se encontrar. E citando David McClelland, as pessoas podem ser divididas em dois grandes grupos, de acordo com, uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar para conseguir algo, e uma maioria que, na realidade não se importa tanto assim. As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam.

Enquanto existem pessoas que estão dispostas a realizar seus desejos, desenvolver, trabalhar para que suas visões tornem-se realidade e fazer coisas novas, tem-se também um outro grupo de pessoas que não têm esta necessidade e por este motivo considera-se o empreendedor aquele que está sempre mudando e muda também aquilo que o rodeia, que procura desenvolver suas visões e realizarem com sucesso suas idéias.

Dolabela (1999), citando Filion, diz que uma das grandes diferenças entre empreendedor externo e empreendedor interno é que: o empreendedor externo define o objeto que vai determinar seu próprio futuro e com freqüência é considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir.

O empreendedor é aquele que cria algo novo, algo diferente, ele muda ou transforma valores, não restringindo o seu empreendimento à

instituições exclusivamente econômicas. Segundo Cavalcanti, o empreendedor está sempre buscando as mudanças, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Ele é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões. Ele inova. Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar, pode aprender e se comportar de forma empreendedora.

Conforme Gerber (1996), o futuro é o ambiente do empreendedor, nunca o passado, o presente é vivido raramente. Fica mais motivado e feliz quando está construindo imagens e questionando “e se” e “e quando”. O empreendedor tem uma personalidade criativa, analisando e prevendo o futuro, procurando transformar então as possibilidades em probabilidades. Quando a personalidade empreendedora é analisada observa-se que o mesmo trabalha nas áreas mais abstratas e menos pragmáticas da física e da matemática. Enquanto nos negócios a personalidade empreendedora tem demonstrado ser inovadora, fazendo com que a pessoa se torne um grande estrategista, um criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados.

Conforme o que foi descrito pelo autor acima citado, pode-se considerar a personalidade empreendedora responsável pelo aspecto futurista do empreendedor e que dentro do contexto tem sido responsável pela inovação e desenvolvimento dos novos mercados, das novas técnicas de administração, dos novos produtos e principalmente pelo desenvolvimento da aplicação das tecnologias existentes sobre outros aspectos e também das tecnologias novas.

Para complementar o sentimento empreendedor, cita-se Cavalcanti(2001), ele fala que assim como gerenciar o espaço, os empreendedores devem também saber gerenciar o tempo, pois desenvolver projetos é uma das necessidades. A duração de tempo em que um espaço se mantém aberto tem se tornado menor com o passar dos anos, isto é, para que o empreendedor desenvolva sua visão de

oportunidade é necessário que o mesmo seja rápido, porque o tempo para observação, atuação e desenvolvimento de projetos tem ficado cada vez menor. De forma similar, dada a velocidade das mudanças, será mais fácil para os indivíduos ajustarem seus métodos se eles tiverem mais espaço para si próprios. Quanto mais plenamente as pessoas tiverem aceito a cultura e as regras da organização, mais confiança e espaço conseguirão. E quanto mais espaço tiverem, mais capazes serão de fazer funcionar rapidamente, pois o número de pessoas com as quais devem transacionar para fazer o que devem, será proporcionalmente menor.

“(...) a palavra empreendedor inclui também o termo empresário. Muitos dizem que empreendedor é quem tem idéia, enquanto empresário é quem coloca em prática. Outros dizem que empresário é aquele que tem o capital financeiro com o qual o empreendedor, que tem o talento e o conhecimento técnico, irá viabilizar o negócio”. (Dolabela, 1999)

Observa-se que o termo empreendedor está ligado a criação de oportunidades devido a idéias inovadoras, ao talento e também a uma série de qualidades que fazem parte do perfil do empreendedor.

Uma publicação do SEBRAE-SP levanta a seguinte questão, quando se deseja iniciar como empresário ou empreendedor interno, a primeira pergunta que você deve se fazer é: “serei eu um empreendedor?”.

De acordo com Dornelas(2001), o empreendedor é um revolucionário quando ele cria novos mercados, ou seja, o indivíduo que cria algo inédito, como foi de grandes empreendedores que estão em revistas, jornais e livros, pode ser citado o caso de Bill Gates, criador da Microsoft, que reinventou o computador, pode ser citado também o caso de Art Fry da 3M que reinventou o recado com seu *post It*. No

entanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, não deixando de ser bem-sucedidos por isso.

É importante citar que para ser bem sucedido como empreendedor o caminho a ser trilhado não é somente o da criação de novos produtos ou serviços totalmente novos, pode-se também ser um empreendedor de sucesso dando novas aplicações a produtos existentes ou até mesmo a serviços existentes.

O Sebrae – São Paulo diz que é necessário definir o que é ser um empreendedor? O empreendedor é capaz de tornar um sonho em realidade, é capaz de fazer uma idéia tomar forma e obter sucesso deste trabalho. Deve-se lembrar, porém, que ele utiliza as características empreendedoras. Embora existam exemplos de pessoas que “se fizeram do nada”, quando se analisam suas histórias observa-se que, além de terem se empenhado em colocar suas idéias em prática, reuniam um conjunto de características pessoais (potencial) que foram constantemente aperfeiçoadas, ou seja, o verdadeiro empreendedor está permanentemente se lapidando e se desenvolvendo.

De acordo com Minarelli(1995), com todas as mudanças ocorridas no cenário nacional e mundial houve necessidade de um novo conceito para segurança profissional. Já é passado o tempo em que ser um empregado fiel e dedicado era garantia de emprego. Na nova ordem mundial, a segurança é conseqüência do desempenho do prestador de serviços aos olhos daqueles que o contrataram, de acordo com as suas necessidades momentâneas.

Nestes novos tempos onde a relação empregador e simples empregado está em um processo acelerado de mudança, a melhor opção é parar de pensar como empregado e começar a pensar como alguém que presta serviços e pode ser solicitado para cumprir determinada tarefa.

O profissional atuando como um simples empregado está em queda

livre e está nascendo o profissional empreendedor que trabalha, pensa e age como o dono do negócio, trazendo para a empresa todas as inovações e descobertas para manter viva a empresa. Observa-se que na atualidade uma pessoa pode trabalhar por projeto e neste caso é necessário toda uma visão do negócio e principalmente contribuir para que o projeto tenha uma característica inovadora e esteja dentro da expectativa do cliente.

Segundo Drucker(1996), a sociedade do conhecimento desafia os gerentes para a inovação e o espírito empreendedor. Estes conceitos já existiam, porém estavam relegados ao esquecimento, as corporações haviam colocado estes conceitos no arquivo inativo da memória. Nos últimos 15 ou 20 anos retornaram como uma fênix que renasce das cinzas, com toda sua força e agora com força de prática, ultrapassando os limites de meros conceitos.

Drucker segue afirmando que o empreendedor é o elemento necessário para que as corporações continuem sobrevivendo e também prosperando, assim como o gerente tradicional, tem suas regras e sua base de conhecimentos.

O empreendedor tem a responsabilidade de ser a locomotiva que move as corporações, e assim faz com elas estejam preparadas para inovar e prosperar e sempre que necessário mudar de rumo para atingir seus objetivos. O autor cita que o conceito havia sido relegado ao esquecimento, acredita-se que isto se deve ao fato de que em algumas épocas da história humana o equilíbrio entre a produção e a demanda tenham sido alteradas, portanto não havendo necessidade de inovações e mudanças, principalmente porque a demanda era maior que a produção ocasionando uma sensação de conforto nas corporações.

1.4 – Empreendedor externo

Para Dolabela (1999), quando uma pessoa define sozinha o que vai fazer e como vai fazer, pode ser considerada um empreendedor e isto somente é possível se o empreendimento for próprio. É claro que para fazer isto, leva em conta todos os seus sonhos, desejos, necessidade de realização, e como faz tudo isto com vontade própria, o trabalho se mistura com prazer.

De acordo com Robbins (2000), empreendedor externo é aquele que procura criar riqueza, e não somente começar um negócio meramente como um meio de substituir renda (ou seja, trabalhar para si mesmo em lugar de trabalhar para outrem). Quando a maioria das pessoas descreve os empreendedores, empregam adjetivos como corajoso, inovador, aventureiro e audacioso. Também tendem a associar os empreendedores externos à pequenas empresas. Para o autor, empreendedores externos são pessoas que procuram as oportunidades, satisfazendo suas necessidades e seus desejos por meio da inovação sem levar em conta os recursos que controlam no momento.

Assim, os empreendedores externos e também todas as pessoas que querem se tornar empreendedores externos, devem no início de seu negócio, ter uma visão mais abrangente do mercado e também de todas as decisões que devem ser tomadas. Devem fazer um trabalho de preparação para o negócio, que consiste em pesquisas de marketing, pesquisas de mercado, consultar os pares e simulações para visualizar o negócio em funcionamento, com o objetivo de conhecer o ambiente externo ao negócio.

Segundo Birley & Muzyka (2001), conclui-se que o clima socioeconômico, principalmente no caso de empreendedores externos, influenciam significativamente no surgimento da atividade empreendedora. As políticas econômica e fiscal dos países no qual estão

inseridos o fornecimento de insumos a um baixo custo, treinamento apropriado e modelos evidentes de comportamento, são mecanismos importantes na definição dos objetivos dos empreendedores.

Conforme citado acima o ambiente externo influencia muito nas atividades dos empreendedores e para uma melhor observação e desenvolvimento das técnicas de estudo e solução de problemas, é necessário uma formação acadêmica voltada ao desenvolvimento dos conceitos para formar os empreendedores externos, tornado-o assim, mais competitivo e melhor adaptado ao mercado no qual vai atuar.

Para que os futuros empreendedores externos possam obter sucesso em suas empreitadas é necessário que tenham um currículo voltado à formação lógica e emocional. No desenvolvimento da parte lógica, cabem todos os conceitos que envolvam os cálculos do negócio, e na emocional, os conceitos que desenvolvam a visão de mercado.

De acordo com Oliveira(1999), o empreendedor externo é aquele que garante a força de crescimento e a alavancagem da empresa familiar e a consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes, por meio da otimização da capacidade de inovação. É quem dá origem à empresa familiar. Considera-se também empresário aquele que consolida a empresa familiar, fazendo com que ela ultrapasse sua existência. E neste caso o profissional procura a perpetuação da empresa familiar.

O empreendedor externo tem como principal característica estar fora do mercado de trabalho e estar atuando em seu próprio negócio. Pode-se considerar que neste caso, o mesmo tem o futuro nas próprias mãos, portanto, o empreendedor externo tem como principal função a manutenção da empresa, sem ele a empresa corre o risco de se tornar obsoleta muito rápido.

A pessoa do empreendedor é cercada por estereótipos, que muitas vezes não correspondem à realidade e conflitam com as pesquisas. Dolabela (1999), citando Timmons expõe sobre os mitos e realidades do empreendedor.

Mito 1

Empreendedores não nascem feitos.

Realidade

A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz através da acumulação das habilidades, know-how, experiência e contatos em um período de alguns anos. É possível alguém aprender a ser empreendedor.

Mito 2

Qualquer um pode começar um negócio.

Realidade

Os empreendedores reconhecem a diferença entre idéia e oportunidade e pensam grande o suficiente têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar. Difícil é sobreviver. Talvez somente uma, entre dez e vinte novas empresas que sobrevivem cinco anos ou mais, consegue obter ganhos de capital.

Mito 3

Empreendedores são jogadores.

Realidade

Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.

Mito 4

Empreendedores querem o espetáculo só para si.

Realidade

O empreendedor individual produz uma receita que lhe permite somente “ganhar a vida”. É difícil ter um negócio de alto potencial, sozinho. Os empreendedores de sucesso constroem em equipe. 100% de nada é nada. Eles trabalham para aumentar o bolo, em vez de tirar a maior parte dele.

Mito 5

Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.

Realidade

Estão longe de ser independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família).

Mito 6

Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.

Realidade

Não há evidências nas pesquisas cujos resultados às vezes dizem que sim, às vezes que não.

Mito 7

Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço.

Realidade

É verdade, mas não mais que em outras profissões. Contudo, eles acham seu trabalho mais gratificante. São mais ricos e não querem aposentar-se.

Mito 8

Começar um negócio é arriscado e frequentemente acaba em falência.

Realidade

Os empreendedores talentosos e experientes que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair recursos financeiros, frequentemente alcançam o sucesso.

Mito 9

O dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio.

Realidade

O dinheiro é para o empreendedor o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramentas inertes que, nas mãos certas, podem criar maravilhas. Se existir talento, e tiver o empreendedor as características necessárias, o dinheiro virá. Nem sempre o empreendedor que tem dinheiro vai ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes.

Mito 10

Empreendedores devem ser novos e com energia.

Realidade

Idade não é barreira. Os empreendedores de sucesso têm em média por volta de 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores com 60. O que é importante: know-how, experiência e relações.

Mito 11

Empreendedores são motivados pela busca do todo-poderoso dinheiro.

Realidade

Empreendedores de sucesso buscam construir empresas onde possam realizar ganhos de capital a longo prazo. Não procuram satisfação imediata de grandes salários. Buscam realização pessoal, controle dos

seus próprios destinos e realização dos seus sonhos. O dinheiro é visto como uma ferramenta.

Mito 12

Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.

Realidade

O poder é antes um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados.

Mito 13

Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em um ou dois anos.

Realidade

Raramente um negócio tem solidez em menos de três ou quatro anos.

Mito 14

Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode levantar capital.

Realidade

Nos Estados Unidos, somente de 1 a 3, em cada 100, conseguem capital.

Mito 15

Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.

Realidade

O oposto é freqüentemente verdade, isto é, muito dinheiro no princípio pode criar euforia.

É muito importante que os paradigmas acima citados sejam quebrados ou até mesmo validados, porque muito tem se falado a respeito do empreendedor e sobre o empreendedorismo, entretanto, ás

vezes as afirmações tornam-se diferentes da realidade causando assim uma impressão de que o ato de empreender é uma atividade mística e sobrenatural ou ainda própria de quem tem super poderes. Os onze mitos dos empreendedores vêm de encontro com a necessidade das pessoas saberem qual é o comportamento mais próximo do padrão empreendedor. O conhecimento dos mitos de um empreendedor pode ser uma maneira de ensinar e quebrar alguns eventuais preconceitos que ainda possam existir a respeito das pessoas que seguem o caminho do empreendedorismo.

1.5 – Empreendedor interno

“O empreendedor interno, é na realidade, uma pessoa que atuando dentro das organizações, as inovam e as fazem crescer, suas contribuições estão em tomar novas idéias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas”. (Pinchot III, 1989)

O empreendedor interno tende a desenvolver os projetos novos ou dar novas aplicações aos produtos e serviços já existentes, fazendo assim uma nova dinâmica nos negócios e principalmente criando necessidades junto aos clientes.

O empreendedorismo interno é um método para aplicar os conceitos do profissional empreendedor, onde muitas das melhores pessoas estão, ou seja, nas grandes organizações. Segundo Pinchot III(1989), nas empresas há sempre boas idéias, há também muitas dificuldades de implementá-las, resultando num estado de estagnação generalizado. Esse quadro resulta na falta de inovações e perda de competitividade em relação, principalmente, a concorrentes mais ágeis, que ou são pequenos, ou estão organizados como pequenos. O empreendedor interno permite juntar ao mesmo tempo as vantagens da grandeza e da pequenez.

Nota-se que, as empresas que cresceram e se tornaram maduras trocaram a prática do empreendedorismo por uma teia de sistemas burocráticos. E como temos na atualidade uma época de rápidas mudanças, resta para estas empresas a alternativa de se estagnarem e o conseqüente declínio. Uma das chances de sobrevivência de empresas como as descritas acima são justamente a aplicação do empreendedorismo interno.

O empreendedor interno é o indivíduo que ao invés de tomar a iniciativa de abrir o seu próprio negócio, toma a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades e negócios para a organização na qual trabalha. O empreendedor que atua dentro da própria empresa, é ansiosamente procurado por muitas organizações em todo o mundo e negligenciado por outras, que não abrem os canais de comunicação necessários para que aflorem os indivíduos com esse espírito e com suas idéias e propostas.

O empreendedor dentro da empresa é um inovador e desbravador das oportunidades que estão surgindo e que segundo Pinchot III(1989), esse profissional é definido como sendo um empreendedor interno, ele já conhece a importância de seu papel, portanto, não pode deixar-se vender barato. Ele deve assumir a responsabilidade de fazer o sistema apoiar a implementação de sua visão. A empresa necessita do profissional como um empreendedor interno, não para ser apenas mais um dentro da organização. E o mais importante é, o profissional sempre que possível deve demonstrar ser um empreendedor interno, e não aceitar simplesmente com resignação ser posto de lado. Na atualidade o profissional empreendedor tem demonstrado ser uma pessoa muito importante e quando na empresa em que você trabalha o empreendedorismo não é incentivado, sempre haverá outra mais preparada para as mudanças que são tão necessárias para a sobrevivência das empresas.

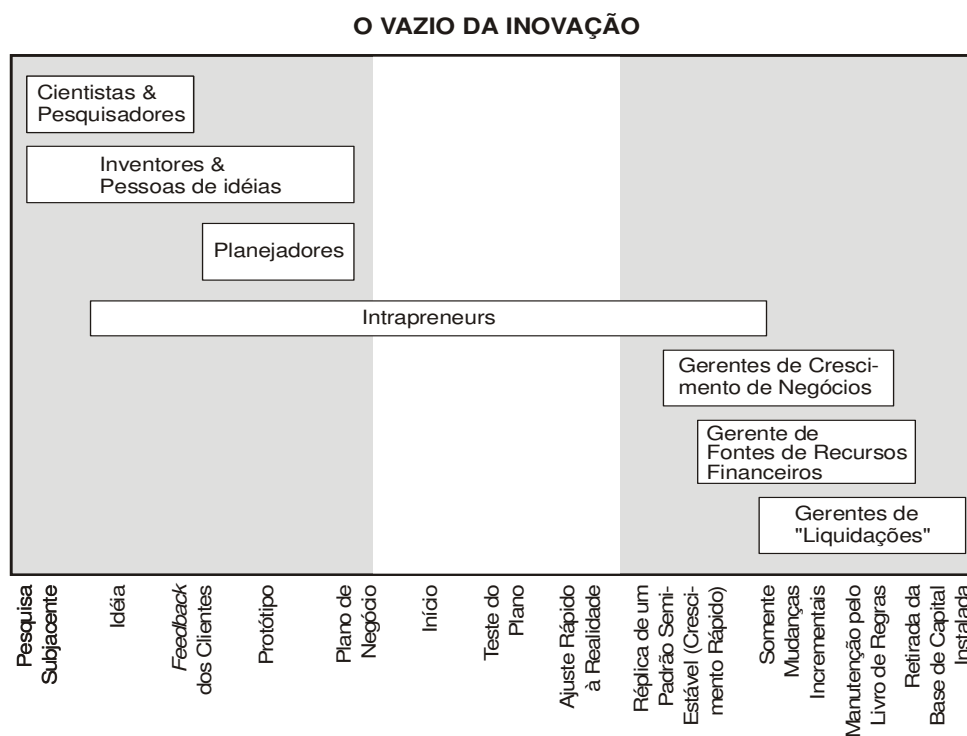
Para Pinchot III (1989), o empreendedor interno tem dez mandamentos a serem seguidos, conforme citado a seguir:

1. Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido, tenha sempre disposição para o novo, para as mudanças que podem ocorrer, até mesmo para trocar de emprego.
2. Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho, quando estiverem querendo parar seu projeto, trabalhe nele informalmente e utilize suas horas livres.
3. Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo, caso seja necessário executar tarefas que estão fora de suas atribuições, o empreendedor deve fazê-lo.
4. Encontre pessoas para ajudá-lo, venda sua idéia e motive as pessoas que trabalham com você.
5. Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores, selecione sua equipe para obter o resultado desejado, as pessoas da equipe devem atender sempre os requisitos para desenvolver a necessidade de projeto.
6. Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder, a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação, evite formalizar tudo que deve ser feito, as pessoas tendem a rejeitar aquilo que não entendem completamente.
7. Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela, sempre que desenvolver uma idéia dentro da empresa você deve estar participando, pois as pessoas não têm em mente todo o projeto e o resultado positivo depende única e exclusivamente de você.
8. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão, quando o projeto está sendo desenvolvido existem diversas etapas que não são totalmente aprovadas e por isto é mais fácil executar projeto sem a aprovação total de todas as etapas.

9. Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las, deve-se aplicar bom senso, porque para atingir as metas não se deve fugir da ética profissional.
10. Honre seus patrocinadores, o resultado do seu trabalho deve trazer benefícios para os mesmos e assim deve-se sempre mantê-los informados dos resultados do trabalho.

Os dez mandamentos citados representam um caminho a ser seguido pelos empreendedores, embora seja muito difícil seguir todos os 10 mandamentos, espera-se que empreendedor interno tenha o comportamento direcionado para atingi-los quando necessário.

O autor cita que, embora as tarefas do empreendedorismo interno façam com que as pessoas atuem sob certos padrões (inovação e oportunidade), não existe uma fórmula pré-estabelecida para a determinação prévia de quem pode ser um empreendedor interno ou não. As pessoas passam a empreender internamente quando as circunstâncias as levam a um ato de vontade: a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e dos riscos. Embora acredite-se que os empreendedores internos sejam sempre jovens, existem muitos que também estão em crises de meio de carreira ou próximos à aposentadoria. Os empreendedores internos tratam de inovação e oportunidades. O empreendedor sempre trabalha dentro de uma metodologia diferente do gerente tradicional e isto pode ser observado na figura a seguir:

Figura 3 - O vazio da Inovação.

Fonte: Pinchot III, Intrapreneuring. São Paulo: Harbra, 1989:p,28.

Conforme é possível observar na figura acima o empreendedor interno após a elaboração do plano de negócios, desenvolve sozinho o projeto até entregá-lo operacional para os gerentes de crescimento de negócios e também pode-se afirmar que o empreendedor interno participa de praticamente todas as etapas do desenvolvimento do projeto.

1.6 – Visão de oportunidade

Os empreendedores em geral possuem visão de oportunidade, altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados e calculados, o que os capacitam a transformar o que freqüentemente começa como uma idéia muito simples e mal definida em algo concreto. De acordo com Birley & Muzyka(2001), os empreendedores são pessoas orientadas para realizações, gostam de assumir a responsabilidade por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro.

Segundo os autores, enquanto os empreendedores desenvolvem seus trabalhos, geram entusiasmo contagiante em uma organização. Eles transmitem um senso de propósito e determinação. Desta forma, os empreendedores vendem sua visão aos outros que estão onde as coisas acontecem. O uso de diversas técnicas são empregadas como a capacidade de sedução, habilidade política ou carisma, os empreendedores sabem como liderar uma organização e dar-lhe impulso.

Dolabela (1999), cita que uma das principais atividades do empreendedor é a de visualizar as oportunidades, desenvolver as idéias e realizá-las, e assim para atingir este objetivo deve colocar em prática sua característica de fazer com que as pessoas sejam capazes de atuar em conjunto, com metas e valores comuns, e uma estrutura correta, treinamento e desenvolvimento, para terem bom desempenho e saberem enfrentar as mudanças necessárias, sempre buscando o sucesso dentro de uma ótica visionária.

O autor salienta que hoje, no Brasil, o significado dessa visão de oportunidade difere do anteriormente visto, pois passou por modificações. Antes, era composta por trabalhadores e empresários não especializados e atualmente é formada por trabalhadores e empreendedores com alto nível de instrução, portanto, o empreendedorismo e a empresa moderna não existiriam sem a base de conhecimentos criados pelas sociedades desenvolvidas, e essa foi responsável pela mudança e aplicação dos conhecimentos, tido como luxo social, para tornar-se o verdadeiro capital da economia. Nos novos tempos, a economia brasileira tem direcionado alguns de seus esforços para a formação do empreendedor, independente de seu aporte financeiro ou do seu capital intelectual.

Pode-se então conceituar o empreendedorismo como sendo não apenas um conjunto de instrumentos analíticos, mas alguns princípios

essenciais, como: refere-se a seres humanos com visão de oportunidade; integra pessoas num empreendimento comum; e é um conjunto de habilidades necessárias para criação de um negócio, além de outros.

Dentro dos princípios acima exposto, também é preciso lembrar que o empreendedor tem diversas características e uma das suas principais características é descobrir, desenvolver e tornar realidade uma oportunidade que surge e assim seu grande mérito é identificá-la e desenvolvê-la naquele instante. Enquanto administrar está voltado a uma estabilidade, uma constância de aplicações técnicas, o ato de empreender está voltado a uma dependência da visão de oportunidade dos que decidem praticar o empreendedorismo. O ato de empreender é visto como um ato quase que rebelde sob o ponto de vista de quem não participa diretamente do desenvolvimento das mudanças.

É um grande erro pensar que as novas idéias de negócios é que elas devam ser únicas e necessariamente inéditas. Na realidade o fato de uma idéia ser ou não única não é fator decisivo para o sucesso do empreendedor. O que realmente importa é como o empreendedor viabiliza a idéia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. A visão de oportunidade é que geralmente é única, pois o empreendedor pode permanecer muitos anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de criar ou desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o destaque de seus concorrentes.

Segundo Cavalcanti(2001), desde Schumpeter, inovação é uma das características fundamentais na personalidade do empreendedor. Isto exige do mesmo um comportamento pró-ativo e criativo. Ele deve estar apto a definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado desejado.

Salienta o autor, ainda que, uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as outras pessoas que trabalham em organizações é que ele define o objeto que vai determinar seu próprio futuro e com freqüência é considerado uma pessoa que tem visão de oportunidade e portanto sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir.

De acordo com Birley & Muzyka (2001), o caminho para a habilidade empreendedora é a capacidade de enxergar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócios. Os empreendedores sabem explorar a visão de oportunidade. Sem essa característica perdem a razão de ser. Não existe o empreendedor se não houver visão de oportunidade. O problema é considerar a questão da visão da oportunidade e em particular, a questão “o que faz uma oportunidade ser boa?”. A observação da natureza das tecnologias e principalmente a análise da forma pela qual são utilizadas pelos consumidores e setores específicos, além da dinâmica da concorrência, faz com que seja difícil construir uma lista de características de uma boa oportunidade.

Portanto, observa-se que para uma visão de oportunidade ter foco no objetivo a ser atingido é necessário passar pela intuição e pelo modelo que o empreendedor dá forma aos seus projetos e nesse caso o resultado vai variar consideravelmente de pessoa para pessoa. Principalmente porque é necessário definir, o que é uma oportunidade, e dentro deste conceito um fato pode representar uma oportunidade para um empreendedor, entretanto para outro pode não ser.

Podem ser consideradas oportunidades algo que já existe no papel e algo que ainda está como idéia, ou seja na cabeça do empreendedor. As oportunidades somente tomam vida quando já estão operacionais e representam lucros para as pessoas envolvidas no processo. Portanto, uma oportunidade somente é validada a partir do momento que passa a

ser sucesso em termos financeiros e em termos de aplicabilidade e aceitação pelo público ao qual se destina.

Portando, com base no que foi desenvolvido, visão de oportunidade é uma das principais características dos empreendedores, porque possibilita ao mesmo, estar desenvolvendo o serviço ou produto dentro de uma necessidade que foi detectada no mercado e neste caso o resultado da aplicação da visão de oportunidade se torna uma ferramenta de grande importância para o sucesso dos empreendedores.

Segundo Degen(1989), o empreendedor, para obter sucesso, deve constantemente estar observando os negócios, procurar sempre acompanhar novas oportunidades, esta visão de oportunidade deve ser utilizada em todos os contextos, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. É um profissional curioso e que está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento. Reconhece que suas perspectivas de sucesso aumentam com este conhecimento, e que o sucesso só vem para quem trabalha duro para consegui-lo.

Uma característica importante na visão de oportunidade é que o conceito está baseado em relação ao lançamento de uma moda ou modismo, que são encontradas quando se procuram idéias originais, que podem se traduzir em um encantamento de um grande número de clientes. Deve-se levar em conta que este encantamento é passageiro, e o produto ou serviço desenvolvido pode ter um ciclo de vida curto. Nem sempre estas idéias precisam ser originais.

Observa-se que a visão de oportunidade deve ser alimentada com informações diárias, estas informações podem vir de todas as fontes e quando aproveitadas em tempo hábil e correto ocasionam o resultado esperado, ou seja, criando consumo e criando necessidades nos potenciais consumidores.

“O empreendedor é uma pessoa que cria novo negócio em face a risco e incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidades de mercado e agrupamento dos recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades”. Bulgacov e outros(1999).

Conforme Salienta Bulgacov e outros(1999), o empreendedor é o visionário dentro de nós. A fonte de energia que move toda a atividade humana. A imaginação que acende o fogo de futuro. O catalisador das mudanças. Envolve uma pessoa criativa e que está sempre lidando com o novo e buscando caminhos para tornar o novo uma realidade. Perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

O profissional empreendedor é visto como uma pessoa sempre ligada ao que está acontecendo no mundo. Tratando as novidades dentro de uma ótica de realizações. Uma pessoa inovadora é a que traz consigo uma visão de oportunidade e é o que a empresa moderna necessita. Somente não é considerado pelos diversos autores estudados que o empreendedor não é capaz de transformar o caos em harmonia e sim, na maioria das vezes o caminho normalmente a ser percorrido é o de transformar harmonia em caos, e sempre com o objetivo de colaborar com a organização em que atua, trazendo-a para a modernidade e mantendo-a viva e competitiva.

A visão de oportunidade representa uma característica fundamental para o empreendedor, desta visão faz parte a observação, atenção ao que ocorre no mercado, sensibilidade de planejar o futuro e principalmente capturar a oportunidade dentro de um tempo que seja viável sua aplicação.

1.7 – Características empreendedoras

“A inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, de fato podendo até criar um recurso na medida em que dote de valor econômico alguma coisa da natureza, não utilizada anteriormente para esse fim.” Ferreira e outros(1997).

A inovação é uma das características a ser desenvolvida e aplicada com maestria pelos empreendedores e sempre que é aplicada com sucesso, causa espanto aos que passam a desfrutar dos resultados da nova visão do produto ou serviço.

Salienta Ferreira e outros(1997), que a inovação não necessariamente deve ser aplicada na área técnica, não necessita ser um produto palpável, existir fisicamente e nem tão pouco precisa ser uma invenção. Pode ser uma inovação na área social. A fundamentação da inovação é que ela deve ser uma realização que concretize idéias. O conceito de inovação deve ser visto sob dois ângulos. Em primeiro lugar deve-se levar em conta o impacto que a inovação pode provocar, como nos mostram vários episódios históricos. Sob este ponto de vista, inovação seria uma prática bastante antiga. Sob o segundo ponto de vista a inovação dentro das organizações se deve aos empreendedores e a este aplicar sua habilidade de edificar negócios sob o estigma da inovação.

A característica da inovação está presente em todas as empresas que estão no mercado, e principalmente naquelas que querem obter sucesso dentro da sua área de atuação.

Com as mudanças de mercado ocorridas nesses últimos tempos a empresa que não contar com a inovação está fadada a se tornar obsoleta em um curto espaço de tempo, podendo com isto ocorrer todos os tipos de crises que uma má administração pode acarretar e por fim resultando

em perda de mercado e estabelecendo uma rota de colisão com o fracasso.

Embora as empresas passem por crises, até mesmo quando a situação econômica do país é favorável ao seu desenvolvimento, Cavalcanti(2001), segue afirmando que é preciso que o empresário, esteja sempre preparado para enfrentar com naturalidade as pressões ocasionadas pelo segmento político-econômico. Toda empresa que está no mercado é um empreendimento de risco. Quando a economia caminha bem, a grande maioria das empresas em quase todos os segmentos de mercado se beneficia. Se a mesma atravessa um período recessivo, inúmeras organizações não sobrevivem.

Ainda segundo o autor, é neste ponto que a pesquisa no campo do empreendedorismo adquire um novo significado, oferecendo subsídios que ajudarão as pessoas a desenvolverem suas próprias condições e dar ao seu negócio uma característica própria, de dono do negócio, e ainda assim trabalhar em conjunto com seus pares.

Uma das necessidades humanas é ser dona do seu próprio destino, quando uma pessoa inicia seu negócio normalmente ele o faz imaginando tomar a rédea do seu próprio caminho e portanto, as influências externas deveriam ser minimizadas, um dos caminhos para que este sonho de liberdade realmente se torne realidade é através dos conhecimentos empreendedores.

Uma das formas de adquirir estes conhecimentos é quando os empreendedores seguem o comportamento de outros modelos bem sucedidos. Ver outra pessoa fazer algo inovador e obter sucesso faz com que a inovação e o sucesso pareçam alcançáveis de modo mais realista. Considerando esse dado, não é de admirar que um ou ambos os pais de pessoas empreendedoras tendem a ter antecedentes atuando como autônomos ou terem sido também empreendedores.

Segundo Robbins (2000), entre as habilidades relacionadas ao espírito empreendedor tem-se diversos fatores. Além de certos traços de personalidade, acredita-se que outros fatores estão associados ao tornar-se empreendedor. O espírito empreendedor tende a florescer em ambientes apoiadores, como numa cultura que atribua alto valor a ser chefe de si mesmo e à obtenção do sucesso pessoal. Esses valores culturais ajudam a explicar a grande popularidade das atividades empreendedoras no Brasil e Estados Unidos. Em compensação em outros países entre os quais a Irlanda e a Noruega atribui-se menor valor à realização pessoal e há um estigma maior vinculado ao fracasso. Além disso, algumas áreas de um país geralmente se tornam bolsões de subculturas empreendedoras. No Brasil, o ritmo alucinante das grandes metrópoles tende a incentivar mais empreendedores do que o ambiente relativamente mais calmo do interior.

Em grandes metrópoles é comum encontrar pessoas que já participaram como empreendedores em mais de um negócio, isto nos faz levantar uma variável final que está relacionada à atividade empreendedora, é de já de ter sido empreendedor. O comportamento passado é um dos melhores indicadores de comportamentos futuros. Uma vez que geralmente é mais fácil começar um segundo, terceiro ou quarto negócio do que começar o primeiro, o início de uma atividade empreendedora tende a ser uma atividade recorrente para determinados indivíduos.

As características abaixo relacionadas podem ser atribuídas aos empreendedores, em texto do Sebrae – São Paulo.

Autoconfiança : ter consciência de seu valor, sentir-se seguro com relação a si mesmo e, com isso, poder agir com firmeza e tranquilidade.

Automotivação : poder buscar a realização pessoal através do trabalho, com entusiasmo e independência.

Comunicação : capacidade de transmitir e expressar idéias, pensamentos, emoções, com clareza e objetividade.

Criatividade : capacidade de buscar soluções viáveis e adequadas para a resolução de problemas.

Energia : força vital que comanda as ações dos indivíduos. (pique).

Flexibilidade : capacidade para compreender situações novas, estar disponível para rever posições, aprender.

Iniciativa : capacidade para agir de maneira oportuna e adequada sobre a realidade, apresentando soluções, influenciando acontecimentos e se antecipando às situações.

Integridade : qualidade do caráter, ligada a retidão de princípios, imparcialidade, honestidade, coerência e comprometimento (com as pessoas, com o negócio, consigo mesmo).

Liderança : capacidade para mobilizar as energias de um grupo de forma a atingir objetivos, através de uma relação de parceria, estimulando o crescimento das pessoas, num clima de motivação e moral elevados.

Negociação : capacidade para fazer acordos cooperativos como meio de obter o ajustamento de interesses entre as partes envolvidas.

Perseverança : capacidade de manter-se firme e constante em seus propósitos , sem perder a objetividade e clareza frente as situações (saber perceber limites).

Persuasão : habilidade para apresentar suas idéias e / ou argumentos de maneira convincente.

Planejamento : capacidade para mapear o meio ambiente, analisar recursos e condições existentes, buscando estruturar uma visão de longo prazo dos rumos a serem seguidos para que se atinja os objetivos.

Relacionamento interpessoal : habilidade de conviver e interagir adequadamente com as outras pessoas.

Resistência à frustração : capacidade de suportar situações de não satisfação de necessidades pessoais ou profissionais, sem se comportar de maneira derrotista, negativa ou confusa.

Sensibilidade administrativa : capacidade para perceber, identificar e avaliar variações diversas nas pessoas, no ambiente e nos processos podendo assim, interferir de maneira oportuna, buscando soluções adequadas para a prevenção ou eventualmente, a correção de problemas.

Claro que é muito difícil encontrar alguém com todas as características, e por este motivo é necessário desenvolver diversas habilidades e em alguns casos formar sociedades ou parcerias com quem possa estar nos completando dentro de nossas necessidades.

O autor questiona ainda sobre qual é a característica mais importante e decisiva para o sucesso? E conclui dizendo que é difícil definir. Dentre as habilidades apresentadas todas são importantes e devem ser equilibradas. Se o profissional busca informações, mas não sabe o que fazer com elas, acaba não saindo do lugar, explica Álvaro Mello, diretor do Brasil *Entrepreneur*, empresa especializada na formação de empreendedores.

De acordo com Gracioso (2001), sabe-se que empresas de grande porte, na Europa e Estados Unidos, tem desenvolvido programas que estimulem a formação e desenvolvimento do espírito empreendedor, entre os seus executivos de nível médio e superior. Os resultados dessas tentativas, segundo levantamento recente do IMD, de Lausanne (Suíça), apontam para a necessidade de se reconhecer que o aumento do risco, em relação a continuidade das atividades desenvolvidas, é inerente à prática do empreendedorismo.

Se o executivo passa a agir com mais ousadia e agressividade, deve ser assegurado duas coisas:

- 1- os eventuais prejuízos decorrentes de um fracasso não se voltarão contra o homem que originou a proposta.
- 2- a recompensa pelos êxitos será proporcional à magnitude desses.

De acordo com Dolabela (1999) um levantamento dos conteúdos das conferências anuais Babson College (Frontiers of Entrepreneurial Resesarch) e do ICSB-International Council for Small Business mostra os 23 temas dominantes no campo do empreendedorismo:

- Características comportamentais de empreendedores;
- Características econômicas e demográficas de pequenos negócios;
- Empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento;
- Características gerenciais dos empreendedores;
- Processo empreendedor;
- Oportunidades de negócios;
- Capital de risco e financiamento de pequenos negócios;
- Gerenciamento de negócios, recuperação e aquisição;
- Empresas de alta tecnologia;
- Estratégia e crescimento da empresa empreendedora;

- Alianças estratégicas;
- Empreendedorismo em corporações ou Intraempreendedorismo;
- Empresas familiares;
- Auto-emprego;
- Incubadoras, parques tecnológicos e sistemas de apoio ao empreendedorismo;
- Sistema de redes empresarias e complementaridade entre empresas;
- Fatores influenciadores na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos;
- Políticas governamentais para a área;
- Mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo;
- Educação empreendedora;
- Estudos culturais comparativos;
- Empreendedorismo e sociedade;
- Franquias.

Um dos mais importantes pólos de ensino do espírito empreendedor em todo o mundo é o Babson College, uma faculdade de mais de 80 anos que fica na região da Nova Inglaterra, nordeste dos Estados Unidos. Ela é a primeira do ranking de formação de empreendedores das revistas U.S News – World Report e Business Week.

Isto foi mudando durante o tempo. No começo, a escola era tão aristocrática que seus alunos levavam as secretárias para aulas de como ditar cartas. Mas há cerca de 25 anos o Babson College decidiu apostar no nicho de ensinar as pessoas a serem empreendedoras. Hoje, quando a formação de empreendedores virou febre nos Estados Unidos, ele já tem anos de dianteira – e organiza até um curso para empreendedores que queiram se tornar professores.

Conforme citado por Cohen em texto da revista *Você S.A.*, de janeiro de 2001, diz ainda que mesmo assim, apenas 15% dos alunos da Babson College abrem empresas quando deixam a faculdade. Não é pouco. Muitos alunos dizem que, depois do investimento que fizeram no curso, vão trabalhar em grandes companhias para ganhar experiência e juntar dinheiro para suas empreitadas.

Ainda segundo o autor, cerca de 25% a 30% dos alunos vão trabalhar como diretores com participação em empresas novas, diz Stephen Spinelli, professor de estudos de empreendedorismo. Há também, os que se dispõem a empreender dentro das empresas um tipo de profissional que vem sendo cada vez mais valorizado nas grandes companhias. Aquele que, ainda que ligado à hierarquia corporativa, dirige sua unidade como se fosse uma empresa independente.

Portanto, com base no que foi desenvolvido, pode-se concluir que as principais características dos empreendedores são na verdade todas apresentadas neste capítulo, isto significa que não existe uma característica cuja importância é maior que a outra, ou seja, todas são necessárias ao desenvolvimento do profissional empreendedor e para suprir as carências de algumas características, o empreendedor normalmente trabalha em equipe, sempre utilizando-se dos recursos e das características que a equipe dispõe e assim minimiza as possibilidades de fracasso.

CAPÍTULO 2 – O MERCADO E O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO.

Neste capítulo aborda-se o contexto histórico do empreendedorismo, apresentando os principais conceitos de sua origem e a evolução do ensino dessa disciplina no Brasil. Finalizando o capítulo, traça-se uma relação entre o ensino de empreendedorismo e o mercado de trabalho.

2.1 Contexto histórico do empreendedorismo

Para Cavalcanti(2001), os precursores do empreendedorismo foram Cantillon(1755) e Say(1839) que, por trabalharem na área de economia, dedicaram seus estudos ao gerenciamento dos negócios nas empresas.

“Através de Cantillon e Say, observamos que empreendedores eram pessoas que corriam riscos, investiam seu capital próprio em negócios”.
(Cavalcanti, 2001)

Portanto, o empreendedor desenvolve seu negócio e corre riscos para atingir o sucesso. No entanto, para que suas idéias tomem forma e passem a pertencer ao espaço no qual ele imagina é necessário investimento. O investidor pode ser o próprio empreendedor ou outras pessoas que se sintam atraídas pela proposta e decidam financiar a concretização da mesma.

Embora com pontos de vista diferentes Cantillon e Say, elaboraram conceitos de empreendedorismo bem próximos dos utilizados nos dias de hoje. Segundo Cavalcanti (2001), Cantillon dizia que o empreendedor era uma pessoa que comprava a matéria prima e após modificá-la a revendia por um preço incerto e obtinha lucro. Say, por sua vez, dizia que é importante pensar no empreendedor como sendo um agente de mudanças,

ou seja, um inovador. Sendo Say um empreendedor, foi ele o primeiro a definir as fronteiras do que é ser um empreendedor na concepção moderna do termo, que é imaginar, desenvolver e realizar seus desejos e seus projetos.

É importante observar que dos dois conceitos apresentados acima, o que mais se aproxima dos conceitos atuais é a abordagem dada por Say, mas deve-se levar em conta que a definição de Say é um alerta e isto tem gerado dúvidas entre o que é ser empreendedor e o que é ser empresário. Embora o conceito de Cantillon não deixe de ser uma realidade em certos momentos do empreendedor, de acordo com os estudos e definições recentes, o ato de comprar matéria prima e vender produto acabado não tem sido a principal atividade do empreendedorismo.

De acordo com Drucker (1987), citando o economista francês J. B. Say, o empreendedor tende a transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Porém, conforme citado anteriormente, a definição de Say não nos diz quem é esse empreendedor. E desde que Say cunhou o termo, há quase duzentos anos, tem havido muita confusão sobre a definição e diferenciação entre os termos “empreendedor” e “empreendimento”.

Segundo Cavalcanti (2001), se por um lado economistas como: Smith, 1776; Mill, 1848; Knight, 1921; Innis, 1930; Broehl, 1978; Leff, 1978; Kent, Sexton e Col., 1982, estavam preocupados em mostrar o empreendedorismo como motor do sistema econômico, por outro, Cantillon, 1755; Say, 1839; Schumpeter, 1934; e outros, focavam o aspecto da inovação que o empreendedorismo proporcionava. A participação dos economistas foi um passo importante; porém, sua preocupação em quantificar e medir dificultava o avanço do estudo do empreendedorismo. O maior aprofundamento do tema se dá a partir de estudos comportamentalistas.

Os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo por 20 anos, até o início dos anos 80. Seu objetivo era definir o que são empreendedores e suas características. As ciências do comportamento estavam se expandindo rapidamente e havia entre elas um consenso maior sobre as metodologias mais válidas e confiáveis do que em qualquer outra disciplina. Essa expansão refletia-se na pesquisa sobre uma série de assuntos, incluindo empreendedores. Milhares de publicações descreveram uma série de características atribuídas aos empreendedores.

O conhecimento do contexto histórico traz à reflexão dois caminhos pelos quais o empreendedorismo pode ser abordado. Um dos caminhos nos apresenta um empreendedor quase que sem sentimento, automaticamente comprando e, após agregar valor, vendendo seus produtos e assim obtendo sucesso para a empresa. O outro caminho apresenta um empreendedor com características de um visionário sempre pronto a lidar com mudanças.

2.2 – Evolução do ensino do empreendedorismo no mundo e no Brasil.

Em um artigo intitulado “E Isso Se Ensina”, Cohen (2001), referindo-se ao ensino de Empreendedorismo, argumenta sobre a possibilidade de formar empreendedores, e para tanto faz uma retrospectiva sobre o ensino dessa disciplina em uma das melhores escolas de Negócios dos Estados Unidos. Como este trabalho parte da premissa de que é possível aprender a ser empreendedor, será feito primeiro um breve resumo sobre como tem sido o ensino dessa disciplina no mundo e em seguida como este acontece aqui no Brasil.

2.2.1 – O ensino de empreendedorismo no mundo.

Dolabela (1999) aborda o empreendedorismo no campo de estudo acadêmico como algo muito novo, já que tem sido objeto de estudo por apenas duas décadas. Em 1947, a Harvard Business School criou um curso sobre gerenciamento de pequenas empresas. Em 1953, Peter Drucker organizou um curso de empreendedorismo e inovação na Universidade de Nova York. Essas, porém, foram atividades pioneiras e muito tempo ainda passaria até que cursos de empreendedorismo fossem oferecidos pelas escolas de administração de empresas.

Em 1948, na Suíça, a St. Gallen University promoveu a pioneira conferência sobre a pequena empresa e seus problemas, ainda hoje uma das mais reputadas no mundo. O ICBS –International Council for Small business, a maior associação voltada para a pesquisa sobre empreendedorismo surgiu em 1956, durante uma conferência promovida pela Universidade de Colorado, sobre o desenvolvimento de pequenos negócios. Mas o primeiro congresso internacional foi realizado apenas em 1973 em Toronto, Canadá.

Em 1973, segundo Dolabella (1999) e Cohen (2001), o Babson College, uma faculdade de mais de 80 anos que fica da região da Nova Inglaterra, nordeste dos Estados Unidos, instituiu uma academia para premiar os empreendedores que se sobressaíssem em suas áreas de atuação. Com este ato, o Babson College decidia ensinar a empreender e hoje é a primeira do ranking de formação de empreendedores, inclusive desenvolvendo cursos para formar professores de empreendedorismo.

Na área acadêmica, o Babson College também conseguiu seu lugar, tornando-se uma tradição na área de pesquisas sobre empreendedorismo. Em 1981, por exemplo, com os pesquisadores Karl Vesper e Jack Hornaday, foi realizado um dos mais importantes congressos acadêmicos sobre empreendedorismo. Fora convencionado pelos organizadores do

evento que só participariam aqueles que apresentassem um trabalho científico para ser publicado. No entanto, de acordo com o relato de seus primeiros participantes, havia temor de que não houvesse artigos suficientes para justificar um próximo congresso. Isso, porém, não ocorreu e o Babson College se consolidou como centro de excelência na área.

Nos Estados Unidos, segundo Cohen (2001), nos anos 80, a tradicional Harvard Business School oferecia apenas duas cadeiras sobre empreendedorismo, no entanto, já em 1999, mais de um quarto das matérias optativas escolhidas pelos alunos era do departamento de empreendedorismo. Assim, decidiu-se rever o currículo e, hoje, a cadeira de administração geral antes considerada uma das mais importantes na Instituição, por exemplo, foi substituída por uma que se chama O Administrador Empresarial. Ainda segundo este autor, “essa febre por empreendedorismo” se espalhou por mais 1100 faculdades dos Estados Unidos, inclusive tendo a disciplina sendo oferecida para crianças e adolescentes em mais de 30 dos 50 Estados americanos. Há ainda, a tramitação de uma lei que inclui a matéria no currículo das escolas de ensino primário e secundário.

Segundo Dornelas (2001), na França, também tem havido iniciativas para promover o ensino de empreendedorismo nas universidades. Segundo este autor, o objetivo dessas universidades é engajar os estudantes nesse movimento de formação de empreendedores e novos negócios. Nesse contexto, algumas incubadoras têm sido criadas e sediadas pelas universidades e uma competição nacional para a criação de novas empresas de tecnologia foi lançada, além do estabelecimento de uma Fundação para o Ensino de empreendedorismo.

Além dos países já citados, políticas públicas nas quais o empreendedorismo é o centro também têm sido desenvolvidas em países como a Alemanha, Finlândia e Israel, que têm implementado um número

crescente de programas que destinam recursos financeiros e apoio na criação de novas empresas. Mas não são somente as escolas de negócios que estão preocupadas com a formação de empreendedores. Os programas Softex e Gênesis (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços), por exemplo, apoiam atividades de empreendedorismo e estimulam o ensino da disciplina em universidades.

Assim, segundo Dornelas (2001), o contexto atual propicia o surgimento de novos empreendedores e por isso se verifica o crescimento e interesse das universidades que passam a priorizar o ensino de empreendedorismo, criando cursos e matérias específicas para essa disciplina em muitos países e inclusive no Brasil, como passaremos a comentar.

2.2.2 – O ensino de empreendedorismo no Brasil

Segundo Dolabela (1999), a história do ensino do empreendedorismo no Brasil vem ao encontro das necessidades de desenvolvimento das pessoas. O primeiro curso na área de empreendedorismo no Brasil surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do Professor Ronald Degen e chamava-se “Novos Negócios”. Era uma disciplina do Curso de Especialização em Administração para Graduados, (CEAG). Em 1984, o curso foi estendido para a graduação, sob o nome de “Criação de Novos Negócios – Formação de empreendedores”, e hoje é uma das principais “trilhas” optativas a serem percorridas pelos alunos nessa instituição.

De acordo com Degen (1989), a disciplina Novos Negócios, ou Iniciação Empresarial, foi desenvolvida com base em pesquisas com empreendedores, realizadas por ele mesmo, e foi ministrada por ele no período de 1981 a 1987 na Fundação Getúlio Vargas.

Em 1993, foi criada na área de informática, no departamento de ciência da computação da Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG, a oficina do empreendedor pelo Prof. Dolabela, e testada em mais de duzentos estabelecimentos de ensino, em 24 estados, por mais de novecentos professores e cerca de 5 mil alunos de nível universitário e segundo grau. A metodologia de ensino de empreendedorismo tem sido exposta de forma intensa à vivência didática, e tem sofrido ao longo do tempo constantes aprimoramentos.

Conforme Cavalcanti (2001), o modelo empreendedor que em grande parte é aplicado aos pequenos negócios, apareceu na década de 20 e se tornou a forma principal de empreendedorismo na década de 70. Já na década de 80, o tema empreendedorismo se expandiu e espalhou-se para outras disciplinas. Neste mesmo período, o mundo passou por mudanças rápidas e nem o capitalismo nem o socialismo foram suficientes para explicar o fenômeno de transformação ocorrido.

Após a queda dos países comunistas, e com o fortalecimento do capitalismo, ficou evidenciada a necessidade de empreendedores para se construir a evolução de uma sociedade, considerando-se, o homem o maior bem desta sociedade em transformação. Observa-se então, a necessidade de mobilizar o ser humano a dirigir projetos de caráter empreendedor. Com essa preocupação, em 1989, na fundação Getúlio Vargas, foi criado o CIAGE, Centro Integrado de Gestão Empreendedora, sob a coordenação da Professora Ofélia Lanna Sette Torres. Segundo Dolabela (1999), mais tarde o ensino de empreendedorismo foi inserido nos programas de mestrado, doutorado e MBA.

Na USP o ensino de empreendedorismo iniciou em 1984, quando o Professor Silvio Aparecido dos Santos introduziu a disciplina Criação de Empresas no curso de graduação em administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, (FEA/USP). Em 1985, também na FEA, foi oferecida a disciplina

“Criação de Empresas e Empreendimentos de Base Tecnológica, no Programa de Pós Graduação em administração”.

Em 1990 foi criado o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), e, de acordo com Dornellas (2001), o SEBRAE tem sido a principal entidade que oferece apoio aos empreendedores brasileiros. O SEBRAE foi criado por lei de iniciativa do Poder Executivo, mas é predominantemente administrado pela iniciativa privada. A instituição é resultante de uma decisão política, que visa atender aos anseios dos empresários e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns. Sua criação ocorreu pelas Leis 8.029 e 8.154, sendo regulamentado no mesmo ano pelo Decreto n. 99.570.

Hoje o SEBRAE está presente em todos os estados brasileiros. Em 1992, com apoio do SEBRAE São Paulo, a FEA, através da Fundação Instituto de Administração, oferecia um Programa de Formação de Empreendedores voltado para profissionais da comunidade interessados em abrir uma empresa.

“O grande êxito alcançado pela matéria cujos indicadores mais patentes foram classes sempre lotadas e a gama de negócios iniciados pelos alunos a partir dos ensinamentos do curso, que o levou a escrever o livro O EMPREENDEDOR. Pretende com isso auxiliar os colegas professores na adoção da disciplina em outras instituições de ensino superior, com a repetição do sucesso em favor da livre iniciativa.” (Degen,1989)

É importante notar que o estudo do empreendedorismo tem quase sempre apresentado-se como uma disciplina voltada para a prática, na

qual os alunos geralmente colocam em uso os assuntos abordados em algumas aulas expositivas. Em 1992, por exemplo, a Universidade Federal de Santa Catarina criou a Escola de Novos Empreendedores, a ENE, que no decorrer do tempo, veio a se constituir em um dos mais significativos projetos universitários de ensino de empreendedorismo no Brasil, com profunda inserção acadêmica e envolvimento tanto com projetos e órgãos internos à UFSC, bem como com outras universidades e organismos internacionais.

Porém, de acordo com Dolabela (1999), ainda pode ser considerado recente o ensino de empreendedorismo no Brasil, e, como era de se esperar, apresenta características próprias ao nosso país. Portanto, é necessário conhecer como as instituições de ensino superior do Brasil têm se aplicado o ensino do empreendedorismo, já que esta tem sido uma das demandas do mercado de trabalho, a postura de empreendedor vem sendo uma exigência cada vez maior.

Um grande número de universidades têm atuado em prol da bandeira do empreendedorismo. Esta nova forma de ensinar a prática dos negócios tem tido uma grande aceitação no meio acadêmico e tem causado um profundo impacto no ambiente em que se inserem. Essa postura tem estabelecido novos padrões e disseminado a formação empreendedora desenvolvidas, por exemplo, pelas seguintes universidades:

- Universidade Estadual do Ceará,
- Universidade Federal da Paraíba,
- Universidade Federal da Bahia,
- Universidade Federal de Goiás,
- CEFET Paraná,
- Unidade Pato Branco,
- Universidade Regional de Blumenau,
- Universidade Estadual de Londrina,

- Universidade Estadual de Maringá,
- Universidade Federal de Minas Gerais,
- Universidade Estadual de Campinas,
- Universidade Federal de Juiz de Fora,
- Fundação Estadual Norte Fluminense,
- Universidade Federal do Espírito Santo,
- Universidade Federal do Rio de Janeiro,
- Universidade de São Carlos,
- INATEL de Santa Rita de Sapucaí,
- A Universidade Federal Fluminense,
- PUC-PR.

Segundo Cavalcanti (2001), a pesquisa em torno do tema empreendedorismo não apenas se estendeu à maioria das disciplinas, como também o número de universidades oferecendo cursos sobre o assunto. Segundo este autor, o número de cursos sobre empreendedorismo oferecidos duplicaram no espaço de tempo de uma década.

Mas, este cenário não se limita ao Brasil. Em diversos países têm ocorrido eventos sobre o tema empreendedorismo, como por exemplo, Quebec, que foi palco, no começo dos anos 80, do aparecimento de uma gama de eventos anuais de negócios regionais, no qual as empresas mais eficientes receberam diversos prêmios: o empreendedor do ano, o melhor marketing do ano, os melhores resultados em exportações, o melhor em proteção ambiental e o melhor em gerenciamento de recursos humanos.

Na realidade, o empreendedorismo é uma prática que tem sido estabelecida em todo o mundo, tornando-se uma grande tendência. O número de instituições universitárias que oferecem este tipo de conteúdo nos Estados Unidos passou de 50, em 1975, para mais de mil em 1988 e em cinco de seus estados o ensino de empreendedorismo é obrigatório.

Conforme o recém divulgado relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), patrocinado pela consultoria Ernst & Young e pelo Instituto Kauffman, de cada oito brasileiros adultos, um está envolvido na criação do novo negócio. Somente em termos de comparação, nos Estados Unidos, a taxa é de um para dez; Na Inglaterra, 1 em 33 e no Japão 1 em cada 100. O principal objetivo do estudo do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é provar que existe uma relação entre a atividade empreendedora e o crescimento econômico.

No entanto, percebe-se que os números relativos às atividades empreendedoras no Brasil podem não ser realmente um retrato de nossa realidade, haja vista que na pesquisa realizada utilizou-se uma definição de atividade empreendedora muito ampla, em que qualquer atividade informal foi considerada um empreendimento. Assim, todos que ficaram desempregados e tiveram por este motivo que atuar na informalidade foram considerados empreendedores.

Contudo, esse relatório trouxe à luz uma série de considerações, algumas dessas bastante motivadoras, sobre o desenvolvimento dos empreendedores. Entre as conclusões do estudo, três são consideradas as mais importantes, conforme segue:

1. Povo brasileiro demonstra um forte impulso empreendedor.
2. Possui iniciativa.
3. O Brasil tem a maior taxa de participação feminina em novos negócios.

Assim, independente da forma como os dados dessa pesquisa foram analisados, o que fica estabelecido é uma tendência empreendedora do povo brasileiro. Pode ser por esta razão que o ensino do empreendedorismo no Brasil está evoluindo rapidamente, e cada vez mais as universidades têm inserido na grade curricular de seus cursos, o

ensino de empreendedorismo, despertando um interesse muito grande por parte de todos os envolvidos.

Esta postura das universidades está em acordo com o que expõe Dolabela (1999), quando este assume que o empreendedorismo deveria estar em todos os currículos. Porém, este autor acredita que a sociedade julga o empreendedorismo mais como uma ação comportamental do que como algo que possa ser ensinado e aprendido. O grande desafio, ainda segundo Dolabela, é descobrir os agentes de formação de pessoas capazes de inovar, realizar, assumir responsabilidades, aceitar riscos, incorporando ao processo de aprendizagem elementos como: a emoção, o conceito de si, a criatividade, o não-conformismo, a persistência.

A abordagem que as instituições de ensino superior brasileiras tem dado ao empreendedorismo, pode ser comparada com a abordagem adotada em outros países na qual as universidades tem dado aos alunos uma variedade das formas de empreender e isto os tornam capazes de definir o melhor para seu progresso como empreendedor. Quando se ensina empreendedorismo é necessário também desenvolver o perfil do aluno, pois o mesmo, enquanto desenvolve suas características empreendedoras atuando como empreendedor interno ou externo, tem ainda que desenvolver todos os outros conhecimentos técnicos que podem envolver o negócio no qual o mesmo está inserido.

2.3 – A relação entre ensino de empreendedorismo e o mercado de trabalho.

Considerando que as universidades têm demonstrado interesse em preparar o aluno de forma que este ao se formar tenha desenvolvido características empreendedoras, parece importante iniciar uma discussão sobre a relação entre o mercado de trabalho e o ensino do empreendedorismo.

2.3.1 – Mudanças no mercado de trabalho e a formação do empreendedor.

Desde as épocas mais remotas os homens têm se reunido formando as organizações e segundo Drucker (1993), quando iniciou-se o processo de surgimento das pequenas organizações, havia sempre um chefe de família que exercia o comando sobre os membros, exercia a “administração” e a distribuía entre os demais integrantes do clã. Porém, ocorreram desde então, pequenas mudanças no modelo de administração, embora mudanças importantes e significativas somente se sucederam após o século XIX.

Com a Revolução Industrial, as empresas se desenvolveram e cresceram em tamanho, exigindo uma atuação constante e indispensável da administração. Os modelos de administração que surgiram após a Revolução Industrial foram amplamente utilizados em qualquer organização, fosse ela grande ou pequena.

De acordo com Oliveira (1999), quando se trata de uma empresa de origem familiar, pode-se considerar que o empreendedor nesta posição representa a verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão de oportunidade, inicia seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de pessoas que podem ser parentes ou funcionários. E dentro desse contexto, o empreendedor é normalmente apoiado e auxiliado pelos membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Ainda segundo Oliveira (1999), os executivos de empresa familiar devem levar em consideração alguns dados sobre as oportunidades externas da empresa, e procurar diferenciá-las em:

1. Oportunidades de mercado (as quais podem ser usufruídas por todas as empresas de um setor de atuação).
2. Oportunidades da empresa (as quais podem ser usufruídas por uma empresa em particular, que pode ser a empresa que observou o fato ou uma concorrente).

Assim, o empreendedor que atua em uma empresa familiar deve ter uma real visão do negócio no qual está inserido, isto é, uma visão do mercado no qual esta atuando, pois a oportunidade passa muito rápido e o julgamento deve ser imediato, fazendo assim uma abordagem coerente e dentro da filosofia e cultura da empresa. Sempre dentro da empresa familiar a apresentação da oportunidade para os executivos deve ser de forma sistemática visando cobrir as possíveis variáveis de projeto.

De acordo com Oliveira (1999), serão consideradas como oportunidades de uma empresa, situações que ela realmente tem condições e interesse em usufruir; caso contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça. O empreendedor deve identificar todas as oportunidades e cada uma delas é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa. Em seguida, deve-se escolher um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma carteira estratégica, a qual se torna o guarda-chuva de todo processo decisório na fase do diagnóstico estratégico da empresa familiar.

Considerando, portanto, a necessidade de formar profissionais preparados para abrir o seu negócio e tornar-se seu próprio patrão, recomenda-se que as escolas de ensino superior realizem um trabalho de parceria com as empresas que buscam profissionais com perfil de empreendedor, e também desenvolva atividades práticas que envolvam e exijam dos alunos uma postura empreendedora. Porém, a questão da formação empreendedora precisa ser bem definida, pois dentro das instituições de ensino superior, existe a necessidade de direcionar o

aluno para que a formação teórica tenha também uma abordagem prática ao mesmo tempo.

Segundo Dolabela (1999), tendo em vista que as constantes transformações pelas quais o mercado internacional e o mercado nacional vêm passando, agiliza-se, no Brasil, uma nova ordenação do setor empresarial. Neste novo contexto, a competitividade se intensifica e pressupõe o domínio das regras de gerenciamento e de recursos de sobrevivência na empresa. E para dominar essas novas regras, as instituições de ensino precisam estar adequadas para o ensino de novas maneiras de administrar, nas quais sentido, visão, criatividade, e bom senso constituem os requisitos mínimos do profissional que irá empreender e cujo perfil deve apresentar-se, hoje, totalmente renovado.

Por essa razão, as instituições de ensino superior devem repensar sua prática pedagógica, objetivando ajustar a realidade material do mercado atual à procedimentos teóricos, indispensáveis à consolidação desse perfil necessário ao desenvolvimento do aluno. As universidades têm nos dias atuais se adaptado para se aproximar o máximo possível da realidade de mercado, proporcionando ao aluno uma melhor competitividade dentro das situações impostas nas empresas.

Cabe notar que o mercado impõe mudanças não só para toda a sociedade, como principalmente para as instituições de ensino. Analisando o atual modelo de mercado de trabalho, observa-se que é necessário um realinhamento dos conceitos que estão sendo transmitidos aos universitários que por sua vez serão os empregados do futuro, pois nesta fase é necessário combinar produtividade, capacidade de inovação, competitividade, liderança, qualidade total, de modo a formar-se um modelo diferenciado de empregado. O empregado tradicional muda e se transforma em um empreendedor interno com senso de oportunidade, aquele que é capaz de fazer a empresa mudar junto com o mercado,

fazendo com que a empresa esteja sempre dentro dos novos e ainda não descobertos produtos e serviços.

É, portanto, inegável que o modelo do empreendedor na atualidade passa por uma formação técnica e administrativa dentro das universidades, voltada para as mudanças de mercado. Além disso, a formação profissional do empreendedor externo, o torna um grande aliado do país no sentido de geração de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, geração de empregos, entre outros. Para tanto, é necessário provocar uma metamorfose nas universidades e em seus programas de ensino fazer uma mudança de currículos, adotar idéias novas, experimentais, reformular seu produto. Para que isto se torne uma realidade as instituições de ensino superior devem manter um constante relacionamento com a sociedade, pois é para ela que o profissional é preparado.

No entanto, o que ainda se observa, é que os egressos das instituições de ensino superior apresentam uma deficiência de habilidades interpessoais, dificuldade de trabalhar em grupo, mostrando-se ainda sem segurança e mal equipados para enfrentar as pressões, que cada vez aumentam mais, em função das mudanças de mercado.

Considerando que o mercado sofre alterações constantes, é preciso preparar os alunos para enfrentá-las. As mudanças de mercado decorrem de um universo muito grande, deve-se sempre levar em conta as ocorrências mundiais e assim ter uma melhor visão do todo. Segundo Andrade (1999), todas as alterações que ocorrem na economia afetam direta ou indiretamente os acontecimentos de uma nação, isto faz com que as mudanças dentro do país sejam cada vez mais rápidas e ainda venham carregadas de novos meios de geração de renda.

As alterações pelas quais o mercado passa afetam diretamente o

desenvolvimento da empresa, e conforme citado acima, os alunos que por sua vez já atuam ou passaram a atuar dentro destas mesmas empresas representam uma preocupação, pois para o desenvolvimento dos funcionários e empreendedores internos tem-se buscado junto às instituições de ensino superior algumas formas de parcerias. Parece, no entanto, que a iniciativa para essas parcerias deve ser das escolas que podem oferecer algo importante em troca. As principais formas de parcerias mencionadas por algumas universidades e empresas são:

- Consultoria de Empresa Júnior.
- Projetos de interesse das empresas, realizados pelas Universidades.
- Apresentação de trabalhos de alunos às empresas.
- Relacionamento com ex-alunos e fortalecimento de associações de ex-alunos.
- Pesquisas e consultas para monitorar necessidades do mercado.
- Oferta de cursos fechados para as empresas.

As mudanças sociais e a globalização da economia apresentam-se em posição de destaque na justificativa das exigências de adequação do curso às necessidades impostas. Ocorre também uma grande e generalizada mudança nas relações de emprego, fazendo com que o egresso das instituições de ensino superior se torne um empreendedor interno, quando desenvolve e cria novos conceitos dentro da empresa em que atua ou um empreendedor externo que desenvolve e cria novos conceitos dentro da empresa que criou.

Segundo Dolabela (1999), nos Estados Unidos, por exemplo, o crescimento do número de universidades que oferecem cursos na área é muito grande e passou de dez em 1967, para 1.064 em 1998. Existem cerca de 27 revistas científicas, sendo que, destas, dez estão fora dos Estados Unidos. No mundo todo, o número de empresas que surgem a cada ano é crescente e impressionante, enquanto as grandes empresas declinam. Os números apresentados pelas micro, pequenas, e médias

empresas em todo o planeta refletem a sua importância: alta participação do PIB, grande geração de empregos e inovação tecnológica. Na Rússia e países do antigo bloco socialista, há uma verdadeira febre de empreendedorismo em que a experiência do Ocidente é intensamente procurada.

No Brasil, só no Estado de São Paulo, segundo dados fornecidos da Fiesp, foram eliminados 555 mil postos de trabalho desde o Plano Real (junho de 1994) até hoje. Isso equívale ao fechamento de 2.678 empresas de porte médio num período de cinco anos. Algumas fábricas fecham, outras mudam de lugar (cidade, estado) e outras se fundem. A Anteag (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária), surgiu no início da década para discutir a questão da autogestão e para subsidiar o desenvolvimento de modelos autogestionados de produção industrial, contribuindo para criar e recriar a relação trabalho e renda. Hoje, são 65 empresas com faturamento de R\$ 320 milhões em 1999, que, em vez de fechar as portas, se abriram para uma nova forma de pensar nas relações trabalho-produção e patrão-empregado.

De acordo com o relatório do Global Entrepreneurship Monitor(GEM), está existindo e ampliando-se uma verdadeira síndrome do empreendedor, não só no Brasil, mas também em todo o mundo. Observa-se que é necessária uma reformulação na formação do profissional, objetivando fazer uma aproximação maior entre as instituições de ensino superior e a empresa, para que um trabalho em conjunto seja realizado, produzindo assim um profissional qualificado e principalmente aceito no meio.

De acordo com Dolabella (1999), a universidade através do ensino é talvez o agente de mudança cultural mais significativo, embora esta mudança venha sendo processada em um ritmo lento e somente é sentida quando as gerações são trocadas. Neste caso, em que necessita-se de uma

mudança cultural imediata, ou seja, a criação de uma cultura empreendedora em ritmo urgente, seria necessário que as instituições de ensino superior ultrapassassem os limites da sala de aula para atingir o consciente coletivo.

Conforme citado por Cavalcanti (2001), o empreendedorismo tem atraído o interesse de especialistas de quase todas as disciplinas da área de ciências humanas na última década. É importante observar que provavelmente, na próxima década, o empreendedorismo passe a ser um dos principais pontos de aglutinamento das ciências humanas, porque é um dos assuntos que tem atraído um número muito grande de especialistas das mais diversas áreas do conhecimento.

O autor cita ainda que a sociedade transforma-se no sentido de se tornar cada vez mais uma sociedade na qual cada indivíduo é responsável por si próprio, voluntária ou involuntariamente, caminha-se no sentido de nos tornarmos um número maior de pessoas livres. E aqui a pesquisa no campo do empreendedorismo adquire um novo significado por oferecer ferramentas que ajudarão um número cada vez maior de pessoas a atuarem sob suas próprias condições, a serem elas mesmas em suas atividades e a compartilhar isto com as outras.

Todavia, é no entendimento do que vem a ser a figura central do empreendedorismo que deverá recair a atenção dos pesquisadores da área. Como foi visto, o empreendedor é mais do que um simples administrador, o ato de empreender passa por ser um idealizador de planos e executor de tarefas, ou um antecipador de mudanças, ou um inventor, ou mesmo um estrategista.

Dolabela (1999), levantou diversas questões e uma delas foi sobre o melhor ambiente para o aprendizado do futuro empreendedor. Segundo este autor, o mundo empresarial é considerado o ambiente natural do

empreendedor, e constitui uma fonte essencial de conhecimento e aprendizado.

Assim, pode-se dizer que o melhor ambiente acadêmico do aluno-empreendedor é aquele onde se encontram e articulam forças produtivas, econômicas, sociais e políticas. É neste ambiente que o aluno vai desenvolver sua percepção do negócio e aprender com os pares. Para o aluno que deseja ser empreendedor, o saber mais essencial está na capacidade de sondar o mercado do setor em que pretende atuar e ali enxergar o que nem todos percebem: uma oportunidade. Assim, a conexão do aluno com o mundo exterior e a sala de aula precisa ser intensa e direta.

Segundo Dolabela (1999), o ensino do empreendedorismo demonstrou ser um método eficaz e lançou a semente de importantes mudanças no ensino brasileiro. O processo de ensino deste tema ainda está no início de um processo, mas já é possível encontrar na sociedade Brasileira algum professor utilizando e transferindo este conhecimento ao aluno.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar o método de pesquisa e os procedimentos para coleta e análise dos dados do estudo realizado.

3.1 – Método de pesquisa

De acordo com Ruiz (1986), o método de pesquisa adotado pelo pesquisador é o fator que influencia na segurança e validade do estudo realizado. Segundo este autor, a palavra método é de origem grega e significa as etapas e processos a serem ultrapassados de maneira ordenada durante a investigação dos fatos ou ainda na procura da verdade.

Neste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa, com o desenvolvimento de um estudo de dois casos. Segundo Yin (2001), existem diversos métodos para desenvolver uma pesquisa dessa natureza, cuja utilização deve estar adequada aos objetivos e contexto do estudo proposto. Para o autor, pode-se ter pesquisa histórica, pesquisa experimental, pesquisa documental, levantamento e estudo de caso. A aplicação de uma dessas formas, resulta em procedimentos diferentes para trabalhar os elementos obtidos na coleta de dados, sempre considerando que cada uma delas apresentam vantagens e desvantagens, quando comparadas umas às outras.

Optou-se pelo estudo de caso para a realização desta pesquisa considerando que, segundo Yin (2001), este é um estudo empírico inserido em um contexto real, parte da realidade do pesquisador. Conforme este autor, o método de estudo de caso é utilizado quando questões de “como” e “por quê” são feitas na pesquisa e também quando as fronteiras entre o fenômeno e os limites não estão bem definidas.

Considerando-se as limitações do método de pesquisa adotado neste trabalho, como por exemplo a impossibilidade de proceder a generalizações dos resultados obtidos, para este trabalho foi realizado um levantamento de dados primários de forma que se pudesse obter respostas às questões de pesquisa formuladas no início do trabalho.

3.2 – Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho são as áreas de Administração e Secretariado Executivo de duas instituições de ensino superior que em seus cursos envolvem conhecimentos relacionados a empreendedorismo. Essas instituições são: o Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE e a Universidade do Norte do Paraná – UNOPAR.

Assim, o contexto de pesquisa é constituído por duas instituições de ensino superior particulares localizadas em estados brasileiros diferentes. Nesse contexto de estudo foi considerada a experiência docente do pesquisador, em sua convivência de sala de aula com os alunos, futuros profissionais que ocuparão cargos dentro das empresas ou mesmo atuarão em seus próprios negócios, haja vista que o mesmo ministra aulas de Empreendedorismo nas instituições investigadas.

3.3 – Instrumento de coleta de dados

Segundo YIN (2001), como fonte de dados que dão sustentação ao estudo de caso pode-se ter seis fontes: documentos, arquivos, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefatos físicos. Para se utilizar cada uma destas fontes deve-se aplicar procedimento diferentes. Neste trabalho de pesquisa a fonte de pesquisa será entrevista, pois conforme Yin (2001), uma das principais fontes de informações para um estudo de caso é a entrevista.

Conforme Martins (2000), a entrevista é uma técnica que

possibilita o relacionamento entre o entrevistado ou informante e entrevistador. A finalidade da entrevista é a busca, por meio de pergunta de informações e dados sobre a pesquisa a fim de permitir alto grau de aprofundamento e de particularização em relação ao tema estudado.

De acordo com Ruiz (1989), a entrevista consiste no diálogo com determinada fonte (pessoa ou informante), com a finalidade de colher dados relevantes para a pesquisa que está sendo desenvolvida. E conclui que não só os itens da pesquisa devem ser muito bem elaborado como também o entrevistado ou informante deve ser criteriosamente selecionado.

Ainda de acordo com Ruiz (1989), o entrevistador deve deixar o informante o mais a vontade possível, ser discreto e não ser inoportuno.

Com relação a coleta de dados para esta dissertação foram seguidas as seguintes etapas.

- 1 Foram entrevistados os responsáveis pela elaboração das ementas e pela elaboração das grades curriculares.
- 2 Levantamento das ementas das instituições de ensino superior pesquisadas com o objetivo de analisar a abordagem dada ao conteúdo empreendedorismo.

O trabalho de pesquisa de campo foi desenvolvido após estudo da bibliografia, composta por livros recentes de renomados autores, além de outras fontes de informações, como jornais, revistas e seminários. A finalidade desse levantamento bibliográfico é propiciar fundamentação teórica ao estudo desenvolvido.

As entrevistas foram realizadas com os coordenadores dos cursos previamente selecionados. Foram entrevistados os coordenadores das

duas instituições de ensino privado, por meio de um questionário contendo questões abertas pertinentes aos objetivos da pesquisa.

Na realização deste estudo, as entrevistas foram o principal instrumento utilizado para coletar dados, considerando alguns critérios previamente definidos de forma que se atendessem aos objetivos de pesquisa propostos na fase inicial do estudo. Para o desenvolvimento das entrevistas, foram selecionadas perguntas envolvendo questões de empreendedorismo e as necessidades de mercado, da universidade e dos alunos, conforme se pode observar no anexo A.

3.4 – Análise dos dados

Como instrumentos de coleta de dados primários, foram feitas entrevistas com os responsáveis pelo planejamento e elaboração dos cursos de administração geral das duas universidades e do curso de secretariado executivo de uma delas, também foram apresentadas as ementas das instituições de ensino superior pesquisadas. Estão incluídas no final deste trabalho as ementas (anexos B, C e D), que também constituíram uma fonte de dados para este estudo.

A partir dos dados coletados, pode-se analisar os resultados obtidos nas entrevistas. O relatório de coleta de dados foi dividido em quatro blocos e cada um desses blocos foi formado por algumas questões específicas a respeito do assunto a ser abordado. As entrevistas foram realizadas no período de junho a agosto de 2002 e gravadas em fita cassete.

A análise dos dados foi realizada em uma perspectiva interpretativista, de acordo com os pressupostos estabelecidos por Mason(1998), segundo o qual a validade da interpretação não está na descrição das crenças, atitudes, intenção, avaliação dos sujeitos de pesquisa, mas sim na habilidade do pesquisador em construir

significados dos dados de pesquisa. Desta forma, as perguntas que constituíram as entrevistas realizadas durante o processo de pesquisa, foram retomadas, em uma sistemática que permitiu contrastar as respostas dadas pelos coordenadores entrevistados. No capítulo cinco os resultados de pesquisa são apresentados a partir da interpretação do autor deste trabalho sobre as respostas dadas pelos respondentes da entrevista.

CAPÍTULO 4 – RESULTADO DA PESQUISA

Foram entrevistados coordenadores dos cursos de graduação das instituições de ensino superior previamente selecionadas. Na Universidade do Norte do Paraná - UNOPAR foi entrevistado o Professor Marcelo Capre Dias, Coordenador do Curso de Administração Geral e no Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, foram entrevistados a Professora Valdessara Bertolino, Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo e o Professor Fábio Konishi, Coordenador do Curso de Administração Geral. É preciso ressaltar que, existe diversidade de grades curriculares, justamente buscando atender aos requisitos de cada região ou área na qual está inserida a universidade.

É importante também ressaltar que cada um dos coordenadores de curso entrevistados são responsáveis por áreas nas quais há vários cursos. Portanto, não necessariamente respondem por apenas um curso, como por exemplo o coordenador do curso de Administração Geral da UNOPAR que também responde pelo curso de seqüencial de gestão de negócios imobiliários.

O questionário para realização das entrevistas foi dividido em quatro blocos, como já exposto anteriormente, cada um deles com os objetivos específicos indicados. O primeiro bloco de questões buscou fazer um levantamento sobre como o conteúdo relativo ao tema empreendedorismo é inserido nos cursos investigados. O segundo bloco de questões pretendia verificar de que forma o conteúdo empreendedorismo é incorporado ao curso que formalmente não tem a disciplina Empreendedorismo.

O terceiro bloco de questões foi elaborado para identificar de que forma as instituições de ensino detectaram a necessidade de inserir a disciplina no programa dos cursos. O quarto bloco de questões tinha como objetivo verificar se a formação de empreendedorismo proposta ao

aluno, aborda o conteúdo empreendedor interno (que atua dentro da empresa) ou empreendedor externo (que atua em seu próprio negócio), bem como detectar a visão de oportunidade nos dois cursos.

As perguntas feitas em cada bloco serão apresentadas, analisando-se as respostas dadas pelos entrevistados, separando-se, no entanto, os dados referentes as duas instituições de ensino, objetos deste estudo.

Vale ressaltar que a apresentação das questões feitas durante a entrevista seguiram a numeração das questões pertinentes ao primeiro bloco. Portanto, as quinze questões são apresentadas em sequência independente do bloco que está localizada.

4.1 Inserção da disciplina nos cursos.

O primeiro bloco de questões, como foi dito anteriormente, buscou fazer um levantamento sobre como o tema empreendedorismo é inserido nos cursos investigados.

Mais especificamente pretendia-se saber quais dos cursos investigados abordam o tema empreendedorismo como uma disciplina ou como parte do programa de outras disciplinas do curso. As questões contidas neste bloco de questões visavam também investigar a importância deste tema nos cursos e conhecer como foi tomada a decisão de inseri-lo em seus cursos.

Pergunta 1: Quais cursos das áreas de administração (e de secretariado)¹ abordam o tema empreendedorismo?

De acordo com as respostas dadas pelos coordenadores entrevistados, observou-se que:

¹ Na UNOPAR a pergunta foi feita somente para o coordenador da área de administração, no entanto na UNINOVE esta pergunta foi feita também para a coordenadora da área de secretariado.

Na UNOPAR, o tema empreendedorismo é parte integrante do curso de administração geral e do curso de seqüencial de gestão de negócios imobiliários. No entanto, aparece como uma disciplina específica e também como parte de outras disciplinas do curso. Segundo o entrevistado dessa instituição, a finalidade de inserir o conteúdo como parte de outras disciplinas do curso, é sedimentar no aluno, ao longo do curso, a formação empreendedora.

Na UNINOVE, o tema aparece nos cursos investigados – secretariado executivo e administração geral – de formas diferenciadas. No curso de secretariado executivo existe uma disciplina específica denominada Empreendedorismo, que é desenvolvida quase no final do curso. No curso de administração geral não há uma disciplina específica sobre este tema, mas este é amplamente abordado em algumas disciplinas do curso, tais como Teoria geral da administração II, Seminários avançados, Administração de serviços e Administração estratégica. Para ilustrar em quais cursos há disciplina Empreendedorismo e em quais deles o assunto é tratado como um conteúdo integrante de disciplinas diversas, foi construído o quadro abaixo.

Quadro 1 – Empreendedorismo: disciplina e conteúdo.

UNIVERSIDADE	UNOPAR		UNINOVE	
	ADM. GERAL	GESTÃO NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	ADM. GERAL	SEC. EXECUTIVO
APRESENTAÇÃO				
DISCIPLINA				
CONTEÚDO				

Fonte – Elaborado a partir das respostas.

Pergunta 2: Quais cursos das áreas de administração (e de secretariado)² têm formalmente a disciplina de Empreendedorismo?

Conforme resposta dos entrevistados das duas instituições:

Na UNOPAR, a disciplina de Empreendedorismo está sendo inserida na nova grade (em elaboração) do curso de administração geral e deverá ser ministrada no quarto ano. O curso de gestão de negócios imobiliários, por sua vez já tem a disciplina de Empreendedorismo formalmente inserida em sua grade curricular, no entanto como este curso somente iniciou-se a seis meses ainda não houve nenhuma turma que tenha cursado tal disciplina.

Na UNINOVE, o curso de secretariado executivo tem disciplina específica de Empreendedorismo, já no curso de administração geral não tem a disciplina de Empreendedorismo.

Pergunta 3: Qual a importância do tema empreendedorismo nos cursos em que está inserido?

Para a UNOPAR, a questão do empreendedorismo é considerada fundamental para o curso de administração geral e também para o curso seqüencial de gestão de negócios imobiliários, porque a instituição acredita que é passado o tempo em que o administrador era um agente passivo dentro da empresa. Portanto, como nos dias de hoje o administrador é um agente de mudanças, ou seja, um empreendedor, não somente na empresa como também em seu próprio negócio, a disciplina Empreendedorismo é vista como um estímulo ao espírito empreendedor dos alunos, conforme tendência apontada por Minarelli(1998) e citado no capítulo teórico deste trabalho. Segundo o coordenador entrevistado, empreendedorismo é considerado uma questão muito importante na atualidade e por essa razão está presente no curso de administração

² Na UNOPAR a pergunta foi feita somente para o coordenador da área de administração, no entanto na UNINOVE esta pergunta foi feita também para a coordenadora da área de secretariado.

geral. Na UNOPAR, portanto, considera-se que não se pode formar um administrador que não trabalhe com a questão do empreendedorismo.

Na UNINOVE, por sua vez, no curso de secretariado executivo o tema empreendedorismo é tratado segundo as vertentes do curso que, conforme as diretrizes curriculares para formação do futuro profissional, deve promover a formação do aluno para as áreas de gestão, consultoria, assessoria e empreendedorismo. Nessa instituição, as tendências do mercado de trabalho e o perfil desejado para o egresso do curso foram fatores importantes para a implantação da disciplina de Empreendedorismo. Já no curso de administração geral embora, não haja uma disciplina formal de Empreendedorismo, o tema é abordado ao longo do curso, na forma de tópicos estrategicamente colocados no programa de outras disciplinas, com o objetivo de manter o aluno sempre voltado para este assunto.

Para ilustrar o grau de importância que a disciplina de Empreendedorismo tem nos cursos, foi construído o quadro 2.

Quadro 2 – Grau de importância da disciplina.

UNIVERSIDADE GRAU DE IMPORTÂNCIA	UNOPAR		UNINOVE	
	ADM. GERAL	GESTÃO NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	ADM. GERAL	SEC. EXECUTIVO
MÁXIMO	■	■		■
MÉDIO			■	
MÍNIMO				

Fonte – Elaborado a partir das respostas.

Como se pode observar, a disciplina é considerada em geral muito importante para os cursos.

Pergunta 4: O que levou os coordenadores das áreas pesquisadas a inserir o conteúdo ou a disciplina Empreendedorismo em seus cursos?

Na UNOPAR, a decisão de inserir este conteúdo ou disciplina em um determinado curso, foi resultante da percepção do próprio anseio do aluno e a partir da sensibilidade da coordenação em relação às demandas do mercado de trabalho no qual esse aluno já está inserido. Esta instituição considerou também o mercado de atuação do aluno quando implantou a disciplina.

Na UNINOVE, a razão de inserir o conteúdo ou a disciplina de Empreendedorismo no curso de secretariado executivo, por exemplo, deveu-se a vontade da instituição de atender ao perfil desejado pelo egresso. Portanto, além de considerar a necessidade específica de cada curso, mediante sua linha de atuação, também é levado em conta o desejo do egresso. Na opinião de um dos coordenadores entrevistados nesta instituição, no futuro esta será uma disciplina que deverá também ser incluída no currículo de todos ou quase todos os cursos de graduação. No curso de administração geral, embora não se tenha empreendedorismo como uma disciplina específica, há preocupação com a capacidade crítica do aluno em relação aos empreendimentos e suas conseqüências, além de sua característica de formação humanística, técnica, gerencial e prática.

Para melhor ilustrar as razões que levaram os coordenadores a inserir a disciplina nos cursos investigados, foi construído o quadro abaixo.

Quadro 3 – Razões para inserção da disciplina no curso.

	UNOPAR	UNINOVE
COORDENAÇÃO (observação de mercado)	X	
ALUNO (necessidade utilização dos conhecimentos na prática)	X	
MERCADO (necessidades de mercado)	X	
UNIVERSIDADE (atender o perfil do aluno)		X
NECESSIDADE DO EGRESSO (atender o perfil do egresso)		X

Fonte – Elaborado a partir das respostas.

Como observado na UNOPAR, as razões para inserção da disciplina no curso são resultantes de decisões da coordenação, observação das necessidades do aluno e as exigências do mercado. Na UNINOVE, por outro lado, esta decisão é da universidade como um todo, somada a observação das necessidades dos egressos.

Pergunta 5: Durante o curso, o conteúdo ou disciplina Empreendedorismo é abordado em qual fase? Início, meio ou fim do curso? Por quê?

Na UNOPAR, o conteúdo de empreendedorismo é abordado no quarto ano, no sétimo semestre, durante o primeiro módulo do estágio e no oitavo semestre no segundo módulo do estágio supervisionado. Já o conteúdo é abordado nas disciplinas de planejamento estratégico que é ministrada no quarto ano nos sétimo e oitavo semestre de administração geral e também é abordado no terceiro ano em tópicos especiais nos semestres quinto e sexto. Segundo o coordenador entrevistado deve-se levar em conta que há o crescente número de estagiários, hoje aproximadamente 40% dos alunos optam por trabalhar com criação de empresas, para a qual o conceito de empreendedorismo é amplamente necessário. Cabe ressaltar que nesse estágio, que ocorre ao final do curso, o aluno pode optar em fazer um diagnóstico da empresa ou criação de empresas. Observa-se que, a opção pelo tema de criação de empresa

tem crescido na escolha dos alunos. Considerando esse fato é que se decidiu abordar este tema mais ao final do curso. Nessa universidade acredita-se ser importante que o aluno tenha primeiramente as disciplinas básicas e fundamentais, para mais tarde estudar disciplinas mais específicas, quando o aluno tem maior conhecimento sobre administração. Considera-se que é nessa etapa que o mesmo está preparado para entender melhor as questões relacionadas a empreendedorismo. O coordenador entrevistado na UNOPAR coloca que no curso de gestão de negócios imobiliários, a disciplina e o conteúdo de Empreendedorismo estão inseridos no último módulo que neste caso é o quarto semestre do segundo ano, por se tratar de um curso sequencial.

Na UNINOVE, no curso de secretariado executivo a disciplina de Empreendedorismo é abordada no penúltimo semestre do curso, composto no total por sete semestres letivos. Essa disciplina está alocada no sexto semestre, justamente para que possa formar e capacitar o futuro profissional para a área. Nessa instituição, em postura similar à UNOPAR, acredita-se que este tema deve ser inserido nos semestre finais do curso, com exceção da disciplina de Teoria Geral da Administração II que está inserida no segundo semestre, sendo assim o aluno já teria cumprido as disciplinas de formação básica, e portanto, estaria mais amadurecido para entender e discutir ativamente sobre empreendedorismo. No curso de Administração Geral da UNINOVE, como já sinalizado anteriormente, o tema empreendedorismo é abordado ao longo do curso. No segundo semestre como parte da disciplina Teoria geral da administração II, e nos sexto, sétimo e oitavo semestres nas disciplinas de Administração de serviços e Administração estratégica. Seminários avançados I e II.

Para oferecer uma visão geral sobre em quais partes dos cursos a disciplina ou o conteúdo Empreendedorismo é apresentado, foi elaborado o quadro abaixo.

Quadro 4 – Localização da disciplina/conteúdo na grade dos cursos

UNIVERSIDADE		UNOPAR		UNINOVE	
		ADM. GERAL	GESTÃO NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	SEC. EXECUTIVO	ADM. GERAL
ANO/SEMESTRE					
1ANO	1 SEM.				
	2 SEM.			TGA II	TGA II
2ANO	3 SEM.				
	4 SEM.		ESTÁGIO E <i>EMPREENDE-DORISMO</i>		
3ANO	5 SEM.	TÓPICOS ESPECIAIS E		TÓPICOS AVANÇADOS	
	6 SEM.	TÓPICOS ESPECIAIS E		SEMINÁRIOS AVANÇADOS CONSULT. ORGANIZ. <i>EMPREEN-DEDORISMO</i>	ADM. SERVIÇOS
4ANO	7 SEM.	ESTÁGIO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO <i>EMPREENDE-DORISMO</i>			ADM. ESTRATÉGICA SEMINÁRIOS AVANÇADOS
	8 SEM.	ESTÁGIO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO <i>EMPREENDE-DORISMO</i>			SEMINÁRIOS AVANÇADOS

Fonte – Elaborado a partir das respostas.

Vale lembrar que o curso Gestão de Negócios Imobiliários da UNOPAR é um curso seqüencial desenvolvido em apenas quatro semestres, e o curso de Secretariado Executivo da UNINOVE só apresenta sete semestres.

Essas foram as cinco questões pertinentes ao primeiro bloco de perguntas feitas durante a entrevista com os coordenadores. Com relação ao bloco 1 pode-se observar que o foco dado pelas duas universidades diverge quanto às abordagens dadas. Por exemplo, a abordagem do tema empreendedorismo nas universidades pesquisadas é colocada em fases diferentes, outro ponto é a questão de colocar o conteúdo no curso como uma disciplina formal, dentro da grade curricular e neste caso pode-se

observar que existem diferenças até mesmo quando se trata de uma mesma universidade. Na UNOPAR, a disciplina Empreendedorismo, ainda está sendo implantada no curso de administração geral, enquanto que o curso seqüencial de negócios imobiliários já conta com a disciplina. É relevante citar que algo similar ocorre na UNINOVE, tendo em vista que o curso de secretariado executivo tem a disciplina formalmente implantada e no curso de administração geral o conteúdo de empreendedorismo fica disperso em tópicos abordados em disciplinas distintas.

4.2 – Formas de aplicação do conteúdo nos cursos.

O segundo bloco de questões pretendeu verificar de que forma o conteúdo empreendedorismo é incorporado aos cursos das áreas pesquisadas.

Pergunta 6: De que forma o conteúdo empreendedorismo é inserido nos cursos que não possuem uma disciplina própria para abordá-lo?

Na UNOPAR, além das disciplinas que têm estreita relação com empreendedorismo, tais como tópicos especiais do terceiro ano do curso, há também o estágio relacionado à criação de empresas no quarto ano, há algumas atividades formais relacionadas ao setor de negócios. Essas atividades compõem uma etapa do curso na qual o aluno participa de tarefas reais dentro de empresas e estas estão relacionadas ao tema empreendedorismo, tais como a abertura de empresa e a questão da inovação.

Na UNINOVE, no curso de secretariado executivo, as disciplinas de Teoria Geral da Administração II e de Consultoria Organizacional, estão diretamente relacionadas com o tema empreendedorismo. No entanto, quando não há especificamente uma disciplina própria para Empreendedorismo, como ocorre em Administração Geral, o assunto é

abordado durante o curso como parte de outras disciplinas, uma vez que se considera o tema muito emergente e necessário nos diferentes cursos. No curso de administração geral da UNINOVE, por exemplo, o conteúdo empreendedorismo é abordado nas seguintes disciplinas: Teoria Geral da Administração II, Seminários Avançados, Administração de Serviços e Administração Estratégica.

Pergunta 7: Qual a carga horária da disciplina Empreendedorismo?

Na UNOPAR, o curso de administração geral conta com a carga horária de 72 horas aulas semestrais para a disciplina em questão, distribuídas em quatro horas de aulas semanais, no quarto semestre do curso. Quanto ao curso de Negócios Imobiliários, também há uma carga horária de 72 horas aulas semestrais para esta disciplina.

Na UNINOVE, no curso de secretariado executivo, a disciplina Empreendedorismo é desenvolvida em carga horária de 36 horas aulas semestrais, distribuídas em duas horas aulas semanais. No curso de administração geral, como não há uma disciplina própria para empreendedorismo que é abordado como parte de outras disciplinas no curso, o entrevistado teve dificuldade para estimar a carga horária destinada a este assunto.

Pergunta 8: Em quais disciplinas estão agregados os conteúdos de empreendedorismo?

Na UNOPAR, segundo o coordenador, no curso de graduação de administração geral, o conteúdo de empreendedorismo é abordado nas seguintes disciplinas: Tópicos Especiais em Administração e, conforme citado anteriormente, no estágio do quarto ano que é a criação de empresa, e no curso seqüencial de gestão de negócios imobiliários o conteúdo de empreendedorismo é tratado no estágio.

No curso do secretariado executivo da UNINOVE, além de disciplina própria de Empreendedorismo, no curso de Secretariado executivo, o conteúdo também é abordado na disciplina de Teoria Geral da Administração II, Consultoria Empresarial e Tópicos Avançados. No curso de administração geral, o conteúdo empreendedorismo é abordado nas disciplinas de Seminários Avançados, Teoria Geral da Administração II, Administração Serviços e Administração Estratégica.

O quadro a seguir ilustra as disciplinas da grade dos cursos estudados que incluem o conteúdo empreendedorismo em seu programa.

Quadro 5–Disciplinas diversas que incluem conteúdo empreendedorismo.

UNIVERSIDADE ANO/SEMESTRE	UNOPAR		UNINOVE	
	ADM. GERAL	GESTÃO NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	SEC. EXECUTIVO	ADM. GERAL
1ANO	1 SEM.			
	2 SEM.		TGA II	TGA II
2ANO	3 SEM.			
	4 SEM.		ESTÁGIO	
3ANO	5 SEM.	TÓPICOS ESPECIAIS	TÓPICOS AVANÇADOS	
	6 SEM.	TÓPICOS ESPECIAIS	SEMINÁRIOS AVANÇADOS CONSULT. ORGANIZ.	ADM. SERVIÇOS
4ANO	7 SEM.	ESTÁGIO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		ADM. ESTRATÉGICA SEMINÁRIOS AVANÇADOS
	8 SEM.	ESTÁGIO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		SEMINÁRIOS AVANÇADOS

Fonte – Elaborado a partir das respostas.

As respostas observadas neste bloco de questões indicam que as universidades apresentam uma sistemática muito parecida no tratamento do tema empreendedorismo, presente em seus cursos e quanto sua inserção no decorrer da formação do aluno. Observa-se, que mesmo

quando se tem a disciplina Empreendedorismo formalmente inserida no curso, esse conteúdo continua a ser abordado em outras disciplinas distribuídas ao longo do curso, com exceção do curso seqüencial de gestão de novos negócios, onde o conteúdo é desenvolvido somente no último semestre do curso durante o estágio supervisionado e também como disciplina. Isto nos permite perceber um bom nível de comprometimento das instituições pesquisadas com a formação do profissional empreendedor.

4.3 – Como detectar a necessidade do tema.

O terceiro bloco de questões foi elaborado para identificar de que forma as instituições de ensino detectaram a necessidade de inserir a disciplina no programa dos cursos pesquisados.

Pergunta 9: Foi realizada algum tipo de pesquisa para fazer levantamento das necessidades dos alunos quanto ao conhecimento do tema empreendedorismo?

Na UNOPAR, segundo o coordenador, a instituição não realizou uma pesquisa formal para determinar a necessidade do ensino do empreendedorismo. Essa necessidade foi predominantemente detectada pelos professores que também atuam em empresas de ramos diversos e diferenciados da área de educação e contribuíram trazendo informação sobre a prática e necessidades das empresas. Esses professores percebem a necessidade do ensino de empreendedorismo, talvez mais do que a universidade que só busca atender os anseio dos discentes.

Na UNINOVE, segundo um dos coordenadores entrevistados, a decisão veio a partir da observação de mercado, porque hoje estamos na era em que o emprego está acabando e não o trabalho, tendência essa apontada por Dolabela (1999), conforme registrado no capítulo teórico deste trabalho. É necessário, portanto, que o aluno tenha essa visão

empreendedora para que possa sobreviver, colocando todo seu aprendizado em prática, uma vez que talvez um número muito reduzido conseguirá ter carteira assinada num futuro muito próximo. Esta universidade visa a formação de profissionais cidadãos capacitados para atuar num mercado seletivo e competitivo.

Pergunta 10: Foram feitas pesquisas junto ao mercado para implantação do conteúdo ou da disciplina?

Na UNOPAR, conforme dito na questão anterior, embora não tenha sido feito uma pesquisa formal, o conteúdo da disciplina de Empreendedorismo foi elaborado a partir de pesquisas feitas em currículos de outras universidades. Serviu também de base para a construção do programa dessa disciplina, a experiência dos professores em termos de mercado.

Na UNINOVE, quando foi implantado o curso de secretariado executivo já havia na instituição o objetivo de desenvolver um curso que proporcionasse a formação de um profissional diferenciado para atuar em todas as áreas no mercado, quer seja em empresas públicas ou privadas. O empreendedorismo foi, portanto, uma das disciplinas mais ressaltadas nas discussões para organização do curso. A instituição observava também a dificuldade dos alunos para elaboração e realização de tarefas voltadas para o empreendedorismo, haja vista sua carência em nossa cultura, ainda voltada para aquele profissional assalariado ou com registro em carteira. Na área de administração geral não foi feita pesquisa formal, porém a inserção do conteúdo empreendedorismo nas disciplinas do curso, como já dito anteriormente, foi baseada na leitura de periódicos, jornais e pesquisas publicadas anais e revistas acadêmicas.

A seguir, oferece-se um quadro para ilustrar as fontes utilizadas para elaboração do programa da disciplina.

Quadro 6 – Fontes de pesquisa para elaboração do programa de curso.

UNIVERSIDADE CURSOS	UNOPAR		UNINOVE	
	ADMINISTRAÇÃO GERAL	GESTÃO NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	ADMINISTRAÇÃO GERAL	SECRETARIADO EXECUTIVO
FONTES DE PESQUISAS	PROFESSORES ATUANTES NO MERCADO BENCHMARKING EM OUTRAS UNIVERSIDADES	PROFESSORES ATUANTES NO MERCADO	JORNAIS PERIÓDICOS PESQUISAS PUBLICADAS EM REVISTAS ACADÊMICAS	UNIVERSIDADE OBSERVAÇÃO DE MERCADO

Fonte – Elaborado a partir das respostas.

Pergunta 11 : Qual tem sido a postura do aluno quanto ao ensino de empreendedorismo?

Na UNOPAR, no curso de administração, nota-se uma boa aceitação da disciplina Empreendedorismo por parte dos alunos, pois esta vai ao encontro de suas necessidades e desejos. No curso de gestão de negócios imobiliários, a disciplina diretamente relacionada ao Empreendedorismo ainda não começou a ser ministrada mas, o tema é parte integrante de outras disciplinas, inclusive no curso de administração geral e o mesmo tem chamado bastante atenção dos alunos. Uma confirmação dessa aceitação por parte dos alunos é confirmada quando observa-se que esta opção faz parte da escolha de uma grande quantidade de alunos, que se voluntariam para o desenvolvimento do tema criação de empresas durante o estágio.

Na UNINOVE, o coordenador do curso de secretariado executivo disse que há uma expectativa muito grande para as disciplinas chaves do curso, entre as quais temos Empreendedorismo. Segundo esse coordenador, essa expectativa é satisfeita quando os alunos, ao colarem grau, afirmam estar conduzindo os próprios empreendimentos. Isso

demonstra que eles tornaram-se empreendedores. No curso de administração geral não é feito monitoramento específico.

No terceiro bloco de questões, foi possível observar que as universidades estudadas apresentam uma similaridade de resposta, com relação as pesquisas e ainda com relação ao monitoramento da opinião dos alunos. No entanto, cabe ressaltar que o monitoramento é feito informalmente e depende do sentimento do coordenador. Observa-se também que são feitas pesquisas, mesmo que não registradas formalmente, com o corpo docente com intuito de aproveitar e absorver as experiências dos professores. Observa-se também que as universidades demonstraram em suas respostas, estarem atentas as mudanças de mercado e também aos anseios dos alunos que já estão formados e em formação.

4.4 – Conteúdos abordados sobre o tema.

O quarto bloco de questões teve como objetivo verificar se a formação de empreendedorismo proposta ao aluno aborda o conteúdo empreendedor interno (que atua dentro da empresa) ou empreendedor externo (que atua em seu próprio negócio). Mais especificamente se procurou verificar se os cursos das áreas pesquisadas incluem em suas ementas da disciplina Empreendedorismo itens pertinentes ao empreendedorismo interno e externo.

Pergunta 12 : O professor quando desenvolve a disciplina leva em conta os dois modelos de empreendedor – o empreendedor interno e o empreendedor externo? (Empreendedor interno é a pessoa que trabalha como empreendedor dentro da organização em que atua. Empreendedor externo – é a pessoa que atua como empreendedor dentro do seu próprio negócio).

Na UNOPAR, o empreendedorismo tem sido trabalhado nos dois modelos tanto o do empreendedor externo como o do empreendedor interno, embora haja uma predominância sobre o conteúdo que trata de empreendedorismo externo. Esta predominância, no entanto, é explicada pelo fato de que na região onde está a universidade há um grande movimento de abertura de novos negócios e também de mudanças de mercado.

Na UNINOVE, somente o responsável pela coordenação do curso de secretariado executivo respondeu a esta questão, haja visto que na área de administração geral não há a disciplina formal de Empreendedorismo, o que dificulta, na opinião do coordenador da área, uma análise mais detalhada sobre a forma com o tema é abordado em aula. Assim, de acordo com a coordenadora respondente, a ementa e o conteúdo da disciplina já possui formalmente a abordagem do empreendedorismo interno e externo. Isto é feito porque a instituição entende que se pode ter, dentro de uma empresa, um profissional que atue como empreendedor, assim como é possível ter um profissional autônomo, ou aqueles que estão fora das empresas, atuando como empreendedores em seus próprios negócios.

Pergunta 13: Qual é a abordagem considerada mais importante a do empreendedor interno ou a do empreendedor externo?

Na UNOPAR, atualmente o conteúdo está focado no empreendedor externo, mesmo assim, a universidade declara que as duas abordagens são importantes para o aluno. A universidade acredita que a maioria dos alunos tem utilizado os conhecimentos de empreendedorismo para trabalhar na formação de sua própria empresa. Na UNOPAR, o coordenador assume também que é difícil mensurar qual a abordagem mais importante, pois acredita ser importante desenvolver as duas abordagens.

Na UNINOVE, aborda-se a disciplina Empreendedorismo como um todo no qual estão inseridas questões pertinentes ao empreendedorismo interno e externo. Segundo o coordenador entrevistado, nessa instituição, se acredita que é importante mostrar ao aluno as duas faces do empreendedor para que o mesmo tenha o direito de opção, quando for para o mercado de trabalho.

Pergunta 14: Nos cursos pesquisados as escolas sentiram a necessidade de desenvolver no aluno a visão de oportunidade? (Visão de oportunidade é aquela que o empreendedor tem ao visualizar uma mudança de mercado e assim ele enxerga nesta mudança uma oportunidade de crescimento da empresa em que atua ou de sua própria empresa).

Certamente para o curso de administração geral, na UNOPAR, existe uma necessidade grande de ter essa visão de oportunidade, cada vez mais essencial para atuar no mercado atual, que cada vez é mais competitivo. Segundo o coordenador entrevistado, a visão de oportunidade é que dá a chance à empresa e ao empresário de lançar novos produtos e serviços. Assim, o curso inteiro aborda a questão de visão de oportunidade como um fator essencial para a administração. Este conteúdo é desenvolvido com mais ênfase nas disciplinas de Planejamento Estratégico e no estágio que é ligado aos tópicos especiais e é realizado durante o curso de graduação em administração.

Na UNINOVE, os coordenadores disseram que é uma realidade a formação com foco para a visão de oportunidade, por que seria algo fora da realidade a universidade formar o aluno somente para ser empregado. O coordenador do curso de secretariado executivo acrescentou que: considerando principalmente um mercado de trabalho cada vez mais reduzido no qual há uma tendência a não ter mais o registro em carteira. Assim, a universidade está voltada para formar o profissional com maior

potencial de crescimento inclusive individual, tornando-os verdadeiros empreendedores de si mesmos.

Pergunta 15: Além da questão de empreendedorismo interno e externo, que outro conteúdo é também inserido no programa da disciplina Empreendedorismo em seus cursos?

Atualmente na UNOPAR, o ponto mais forte que tem sido desenvolvido é a questão de criação dentro das empresas (no sentido de aproveitamento de oportunidade). Na ementa de empreendedorismo os conteúdos abordados são perfil do empreendedor, ciclo de vida organizacional, identificação, montagem e gestão de novos negócios. São também abordados, temas como a questão da inovação, disposição para abrir novos negócios, motivação dos funcionários à estas mudanças e também conhecimento sobre a área de marketing para esses novos serviços.

Na UNINOVE, o curso de secretariado executivo segue a tendência de mercado, ou seja, existe uma preocupação com os acontecimentos da atualidade. Como trabalhar o potencial empreendedor é um tópico que segundo o entrevistado poderá ser acrescentado no futuro. No curso de administração geral um tema mais abordado é o planejamento do negócio.

Observa-se pelas respostas dadas, que é necessária uma abordagem mais bem definida sobre o empreendedorismo, na qual o coordenador tenha como definir quais os temas e qual a abordagem a ser adotada no curso pelo qual é responsável. Durante a entrevista foi observado que nos cursos pesquisados dentro das instituições de ensino superior existe uma diferença muito grande na abordagem dada ao conteúdo empreendedorismo. No curso de administração geral da UNOPAR a abordagem ao conteúdo empreendedor é direta, ou seja, há uma disciplina específica denominada Empreendedorismo, em relação ao

mesmo curso equivalente na UNINOVE, embora no curso de secretariado executivo da UNINOVE a abordagem seja também direta. Segue abaixo quadro apresentando os conteúdos abordados no curso de empreendedorismo.

Quadro 7 – Conteúdos abordados no curso de empreendedorismo.

UNOPAR		UNINOVE	
ADM. GERAL	GESTÃO NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	ADM. GERAL	SEC. EXECUTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • PROJETO DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPRESA. • ESTRATÉGIA PARA EMPRESA FAMILIAR. • PERFIL DO EMPREENDEDOR • CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL • ENTRE OUTROS 	<ul style="list-style-type: none"> • PERFIL DO EMPREENDEDOR • CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL • IDENTIFICAÇÃO, MONTAGEM E GESTÃO DE NOVOS NEG. • QUESTÃO DA INOVAÇÃO • ENTRE OUTROS 	<ul style="list-style-type: none"> • PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO. 	<ul style="list-style-type: none"> • POTENCIAL EMPREENDEDOR • PERFIL DO EMPREENDEDOR • DESENVOLV. EMPREENDEDOR. • ENTRE OUTROS

Fonte – Elaborado a partir das respostas.

Conclui-se portanto que, embora as universidades demonstrem que o ensino do empreendedorismo é uma necessidade atual e de mercado, existe uma falta de foco para a implantação formal da disciplina. Isto ocasiona uma variedade de métodos adotados para inserção da disciplina de Empreendedorismo dentro da grade curricular, demonstrando em alguns momentos uma dispersão do conteúdo que fica pulverizado no programa de outras disciplinas do curso, acarretando uma dependência do sentimento do docente em dar ênfase ao tema.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas algumas conclusões advindas dos resultados da pesquisa realizada, bem como as limitações do estudo verificadas durante o processo investigativo, além de algumas sugestões sobre o ensino de empreendedorismo nas instituições de ensino superior, tema deste trabalho.

5.1 – Conclusões

É inegável o ritmo de empreendedorismo que se observa na sociedade atual. As pessoas têm criado seus próprios negócios num ritmo sem precedentes em diversos locais, tais como Brasil, Estados Unidos e até em países como Hungria, Rússia e China. Só nos Estados Unidos, o número de novos negócios passou de 90 mil em 1950 para mais de 2 milhões hoje. Segundo Robbins (2000), o espírito empreendedor é um verdadeiro divisor de águas no mundo dos negócios.

Nesta pesquisa o espírito empreendedor foi relacionado não somente com o processo de iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas, como também os casos em que um indivíduo, como funcionário de uma empresa, desenvolva características empreendedoras se projetando, traçando suas metas pessoais e perseguindo-as para ir galgando sucesso em sua carreira profissional.

É relevante também ressaltar que o espírito empreendedor apresentado e discutido neste trabalho, não está diretamente relacionado com os grandes empreendedores, grandes empresários, mas sim com aqueles que tem pequenos negócios, considerando que uma parcela significativa das empresas novas recai na definição e formato de micro ou pequena empresa. Este dado é importante porque não se pretende com

este estudo estimular ou defender que todos os indivíduos, no caso deste estudo, todos os alunos, fossem de repente transformados em grandes empresários.

Mas, é inegável que controlar seu próprio destino sempre foi um desejo de algumas pessoas e é esse desejo, essa decisão de vencer que as torna empreendedoras. No entanto, embora a maioria queira ser chefe de si mesmo, somente as mudanças recentes na economia as estimularam. Com a abertura de mercado houve uma redução do quadro de pessoal de grandes corporações o que ocasionou o desemprego de milhões de trabalhadores e gerentes. Essa grande massa de funcionários passou pelo trauma da demissão que transformou-se em uma oportunidade de auto-emprego, muitas vezes financiado, em grande parte, pela indenização da demissão ou por um prêmio à aposentadoria precoce. Nessa situação muitos foram atrás de técnicas para implantação de negócios e assim foram surgindo escolas especializadas em ensinar essa grande massa de gente a se tornar empreendedora.

Como consequência desse cenário, as instituições de ensino superior têm desenvolvido dentro dos seus cursos diversas formas de abordagem ao empreendedorismo, com o objetivo principal de tornar o aluno, durante o curso e após egresso das instituições de ensino superior, uma pessoa com características mais empreendedoras que aumentam seu potencial de qualificação na área em que se propõe a atuar. É neste contexto que este trabalho de pesquisa se desenvolveu.

Assim, este estudo se iniciou, tendo como objetivo principal identificar em duas Instituições de Ensino Superior, o tratamento dado ao tema empreendedorismo em duas áreas, Administração geral e Secretariado executivo, para conhecer como estas Instituições preparam seus alunos para serem empreendedores em termos de estrutura de cursos e de conteúdos básicos (empreendedorismo interno e externo).

Mais especificamente tinha-se como objetivos fazer um levantamento para saber em quais cursos das áreas pesquisadas a disciplina Empreendedorismo é ministrada, além de verificar se e como seu conteúdo é incorporado aos cursos que não possuem essa disciplina oficialmente. Buscou-se ainda Identificar de que forma as Instituições de ensino superior levantam as necessidades de ensino e aprendizagem desta disciplina e se esta inclui em seu programa questões sobre empreendedor interno (que atua dentro da empresa) ou empreendedor externo (atua em seu próprio negócio).

Cabe lembrar que os dados de pesquisa foram coletados em duas instituições de ensino superior, uma localizada no estado de São Paulo - UNINOVE e outra no estado do Paraná - UNOPAR. As áreas pesquisadas foram Administração e Secretariado Executivo, sendo que a primeira compreende outros cursos, tais como o de Gestão de Negócios Imobiliários. Com base na análise dos dados advindos das entrevistas feitas com os coordenadores de curso das áreas pesquisadas, elaborou-se algumas considerações sobre o estudo realizando, tendo como suporte os objetivos de pesquisa traçados no início da caminhada investigativa.

De forma geral, as instituições de ensino superior estudadas preparam seus alunos para desenvolverem uma visão empreendedora, inserindo a disciplina Empreendedorismo em seus cursos, seja como uma disciplina específica do curso ou como um conteúdo que é parte integrante do programa de outras disciplinas do curso. Dentro das áreas pesquisadas, por exemplo, verifica-se que no curso de secretariado executivo da UNINOVE, há uma disciplina específica de Empreendedorismo, já no curso de Administração dessa mesma faculdade, há apenas a inserção do conteúdo no programa de diversas disciplinas dadas no decorrer do curso, tais como Teoria Geral da Administração, Seminários Avançados, Administração de Serviços e Administração Estratégica. Na UNOPAR, por sua vez, além de haver uma

disciplina específica denominada Empreendedorismo, este é também um tema abordado em outras disciplinas no decorrer do curso.

Quando não há uma disciplina específica para o ensino de empreendedorismo, o tema é, como já afirmado anteriormente, abordado como parte integrante do programa de outras disciplinas do curso. Algumas vezes, é inserido no programa de disciplinas afins, como por exemplo, a disciplina Tópicos Especiais em Administração, que na UNOPAR, está relacionada com a criação de empresas e questões de inovações na área administrativa.

No entanto, é necessário considerar que quando este procedimento acontece, nota-se que o desenvolvimento do tema com os alunos fica na dependência do professor que ministra a disciplina, pois como empreendedorismo passa a ser apenas parte do programa de uma outra disciplina, se o professor em questão não tiver uma “visão empreendedora” pode ser que não se aprofunde o bastante para despertar a atenção do aluno.

Quanto ao levantamento das necessidades dos alunos relacionada a decisão das instituições em inserir questões sobre empreendedorismo nos programas de seus cursos, o que se observou é que em nenhuma das instituições houve uma pesquisa formal para conhecer as necessidades do mercado e conseqüentemente dos alunos. Na UNOPAR, a decisão de inserir esta disciplina nos cursos veio pela conversa com os professores que além de educadores exercem funções de gestores em empresas de diferentes ramos, e que apontaram para a necessidade de características empreendedoras no mercado de trabalho. Na UNINOVE, conforme dados obtidos com os entrevistados dessa instituição, a decisão veio por “observação de mercado” e uma vontade da instituição de desenvolver cursos que proporcionassem a formação de um profissional diferenciado.

Conforme observado nos dados coletados, a visão de empreendedorismo trabalhada, seja como disciplina específica ou como conteúdo abordado em outras disciplinas, há nas duas instituições pesquisadas a tendência a enfatizar questões sobre empreendedorismo interno e externo. No entanto, nota-se que na UNOPAR há uma certa tendência predominante para características do empreendedorismo externo. Na UNINOVE, tende-se a desenvolver a disciplina como um todo, de forma mais ampla, embora contendo essas duas abordagens de empreendedorismo.

Há, porém, de se expor que, nas duas instituições pesquisadas, a implantação da disciplina Empreendedorismo ainda depende muito da decisão do coordenador de curso. Durante as entrevistas realizadas notou-se também que embora os coordenadores tenham consciência de que o estudo do empreendedorismo é muito necessário para aluno, ainda não têm definido qual a melhor ou principal abordagem para essa disciplina no curso, nem qual seria a ênfase dada: empreendedorismo interno ou externo.

5.2 – Limitações

Ao final do processo de pesquisa desenvolvido, algumas limitações quanto ao método de pesquisa adotado, por exemplo, foram observadas, as quais serão citadas agora.

É relevante que se exponha que as conclusões obtidas nesta pesquisa referem-se apenas as universidades estudadas, não podendo ser estendidas a outras instituições de ensino ou consideradas válidas de modo mais genérico.

Uma outra limitação do estudo realizado está relacionada com o número de entrevistados e as áreas objetos de estudo. No entanto, os

resultados obtidos foram provocadores de uma discussão que poderá ser o ponto inicial de estudos futuros.

5.3 – Recomendações

Tendo em vista as conclusões e limitações do presente trabalho, recomenda-se trabalhar no sentido de fazer as seguintes considerações que se segue:

Replicação do estudo, para que, no caso de São Paulo e Londrina, possam fazer parte uma maior quantidade de escolas, inclusive as federais e estaduais. Recomenda-se também uma ampliação, no sentido de abranger mais estados. Inclusive, levantar as questões em outros cursos do país, para que se possa traçar um panorama atual do ensino do empreendedorismo no Brasil.

Dessa forma aconselha-se que sejam feitas entrevistas internas nos cursos, como por exemplo, com os alunos, que são os maiores interessados e, externamente com as indústrias, campo de trabalho dos discentes.

Outras entrevistas deverão abordar os egressos que passaram por várias grades curriculares, para verificar não só seu envolvimento com o curso, mas também os pontos fortes e fracos provocados pelas mudanças que ocorreram.

Seguem agora algumas sugestões voltadas para o papel das universidades, quanto ao ensino da disciplina Empreendedorismo.

Diante do cenário desenhado a partir dos dados de pesquisa, quanto à importância da disciplina no currículo dos cursos, pode-se sugerir que as universidades se preocupem em ter, sempre que possível, uma disciplina específica para esta área de estudo. É importante, também

que haja um programa de desenvolvimento e conscientização de todos os professores do curso para a necessidade de desenvolvimento de habilidades empreendedoras no aluno, de forma que este esteja melhor preparado para enfrentar as exigências de um mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

Parece importante, também, que as universidades realizem uma pesquisa formal, ou estimulem que talvez os próprios alunos do curso o façam, para conhecer melhor esse tipo de empreendedor que o mercado demanda. É possível também fazer uma pesquisa para saber que tipo de empreendedorismo seria mais adequado para a realidade e característica pessoal de cada discente, ou de cada curso, de forma que a disciplina Empreendedorismo não corresse o risco de ficar “engessada”, ou dependendo da visão somente dos professores ou dos coordenadores, como observado neste trabalho.

Finalmente, espera-se que este trabalho possa contribuir para que os estudos avancem na direção das mudanças que estão ocorrendo na sociedade de trabalho, onde cada um poderá e deverá enxergar as oportunidades dentro da sua área de atuação, e assim, saber aproveitá-las. Isso independente da posição que o egresso das instituições de ensino superior tenha na empresa em que trabalha ou na sociedade, como empreendedor interno ou externo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLESTERO – ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BATEMAN, T. Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATY, G. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BULGACOV, Sérgio e outros. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

COHEN, David. **E isso se ensina? Você S A**. São Paulo: Edição 31, Ano 4, P. 33-34, Janeiro 2001.

_____. **Como se faz gente que faz? Exame**. São Paulo: Edição 721, Ano 34, p.158-167, 23 de agosto de 2000.

CLUTTERBUCK, David; CRAINER, Stuart. **Grandes administradores, homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização sistemas e métodos, OSM análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O ensino do empreendedorismo: panorama brasileiro, em conferência proferida no evento: “a universidade formando empreendedores”**, Brasília: 27 de maio de 1999.

_____. **Oficina do empreendedor**. São Paulo, Cultura, 1999.

_____. **O Segredo de luíza**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J.C. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship – prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor – revisitado**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GRECO, Simara S. **Empreendedorismo: Brasil em primeiro**. São Paulo: Revista Exame n° 733. 21 de fevereiro de 2001.

HAMMER, Michael; CHAMPY James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa**. São Paulo: Campus, 1994

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futuro, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MASON, Jennifer. **Qualitative researching**. London: Sage Publication, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: Como ter trabalho e remuneração sempre**. São Paulo: Gente, 1995.

MONTANA, Patrick j. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MUZYKA, Sue; BIRLEY Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NASCIMENTO, Silvio. **O futuro nas próprias mãos**. Revista Senac-sp. São Paulo: P. 6-7, Out/Nov/Dez 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**. São Paulo: Harbra, 1989.
- RAMIRO, Denise; BAPTISTA Cristiana. **O rico mora ao lado**. Veja. São Paulo: Edição 1694, Ano 34, P. 3103, 4 de abril 2001.
- REVISTA SENAC-SP. Outubro/Novembro/Dezembro. 2000
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração e mudanças e perspectivas**. São Paulo: 2000.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: Guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: 1989.
- SHEEDY, E. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- SEBRAE – SP – <http://www.sebraesp.com.br>
- STONE, Phil. **O Plano de negócios definitivo**. São Paulo: Market Books, 2001.
- THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- VIEIRA, Sonia. **Como escrever uma tese**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- YIN, Roberto K., **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2001.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo principal **identificar nas escolas pesquisadas o tratamento dado ao tema empreendedorismo em duas áreas, administração geral e secretariado executivo, para conhecer como estas escolas preparam seus alunos para serem empreendedores em termos de estrutura de cursos e de conteúdos básicos.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1º Fazer um levantamento para saber como o conteúdo relativo ao tema empreendedorismo é inserido nos cursos investigados.

Questões referente ao 1º objetivo específico.

1. Quais cursos das áreas de administração (e de secretariado) abordam o tema empreendedorismo?
2. Quais cursos das áreas de administração (e de secretariado) têm formalmente a disciplina de Empreendedorismo?
3. Qual a importância do tema empreendedorismo nos cursos em que está inserido?
4. O que levou os coordenadores das áreas pesquisadas a inserir o conteúdo ou a disciplina Empreendedorismo em seus cursos?
5. Durante o curso, o conteúdo ou disciplina Empreendedorismo é abordado em qual fase? Início, meio ou fim do curso? Por que?

2º Verificar se e como o tema empreendedorismo é incorporado aos cursos das áreas pesquisadas.

Questões referentes ao 2º objetivo específico.

6. De que forma o conteúdo empreendedorismo é inserido nos cursos que não possuem uma disciplina própria para abordá-lo?
7. Qual a carga horária da disciplina Empreendedorismo?
8. Em quais disciplinas estão agregados os conteúdos de empreendedorismo?

3º Identificar de que forma as Instituições de ensino superior detectaram a necessidade de ensino e aprendizagem desta disciplina.

Questões referente ao 3º objetivo específico.

9. Foi realizada algum tipo de pesquisa para fazer o levantamento das necessidades dos alunos quanto ao conhecimento do tema empreendedorismo?
10. Foram feitas pesquisas junto ao mercado para implantação do conteúdo ou da disciplina?
11. Qual tem sido a postura do aluno quanto ao ensino de empreendedorismo?

4º Verificar se a formação de empreendedorismo dada ao aluno aborda o conteúdo empreendedor interno (que atua dentro da empresa) ou empreendedor externo (que atua em seu próprio negócio).

Questões referente ao 4º objetivo específico.

12. O professor quando desenvolve a disciplina leva em conta os dois modelos de empreendedor – o empreendedor interno e o empreendedor externo? (Empreendedor interno é a pessoa que trabalha como empreendedor dentro da organização em que atua. Empreendedor externo – é a pessoa que atua como empreendedor dentro do seu próprio negócio).
13. Qual é a abordagem considerada mais importante, do empreendedor Interno ou empreendedor externo?
14. Nos cursos pesquisados as escolas sentiram a necessidade de desenvolver no aluno a visão de oportunidade? (Visão de

oportunidade é aquela que o empreendedor tem ao visualizar uma mudança de mercado e assim ele enxerga nesta mudança uma oportunidade de crescimento da empresa em que atua ou de sua própria empresa).

15. Além da questão de empreendedorismo interno e externo, que outro conteúdo é também inserido no programa da disciplina Empreendedorismo em seus cursos?

ANEXO B

PLANO DE ENSINO – 2001			
CURSO: Secretariado			
DISCIPLINA: EMPREENDEDORISMO			CÓDIGO:
POSIÇÃO NA GRADE DO CURSO: Gestão de Ambiente e rede de internet.		CARGA HORÁRIA SEMESTRAL: 36	
1º SEMESTRE LETIVO		HORAS / AULA 02	
EMENTA: Conceito de empreendedorismo. O empreendedor nas organizações. Iniciativa e liderança. Iniciativa e continuidade. A importância do pensar grande e agir pequeno. Serviço: conceito e tipologia. Abertura de novos negócios. Plano de Negócio Simplificado, As unidades estratégicas de negócios na empresa. Criando novos serviços. Quando o EU é o melhor produto. O mito do empreendedor.			
OBJETIVOS: Tomar decisões sobre como empreender a sua carreira dentro da empresa, Elaborar um plano de negócios. Desenvolver e criar oportunidades. Treinar práticas de empreendedorismo. Diagnosticar oportunidades.			
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: CRONOGRAMA			
SEMANAS:	CONTEÚDO	SEMANAS:	CONTEÚDO
1º	Aula de apresentação da disciplina. História do Empreendedorismo	10º	Brainstorming Conceitos Brainstorming aplicação
2º	O empreendedorismo O empreendedorismo no Brasil	11º	Potencial do empreendedor (exercício)
3º	O empreendedor Perfil do empreendedor	12º	Plano de Negócios e Visão Apresentação do Plano de negócios
4º	Desenvolvimento de empreendedores Aprender a empreender	13º	Elaboração do Plano de Negócios
5º	Visão, Oportunidade e Criatividade	14º	Informações para o Plano de Negócios
6º	Identificação de oportunidades. Formulas para Identificação	15º	Exercício com a sua idéia de empresa
7º	O empreendedor na Empresa	16º	Experiências de Empreendedores
8º	Influência do empreendedor na empresa	17º	Como Iniciar um empreendimento sem dinheiro
9º	Experiências de Empreendedores	18º	Quebra de Paradigma

METODOLOGIA DE ENSINO: Aulas Expositivas , Estudo de Casos, Apresentação de Fitas de Vídeo, Palestras de Empreendedores,	
SISTEMA DE AVALIAÇÃO: Ver orientações do regimento interno do Centro Universitário.	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA: Inovação e espírito empreendedor – Entrepreneurship (Prática e Princípios) 3^a edição, Peter F. Drucker Editora Pioneira. Administrando para o futuro, 6^a edição , Peter F. Drucker, Editora Pioneira Oficina do Empreendedor, 5^a edição, Editora Cultura O Empreendedor , 8^a edição, Editora Makron Books <u>Sites na área.</u> www.empresario.com.br/futuro www2.uol.com.br/exame www.empreendedor.com.br www.geocities.com./eureka/2471 www.homebusinessmag.com www.homebizjour.com	
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR: Revista Exame, Vencer, Você, Jornais.	
ELABORAÇÃO :	PROFESSOR (ES) RESPONSÁVEL (EIS) Prof.
	DATA :
	ASSINATURA :
APROVAÇÃO :	CHEFE DE DEPARTAMENTO :
	DATA :
	ASSINATURA :
VISTO DA DIREÇÃO :	

ANEXO C

Ementa do Curso de Administração Geral.

UNOPAR – Universidade do Norte do Paraná**Disciplina**

Tópicos Especiais Estratégia e Empreendedorismo

EMENTA

Estudo de assuntos na área de Estratégia e Empreendedorismo, ligados ao conteúdo curso e a questões emergentes, palestras com profissionais da área de Estratégia e Empreendedorismo; estudo de artigos na área de Estratégia e Empreendedorismo, tais como: Projetos de Criação e Desenvolvimento de Empresas; Globalização, Endo-marketing, Estratégias para a empresa familiar; Qualidade total nas organizações; Logística de distribuição; Gestão em empresas agroindustriais e Cadeias alimentares; Gestão de Tecnologias de informação; etc.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

Artigos e Publicações atualizadas na ocasião.

ANEXO D

Ementa do Curso Seqüencial Gestão de Negócios Imobiliários

UNOPAR – Universidade do Norte do Paraná.

Disciplina

EMPREENDEDEDORISMO

Ementa

Perfil empreendedor.

Ciclo de vida organizacional.

Identificação.

Montagem e gestão de novos negócios.

Intrapreneurship.