



doi:10.14211/regepe.v6i1.411

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA COMO MÉTODO: O CASO DO *MINOR* EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO DA UFF

Recebido: 04/09/2016

Aprovado: 05/01/2017

¹ Fabiane da Costa e Silva

² Rafael Cuba Mancebo

³ Sandra Regina de Holando Mariano

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar a educação empreendedora como método de ensino, entendido como uma forma de conciliar teoria e prática. Para tanto, utilizou-se do referencial desenvolvido por Neck, Greene & Brush (2014) que elencaram cinco práticas que devem ser consideradas para o ensino do empreendedorismo sob esta perspectiva: criação, empatia, experimentação, jogos e reflexão. O desenho metodológico foi o estudo de caso em profundidade em que é apresentado o curso Minor em Empreendedorismo e Inovação (MEI) da Universidade Federal Fluminense (UFF). Espera-se que este trabalho permita uma reflexão sobre as agendas para a educação empreendedora no Brasil e também de pensá-la como uma forma de melhorar a educação e as condições sociais e econômicas do Brasil.

Palavras-chave: Educação; Empreendedorismo; Método; Práticas.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, (Brasil). Colaboradora pela Universidade Federal Fluminense – UFF, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: fabianecostaesilva@id.uff.br

² Doutorando em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RIO, (Brasil). Professor Substituto pela Universidade Federal Fluminense – UFF, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: cuba.mancebo@gmail.com

³ Doutora em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, (Brasil). Professora associada ao Departamento de Empreendedorismo e Gestão da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense – UFF, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: sandramariano@id.uff.br



ENTREPRENEURIAL EDUCATION AS A METHOD: THE CASE OF MINOR IN ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION OF UFF

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present entrepreneurial education as a teaching method, understood as a way of combining theory and practice. Therefore, it was used the framework developed by Neck, Greene & Brush (2014) that showed five practices that should be considered for the teaching of entrepreneurship in this perspective: creation, empathy, experimentation, games and reflection. The study design was a case study in depth that shows the Minor course in Entrepreneurship and Innovation (MEI) of Universidade Federal Fluminense (UFF). It is expected that this work will allow a reflection on the agendas for entrepreneurial education in Brazil and also think about it as a way to improve education and the social and economic conditions of Brazil.

Keywords: Education; Entrepreneurship; Method; Practices.



INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é apresentar a educação empreendedora como método de ensino. Este entendimento fundamenta-se em Neck *et al.* (2014) quando afirmam que a educação empreendedora não pode ser entendida como um processo, uma vez que um processo é composto por *inputs* conhecidos transformados em *outputs* previsíveis.

Por isso, não é plausível ensinar estudantes com a linearidade de uma linha de produção como em um processo. Ao fazer-se isso, corre-se o risco de repetir o que vem sendo realizado no ensino das disciplinas tradicionais dos cursos de gestão: identificar um problema, desenvolver um conceito, definir os recursos necessários e gerenciar o empreendimento.

Ora, se o desejável é construir um ambiente que favoreça o empreendedorismo, é necessário pensar em como construir um conjunto de técnicas e habilidades que favoreçam o pensamento empreendedor e a ação empreendedora (Neck, Greene & Brush, 2014, Mitchell *et al.* 2000; Morris, 1998). Este desejo vai ao encontro do próprio conceito de empreendedor aqui entendido como um sujeito capaz de desenvolver um comportamento voltado para a criação de valor através da identificação de oportunidades e do desenvolvimento de um empreendimento. O empreendedor visa resultados positivos para o seu negócio e para a sociedade.

Desta forma, deve-se formar pessoas que não ignoram os conhecimentos teóricos e que sejam capazes de posicionarem suas ideias de maneira crítica e de forma a pensarem em como suas ideias podem contribuir e impactar o ambiente social em que estão inseridos.

Assim, há necessidade de se repensar o paradigma educacional para esta educação, de modo que as escolas e as universidades alinhem seus planos pedagógicos de maneira convergente aos ambientes abertos para o ensino do empreendedorismo. Por isso, o paradigma educacional deve ser (re)construído a partir de uma reflexão que questiona se o conhecimento teórico, sob a ótica platônica-aristotélica, é ou não superior ao conhecimento prático, ao conhecimento aplicado (Neck, Greene & Brush, 2014).

Diante disto, é essencial superar a ideia de que empreendedores nascem prontos e situar a importância da educação empreendedora em escolas e

universidades como peça fundamental na capacitação de empreendedores no estímulo a atividades inovadoras e no desenvolvimento de um país.

É por esses motivos que se acredita que a educação empreendedora deve ser entendida como método e não apenas como um processo. É a partir da visão do sujeito empreendedor como sendo sujeito da ação, que a educação empreendedora conseguirá conquistar seu espaço de relevância acadêmica, social e econômica.

Por tais razões, o objetivo desta pesquisa se concretiza a partir da apresentação e análise de um estudo de caso: o curso *Minor* em Empreendedorismo e Inovação da Universidade Federal Fluminense (MEI/UFF). Para tanto, este trabalho está organizado da seguinte forma: breve problematização do ensino de empreendedorismo; apresentação do referencial teórico; descrição dos procedimentos metodológicos; apresentação e análise dos resultados seguidos das considerações finais.

ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

O marco inicial do ensino de empreendedorismo ocorreu durante o cenário de escassez da 2ª Guerra Mundial. Mais precisamente, em 1942, o Senado dos Estados Unidos da América (EUA) recomendou que as universidades alocassem recursos no desenvolvimento e na capacitação de pequenos negócios com vistas à inovação e ao fomento da atividade econômica. Atendendo a essa recomendação, a Harvard Business School, em fevereiro de 1947, ofereceu sua primeira disciplina de empreendedorismo, lecionado pelo Professor Myles Mace, para estudantes do seu programa de MBA (Katz, 2003).

Naquela época, o Brasil ainda nem era considerado um país industrializado, uma vez que seu processo de industrialização se deu tardiamente na década de 1950 com a substituição de importações. No que toca o ensino de empreendedorismo no país, este teve início na década de 1980 no Ensino Superior e só posteriormente conquistou espaço no nível fundamental e básico de educação.

Na realidade, o primeiro curso desta natureza foi o de Administração para Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores, desenvolvido pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, em 1984 (Henrique, D.C & Cunha, S. K, 2006). Desde então, outros programas de ensino



de empreendedorismo surgiram no Brasil, como o curso oferecido pelo Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em 1984, o da Escola de Empreendedores, criada pela Universidade Federal de Santa Catarina, em 1992, o programa SOFTEX/CNPq (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), em 1993, só para mencionar algumas iniciativas (Coan, 2012, Mariano & Mayer, 2012).

Portanto, foi só na década de 1990 que o ensino do empreendedorismo ganhou mais atenção. Isso ocorreu em decorrência das altas taxas de desemprego entre os jovens no país, o que chamou a atenção para a necessidade de se desenvolver habilidades empreendedoras para o mercado de trabalho. Naquele cenário, o ensino do empreendedorismo e a abertura de novos negócios apresentaram-se como uma possibilidade de reverter a situação econômica do país.

Nesse contexto, é importante dizer que construir um programa de educação empreendedora ia além da inclusão de disciplinas no projeto pedagógico dos cursos. Era preciso que a instituição, a partir de novas práticas pedagógicas, se transformasse em uma instituição empreendedora (Campelli, 2011).

De acordo com dados da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014), que mapeou a atividade empreendedora em 73 países, o ensino de empreendedorismo está entre os principais indicadores das condições para a atividade empreendedora. O critério é analisado a partir da implementação, dentro do sistema de educação, de uma formação voltada para a criação ou gestão de pequenas e médias empresas (PMEs). Esse critério é avaliado da seguinte forma: a) o empreendedorismo na educação básica; e b) a educação empreendedora no nível superior. A análise feita na pesquisa se deu a partir de uma escala entre 1 e 5, sendo 1 a menor nota e 5 a maior nota.

Os países pesquisados no grupo latino americano e caribenho, em que se encontra o Brasil, apresentaram uma média de 1,86 para a Educação Básica e 2,98 para o Ensino Superior. No caso do Brasil, a nota atribuída para a Educação Básica foi 1,48 e 2,54 para o Ensino Superior. Observa-se que em ambos os critérios, o país ficou em penúltimo lugar, ficando atrás apenas do Equador, que apresentou nota 2,36 na Educação Básica, e do Suriname, que apresentou nota 3,53 no Ensino Superior (GEM, 2014). Isso significa que apesar de sua maior extensão geográfica e superioridade econômica na região, pelo menos em números absolutos, a educação

empreendedora no Brasil deixa muito a desejar. Este fato abre um campo de oportunidades a ser desenvolvido no que se refere à temática em questão.

O relatório também destacou a importância desses dados para os gestores públicos que devem considerar a forma como a educação empreendedora estimula a criatividade, a autossuficiência e a iniciativa pessoal, assim como o modo de instruir sobre princípios de economia de mercado. Sendo assim, a implementação de políticas públicas e de atividades de ensino do empreendedorismo, ainda que necessárias, não são simples. Por isto, na seção a seguir é apresentada uma forma de desenvolver estas atividades de modo que seus objetivos sejam contemplados.

O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO COMO MÉTODO

Para Neck *et al.* (2014 p. 11) “o ambiente empreendedor é imprevisível, incerto, ambíguo e demanda um *mindset* específico, que contrasta com o ambiente empreendedor onde ensinamos”. Desse modo, o empreendedorismo como método representa uma série de habilidades e técnicas que permitem aos estudantes desenvolverem diferentes práticas, a navegarem pela área e a pensarem e a agirem de forma empreendedora.

Para os autores, a partir da teoria da efetividade de Sarasvanthy (2008), o empreendedorismo pode ser mais do que um processo e deve ser ensinado como um método. Esse método se desenvolve a partir de diferentes práticas que levam os estudantes a pensarem com um *mindset* empreendedor e que tenham, a partir disso, uma atitude empreendedora. Nesse sentido, método e teoria andam juntos, conforme apresentado na Tabela 1, onde a contraposição entre método e processo permite a compreensão da base utilizada para o estudo de caso que será apresentado na seção posterior.



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

Tabela 1: Diferença entre ensino de empreendedorismo como método e como processo.
Fonte: Elaboração própria, baseado em Neck e Greene, 2011. Tradução livre.

De acordo com Neck e Greene (2011, p. 63), a educação empreendedora como um método requer prática e permite aos estudantes usarem, aplicarem e agirem de acordo com os conceitos de empreendedorismo. Os autores apresentam quatro suposições na perspectiva do método. São elas:

- 1. Aplica-se a iniciantes e especialistas:** a suposição de que o método se aplica a estudantes e funciona independentemente do nível de experiência. O importante é como cada estudante vê o empreendedorismo e o seu lugar nele. Isso representa a base do método;
- 2. O método é inclusivo:** significa que a definição de empreendedorismo é expandido para incluir qualquer organização em vários níveis de análise. Portanto, o sucesso é idiossincrático e multidimensional;
- 3. O método requer a prática contínua:** o foco é fazer, em seguida, aprender, ao invés de aprender e em seguida fazer. Como resultado, a prática reflexiva é extremamente importante para a aprendizagem;
- 4. O método é para um ambiente imprevisível.**

Os autores destacam que a educação empreendedora como método não é previsível, mas passível de ser ensinado e aprendido (Neck & Greene, 2011, p. 68). Nessa perspectiva, envolver os estudantes em simulações e atividades que os aproximem do dia a dia do empreendedor, faz com que sintam de perto os desafios do que é empreender, “observando o mundo a partir de diferentes lentes e criando oportunidades” (Neck & Greene, 2011, p.68). Essas simulações também permitem que os estudantes se sintam melhor preparados para atuarem como empreendedores, já que passam a trabalharem a partir de casos e jogos com ambientes menos

controlados (Arasti, Z., Falavarjani, M. K., & Imanipour, N., 2012). Por este prisma, os currículos devem se basear em práticas que estimulem o processo de aprendizagem.

Para Arasti *et al.* (2012), o ensino de empreendedorismo pode ser organizado a partir do que os autores chamaram de métodos tradicionais e métodos inovadores. Nessa mesma perspectiva, Ulrich & Cole (1987), após extensa pesquisa nos principais programas de educação empreendedora, apresentaram algumas práticas pedagógicas como mais adequadas por desenvolverem atividades que coloquem o estudante em um papel ativo e o professor atuando como um facilitador. Isto é, a partir de atividades com jogos, discussões em equipes e simulações, conforme proposto por Neck e Greene (2011).

Desse modo, Neck, Greene e Brush (2014), no livro “*Teaching entrepreneurship: a practice-based approach*” (em uma tradução livre: Ensinando Empreendedorismo: uma abordagem baseada em prática) apresentam cinco práticas para o ensino de empreendedorismo. Argumentam os autores que a natureza complexa do empreendedorismo demanda um repertório de diferentes práticas a fim de perceber melhor a sua relação com a teoria. Em tempo, os autores elencam cinco práticas, as de:

1. jogar;
2. empatia;
3. criação;
4. experimentação;
5. reflexão.

Essas cinco práticas formam um portfólio de ensino composto por sentir, jogar, observar, criar e pensar o empreendedorismo (Neck & Greene 2011, Neck *et al.*, 2014). Por esta ótica, a prática de jogar inclui o uso de games e dinâmicas de simulações para o ensino do empreendedorismo.

Por sua vez, a empatia é entendida como a habilidade inerente ao ser humano em relacionar, saber e entender as emoções dos outros (Neck, *et al.* 2014, p. 42). Contextualizada na educação empreendedora, é enxergar o empreendedor como um identificador e solucionador de problemas, quem cria valor para a sociedade. A prática da empatia requer, portanto, fazer com que o sujeito avalie a possibilidade de se ver como um empreendedor e de avaliar seu estilo de vida. Vale destacar também que o uso desta prática na educação empreendedora é entendido como parte de uma



conexão com os significados e valores construídos nas relações de *networking*, de liderança e de espírito de equipe (Neck, *et al.*, 2014, p. 42). Uma forma interessante de se pensar nessa prática são as dinâmicas de apresentação e decisão dos grupos.

A prática de criação deve estimular e desenvolver a criatividade dos estudantes no processo de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, devem ser pensadas formas de estimular o pensamento lateral dos estudantes através de diferentes técnicas de criatividade aplicadas ao ambiente de negócios, tais como: estímulos aleatórios, *brainstorming*, mapa mental, entre outras.

As técnicas de experimentação também são fundamentais para que testes e trocas sejam realizadas entre os estudantes. Esse processo deve levar em consideração que um negócio é um processo em construção e que demanda a constante revisão, reconfiguração e adaptação de ideias. Empreender, assim, tem grande relação com experimentar, seja do ponto de vista do empreendedor, seja o de quem ele irá atender.

Por fim, na prática de reflexão deve-se discutir como a teoria e a prática fomentam a ação e o aprender fazendo. A reflexão está no cerne da educação empreendedora, visto que compõe todas as práticas anteriormente apresentadas e permite a construção de um ciclo contínuo de ação, criação, construção e reflexão sobre a prática (Neck *et al.*, 2014).

À luz do portfólio e das discussões e práticas supracitadas, na próxima seção será apresentado o Curso Sequencial de Complementação de Estudos, mais conhecido como *Minor* em Empreendedorismo e Inovação (MEI), oferecido no âmbito da Universidade Federal Fluminense (UFF), cujo objetivo é prover uma educação empreendedora como formação complementar para estudantes de todas as áreas e cursos de graduação da referida universidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa deste trabalho é de natureza qualitativa, caracterizada pela imersão do pesquisador no cenário natural em que os fenômenos estudados ocorrem. A pesquisa qualitativa permite que se responda a questões muito particulares, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, nela se permite trabalhar com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças

valores e atitudes. A partir disso, é possível aprofundar as relações entre processos e fenômenos que não podem ser reduzidos a mera operacionalização de variáveis (Denzin & Lincoln, 1994).

O desenho metodológico da pesquisa é o estudo de caso. Esse método se caracteriza pela investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente em ocasiões em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2005, p.32).

Dessa forma, ao apresentar e analisar o caso, o pesquisador se envolve em um processo de aprendizagem sobre o caso apresentado, ao mesmo tempo que tem o produto desse aprendizado (Ghauri, P., 2004). Nesse sentido, o estudo de caso foi realizado em profundidade, envolvendo a coleta de dados primários e secundários.

A pesquisa bibliográfica e documental constituiu fonte de dados secundários. Estes, por sua vez, foram utilizados para a caracterização do problema e apresentação do caso, além de lançar mão da abordagem teórica, que subsidia a análise dos dados. A fonte de dados primários se consistiu em pesquisas de satisfação realizadas junto a alunos do MEI/UFF, além de visitas e observações participantes realizadas em campo no período entre agosto de 2014 a setembro de 2015.

O estudo de caso em tela parte de uma abordagem interpretativista, que permite ao pesquisador realizar inferências com base em um construto teórico. O papel do pesquisador deve ser ativo e o de um observador atento. A análise dos dados deve permitir a compreensão do fenômeno analisado à luz do referencial teórico utilizado. Por esta perspectiva, o objeto de pesquisa deve ser “entendido como construído socialmente pelos atores” (Diniz *et al.*, 2006, p. 7).

Em estudos interpretativos, a teoria possui papel fundamental, pois além de orientar a elaboração do projeto, também é parte do processo de coleta e análise de dados, pois embasa a abordagem empírica. Dito isto, a generalização dos resultados de um estudo de caso interpretativo pode ser considerada como tendências que, por sua vez, podem ser consideradas “como explicações de um fenômeno particular, geradas a partir de pesquisa empírica interpretativa em um local específico, que pode ser útil no futuro em outras organizações e contextos” (Diniz *et al.*, 2006, p. 8).



O MINOR EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO DA UFF: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Minor é uma formação complementar à graduação. É um tipo de curso previsto na Resolução CES/CNE nº 1, de 27/01/1999 e na Portaria MEC nº 514, de 22/03/2001, caracterizado na legislação como “Curso Sequencial de Complementação de Estudos”. A nomenclatura *Minor* é reconhecida internacionalmente e por isso vem sendo utilizada na UFF, tendo em vista a política de internacionalização da universidade.

No ano de 2005, a Pró-Reitoria de Graduação da Universidade constituiu um grupo de trabalho para propor o projeto pedagógico do curso, que foi aprovado pelo Conselho Universitário da UFF em 2006 através da Resolução 320/2006 do Conselho Universitário (CUV, 2006). Entretanto, a oportunidade para seu desenvolvimento veio com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), que financiou o desenvolvimento do material didático do curso em 2008. Mesmo ano em que o *Minor* passou a ser oferecido no âmbito do Consórcio CEDERJ, que congrega várias instituições de Ensino Superior públicas do estado do Rio de Janeiro e que ofertam cursos à distância, dentre elas a própria UFF.

A educação à distância é uma modalidade de ensino que tem como pressuposto a autonomia do aluno. Isso porque a EaD é uma modalidade de ensino em que o professor e o aluno não se encontram no mesmo local de forma síncrona, ficando à critério do próprio educando a organização de seus horários e locais de estudo. Embora a EaD possa ocorrer de diversas formas como, por exemplo, os telecurso, o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) é uma forma bastante difundida nas instituições universitárias brasileiras. No caso em tela, o modelo adotado foi o *blended* ou ensino semipresencial, que combina atividades à distância com atividades presenciais.

No ano de 2013, com a criação do Departamento de Empreendedorismo e Gestão que passou a integrar a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFF, o curso passou a ser oferecido e coordenado pelo novo departamento já a partir de 2014. Desde a sua proposta inicial, o objetivo do *Minor* em Empreendedorismo e Inovação é oferecer aos alunos de todos os cursos e *campi* da UFF, a chance de “pensar” como possibilidade de carreira a criação de um empreendimento empresarial

ou social. Por isso, o curso busca habilitar o estudante a desenvolver atitude empreendedora, identificar oportunidades e conceber um empreendimento, desenvolvendo práticas inovadoras de planejamento, execução e avaliação de processos de gestão em diferentes tipos de organizações.

Com vistas a alcançar os objetivos propostos, em dezembro de 2014, o Departamento de Empreendedorismo aplicou uma pesquisa junto aos alunos ingressantes naquele ano a fim de averiguar quais suas motivações para o ingresso no MEI e angariar sugestões de melhoria. As respostas dos alunos se deram de forma anônima e serviram de base para o aprimoramento da nova proposta pedagógica do MEI.

A pesquisa foi respondida por quarenta e um (41) estudantes. Em relação às suas motivações para ingresso no curso, dezesseis (16) afirmaram que o motivo para entrar no curso foi a possibilidade de aprimorar a formação acadêmica e profissional, outros dezesseis (16) declararam a intenção de empreender em suas áreas de atuação através da abertura de seu próprio negócio e cinco (05) deles afirmaram ter interesse pelo tema de empreendedorismo e/ou inovação.

Contudo, o que mais chamou a atenção dos professores do Departamento de Empreendedorismo e Gestão foram as sugestões dos alunos no que se referia ao desenho didático-metodológico do curso. A seguir, são apresentados alguns comentários ilustrativos e reveladores no que concerne aos anseios dos alunos nesta questão e que orientaram as inovações que seriam aplicadas ao MEI no ano de 2015:

O curso *Minor* poderia: promover mais contato entre os alunos do curso com atividades (ao vivo); a plataforma poderia ser um pouco menos confusa; oferecer mais monitores.

Sugiro darem mais atenção aos ensinamentos técnicos que os textos teóricos, que são repetitivos, cansativos e básicos demais. Técnicas de produtividade para aplicação no meio de trabalho deveriam ser focos também pois estes pontos são mais relevantes que os textos que tenho lido até agora do curso.

Gostaria que fosse disponibilizado um portal adequado do curso onde fossem compartilhados vídeos complementares sobre os assuntos abordados.

Na minha opinião os alunos deveriam trabalhar mais em grupo, percebo que as atividades feitas na plataforma *Moodle* não atendem totalmente essa interação entre os alunos. Ficando algo muito individual e desmotivante. Seria interessante trabalharmos os temas vistos na matéria levando-os para as práticas de um empreendimento do dia a dia. Por exemplo, os alunos simulassem um negócio e abordar os assuntos estudados na prática.



Deveria ser mais dinâmico, muitos PDFs e textos tornam o curso muito monótono e fica mais difícil aprender assim, na minha opinião. Talvez uma solução fossem vídeo-aulas dos professores do curso, de uma forma mais interativa.

O curso pode assumir uma abordagem mais dinâmica. Acho que os alunos, poderiam desde o primeiro período se reunirem em grupos para a elaboração de um trabalho de empreendedorismo que dure toda o curso e a cada disciplina, novas etapas deste trabalho vão sendo realizadas.

Deveria haver um maior incentivo para empreendermos e lançarmos nossos negócios desde o primeiro momento do curso e não somente no último período do *Minor* que é voltado para o desenvolvimento do negócio. Seria interessante que houvesse alguns workshops para desenvolver habilidades do cotidiano do empreendedor como a fala em público, como fazer um *pitch* e afins.

Com base nos dados de pesquisa, ficou evidente para os professores do curso que os anseios dos alunos convergiam para o que Neck e Greene (2011) afirmam em relação à conciliação da teoria com a prática, uma vez que se percebeu a preocupação dos estudantes em receber uma educação mais dinâmica e conectada com a realidade do mundo dos negócios, em que a relação entre teoria e prática ficasse mais clara.

Também ficou evidente a necessidade de reorganizar o ambiente virtual, de rever os materiais didáticos e as práticas pedagógicas. A necessidade de promover maior interação entre os próprios alunos do curso recebeu especial atenção dos professores, uma vez que esta interação é essencial para desenvolver a empatia, uma das práticas citadas por Neck, Greene e Brush (2014) como essenciais para o ensino do empreendedorismo baseado em práticas. Diante dessas constatações, a equipe pedagógica do *Minor* decidiu tomar as devidas providências para que os alunos ficassem mais satisfeitos com o curso e para que o ensino promovido tivesse um caráter mais conectado ao ambiente do empreendedorismo.

Desde suas primeiras ofertas, a grade curricular do MEI é composta por sete (07) disciplinas obrigatórias. Essas disciplinas totalizam 270 horas de aula, que eram distribuídas ao longo de dois anos ou quatro semestres. Considerando que dois anos contempla metade do tempo da maioria dos cursos de graduação, decidiu-se compilar o curso em um ano, mantendo-se a carga horária total. Em um espaço menor de tempo, os alunos teriam de aprender a se organizar melhor e a aprender a lidar com a gestão do tempo, essencial para o ambiente imprevisível que o empreendedor encara em seu dia a dia, conforme afirmam Neck e Greene (2011).

Outra das primeiras iniciativas da equipe do MEI foi a de repensar o AVA, já que é o instrumento que possibilita a interação entre professores e alunos. Por isto, a equipe entrou em contato com a Coordenação de Educação à Distância (CEAD) para averiguar a possibilidade de atuar com uma versão mais atualizada do *Moodle*, plataforma de ensino à distância administrada pela universidade em que oferta seus cursos na modalidade EaD.

Tendo a resposta positiva da CEAD, estudou-se a possibilidade de imputar um caráter mais amigável à plataforma. Para isto, além de desenvolver a identidade visual do MEI também houve a configuração da plataforma de forma a permitir que os alunos pudessem desenvolver trabalhos em grupo e tivessem acesso mais fácil aos recursos essenciais das disciplinas, como o plano de ensino, o material didático, os fóruns de notícias e de dúvidas e as suas avaliações.

Com a dificuldade inicial dos alunos com o AVA, decidiu-se inserir uma disciplina de caráter não obrigatório, mas de extrema importância para o bom aproveitamento do curso. Tal disciplina foi denominada Ambientação no *Minor* Empreendedorismo e Inovação, carinhosamente apelidada de AMEI e que passou a integrar a grade curricular do curso, que pode ser visualizada na Figura 1. O objetivo de AMEI é familiarizar o aluno ingressante com o AVA, conhecer seus colegas e a dinâmica das atividades, assim como discutir problemas de sua realidade através de fórum a fim de identificarem afinidades e interesses comuns em desenvolver negócio em algum âmbito específico.

Além disso, também pensou-se em fomentar o trabalho em equipe e a multidisciplinaridade, visto que os estudantes têm origem de diferentes cursos e áreas de formação. Como as demais disciplinas, AMEI também teve a orientação de um professor-tutor. Apesar de seu caráter não obrigatório, apenas oito (08) dos cento e cinquenta e um (151) alunos ingressantes no ano de 2015 não participaram da disciplina.

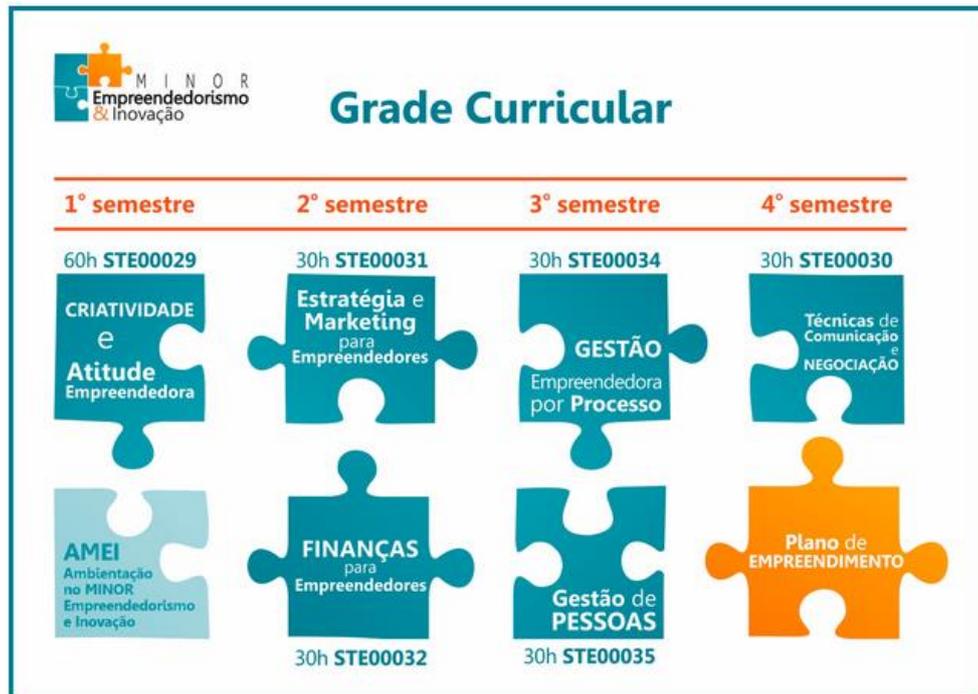


Figura 1: Grade curricular do curso MEI/UFF

Fonte: Retirado de <http://empreendedorismouff.net.br/ensino/programa-de-pos-graduacao-em-gestao-e-empreendedorismo-ppge/minor-em-empreendedorismo-e-gestao/minor_apresentacao/fluxogramaminor/> Acesso em setembro de 2015.

Vale destacar que a dinâmica de todas as disciplinas da grade obrigatória do curso foi repensada, de forma a contemplar as cinco práticas citadas por Neck e Greene (2011), as de: jogar, empatia, criação, experimentação e reflexão. A concepção de educação empreendedora como método também orientou a reformulação das atividades a serem desenvolvidas nas disciplinas do MEI.

As disciplinas passaram a serem oferecidas bimestralmente e compostas por quatro (04) módulos cada uma. Os primeiros três (03) módulos contemplam as atividades em grupo, orientados por leituras e pelo professor-tutor no AVA e nos encontros presenciais. A avaliação desses módulos dividiu-se em duas partes: avaliação individual e avaliação do grupo, de forma a não prejudicar os estudantes que de fato participaram da elaboração das atividades do grupo. O quarto e último módulo é destinado à revisão dos principais conceitos trabalhados nas disciplinas e que são avaliados em um *quiz* individual realizado no próprio AVA. Esta iniciativa traz interatividade e dinamismo para o processo de avaliação do curso, dado que se fundamenta na prática de jogos.

Desde a primeira etapa do curso, os alunos trabalham em grupos escolhidos por eles mesmos e que devem ser mantidos até o final do curso. A ideia é que em

cada etapa do curso, os grupos desenvolvam partes essenciais para o planejamento de seu negócio: a ideia de criação de valor; o planejamento mercadológico; o planejamento financeiro; o plano operacional, contemplando os recursos físicos e humanos necessários; a apresentação de sua ideia para uma comissão julgadora. Durante todo o seu trajeto no curso, os alunos são tutoriados por um professor do Departamento de Empreendedorismo e Gestão, assim como têm à suas disposições monitores para lhes auxiliarem no desenvolvimento das atividades e em suas dúvidas.

Como a etapa de desenvolvimento da ideia de negócio é uma das mais importantes de um empreendimento, é dedicada uma atenção especial ao conteúdo de Criatividade e Atitude Empreendedora (CAE), que é a única disciplina oferecida no primeiro bimestre, pois demanda dedicação intensa por parte do aluno. Nas demais etapas do curso, duas disciplinas são lecionadas concomitantemente.

Tendo a disciplina de Criatividade e Atitude Empreendedora (CAE) o objetivo de estimular o pensamento criativo e facilitar o processo de criação e identificação de oportunidades, foram inseridos no material didático e nas práticas pedagógicas, conceitos e técnicas de *design thinking*. Portanto, já na primeira disciplina do *Minor* em Empreendedorismo e Inovação, os alunos tiveram suas atividades orientadas para os princípios fundamentais do *design thinking*, a saber: a imersão, a empatia e a experimentação.

No AVA, os alunos têm contato apenas com seus colegas de grupo, mas as atividades presenciais de CAE estimulam a troca também entre os colegas de turma. Sendo assim, foram desenvolvidas entrevistas entre os colegas, com vistas à aplicação de práticas de empatia e ao aprimoramento da ideia de negócio previamente elaborada pelo grupo no AVA. Por sua vez, a criação da proposta de valor foi incentivada através da técnica de *brainstorming* (técnica esta que visa à geração de ideias, fomentando, assim, a criação).

Os alunos também desenvolveram o protótipo de sua ideia de negócio através de materiais recicláveis, permitindo que experimentassem o desenvolvimento de seu produto/serviço. Ao final, os protótipos foram apresentados e discutidos em turma, de modo que, ao ter contato e experimentar a ideia do colega de forma materializada, insights e sugestões surgiriam para que a ideia fosse aprimorada.

A segunda etapa do curso é composta pelas disciplinas de Estratégia e Marketing (MKT) para Empreendedores e Finanças para Empreendedores (FIN). Na



primeira disciplina, os grupos devem segmentar, calcular e posicionarem-se no mercado, tendo por base dados de institutos de pesquisa ou em dados de mercado. Também é solicitado aos alunos que estabeleçam as suas estratégias de preço, praça, produto e promoção. O que os aproximam mais uma vez da realidade que enfrentarão como empreendedores.

Já na disciplina de Finanças para Empreendedores, os alunos trabalham com uma planilha automatizada em que devem elencar e estimar os principais investimentos necessários para iniciarem o negócio, assim como os principais gastos, despesas e receitas a fim de analisarem o futuro fluxo de caixa e demonstração de resultados. O objetivo, além de analisar a viabilidade financeira do negócio, é fazer com que os alunos aprendam de forma lúdica e através da experimentação, a gestão financeira de um negócio.

A terceira etapa é composta pelas disciplinas de Gestão Empreendedora por Processos (GProc) e Gestão de Pessoas (GP). Nelas, os estudantes trabalham com *templates* que simulam a criação dos processos principais do negócio. Na primeira disciplina, os alunos devem estabelecer as etapas, os processos e os recursos necessários para que alcancem os objetivos estratégicos do negócio. Já na disciplina de Gestão de Pessoas, além da elaboração da estrutura organizacional do negócio, do levantamento das necessidades de recursos humanos e do estabelecimento dos principais processos de gestão de pessoas, há a descrição de como pretendem atrair, reter e desenvolver talentos. Este é o momento em que os alunos devem discutir quem, de fato, irá se comprometer com o negócio a ponto de formarem ou não uma sociedade. Essas atividades e discussões, mais uma vez, aproximam os alunos do ambiente real do empreendedor através das práticas de criação, experimentação e reflexão.

A quarta e última etapa trabalha com as disciplinas de Técnicas de Comunicação e Negociação e o Plano de Empreendimento, que é o projeto final do curso. Nesta, os estudantes deverão desenvolver a capacidade de apresentação e negociação, sob a ótica do empreendedorismo e dos cenários de início de negócio, isto é, como participar de rodadas de apresentações, busca de financiamentos e apresentação do projeto para bancas avaliadoras e/ou de financiadores em forma de *pitches*.

Por fim e à luz da abordagem metodológica aqui adotada e que entende o objeto de pesquisa como construído socialmente pelos atores, é válido destacar que, ao final de cada disciplina, há um processo de avaliação pelos estudantes. Até agora, os resultados obtidos foram plenamente satisfatórios, tanto que 98% dos alunos que avaliaram CAE, 96% dos alunos que avaliaram a disciplina de MKT e 72% dos alunos que avaliaram a disciplina de FIN recomendariam essas disciplinas para outros colegas.

Ao encontro dessa avaliação positiva, 98% dos alunos que avaliaram CAE, 87% dos alunos que avaliaram a disciplina de MKT e 56% dos alunos que avaliaram a disciplina de FIN consideraram as disciplinas como boas ou excelentes. 88% dos alunos que avaliaram CAE, 87% dos alunos que avaliaram a disciplina de MKT e 67% dos alunos que avaliaram a disciplina de FIN afirmaram que as disciplinas contribuíram para suas formações pessoais e profissionais, sendo que 91% dos alunos que avaliaram CAE, 91% dos alunos que avaliaram a disciplina de MKT e 66% dos alunos que avaliaram a disciplina de FIN disseram que as atividades desenvolvidas nas disciplinas foram relevantes para a aprendizagem.

Tendo estes resultados em vista, a equipe do MEI já vem discutindo iniciativas para melhorar ainda mais a experiência de aprendizado dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender a educação empreendedora como um método que deve buscar desenvolver estratégias de construção de cursos voltados para a conciliação entre ação e teoria, focado no aprender fazendo e fazer aprendendo. Para tanto, utilizou o MEI/UFF como estudo de caso, que foi fundamentado no desenvolvimento das práticas elencadas por Neck, Greene e Brush (2014).

Destaca-se que construir um programa de educação empreendedora vai além da inclusão de disciplinas da área no projeto pedagógico dos cursos. É preciso que a instituição, a partir de novas práticas pedagógicas, transforme-se em uma instituição empreendedora (Campelli, 2011). É o que vem tentando fazer o Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF, o primeiro em uma instituição pública de Ensino Superior no país (O Globo, 2014) e que promove o curso *Minor* em um ambiente



aberto a novas práticas pedagógicas, buscando, a partir de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolver e estimular a educação empreendedora centrada no estudante e no aprendizado a partir da prática.

Nesse sentido, buscou-se compreender as formas como o empreendedorismo deve ser ensinado e como está sendo feito em um curso oferecido em uma universidade pública. Outro aspecto importante é discutir como o empreendedorismo é aprendido, e isso se dá a partir da análise das práticas propostas, das práticas efetivamente realizadas e das avaliações que são sistematicamente feitas no curso.

No âmbito das práticas propostas, foram apresentados exemplos de atividades desenvolvidas no curso *Minor* em Empreendedorismo e Inovação, onde se buscou compartilhar diferentes práticas utilizadas baseadas em criação, empatia, experimentação, jogos e reflexão, a fim de promover uma educação empreendedora que, de fato, habilite o estudante a encarar o mundo dos negócios.

O objetivo também foi o de permitir a reflexão sobre o próprio trabalho e as agendas para a educação empreendedora no país. Espera-se que este artigo possa fomentar a discussão da educação empreendedora, não apenas como método de ensino e aprendizagem baseado na conciliação entre teoria e prática, mas também como uma forma de melhorar a educação e as condições sociais e econômicas do país.

REFERÊNCIAS

Arasti, Z., Falavarjani, M. K., & Imanipour, N. (2012). A study of teaching methods in entrepreneurship education for graduate students. *Higher Education Studies*, 2(1), 2-10.

Brasil. MEC/CNE. (1999). Resolução 01, de 27 de janeiro de 1999. *Dispõe sobre as normas para que as IES ofertem cursos sequenciais*. Brasília, DF.

Brasil. MEC/SESu. (2001). Portaria 514, de 22 de março de 2001. *Dispõe sobre a oferta e acesso aos cursos sequenciais*, nos termos do Artigo 44 da Lei 9.394/96. Brasília: MEC p. 42.

Campelli, M. G. R., Filho, N. C., Barbejatt, M. E. R. P. & Moritz, G. O. (2011). Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. *Revista de Ciências da Administração*, 13(29), 133-151.

Coan, M. (2012). Educação para o empreendedorismo como estratégia para formar um trabalhador de novo tipo. *IX Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul*. Universidade de Caxias do Sul.

CNE. Resolução CES 1/99. *Diário Oficial da União*, Brasília, 3 de fevereiro de 1999.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). Introdução: A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (orgs). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Diniz, E. H., Petrini, M., Barbosa, A. F., Christopoulos, T. P. & Santos, H. M. (2006). Abordagens Epistemológicas em Pesquisas Qualitativas: além do positivismo nas pesquisas na área de sistemas de informação. *Anais do XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD 2006)*. Salvador: ANPAD.

Ghuri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*. UK: Edward Elgar Pub.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2014). *Global Report*. Recuperado em Maio de 2015. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/report/49079>.

Henrique, D.C & Cunha, S. K. (2006). Metodologias, Recursos e Práticas Didático-Pedagógicas no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-Graduação Nacionais e Internacionais. *Anais do XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD 2006)*. Salvador: ANPAD.

Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999. *Journal of Business Venturing*. 18(2), p.283.

Mariano, S. R. H. & Mayer, V. (2012). *Empreendedorismo – Fundamentos e Técnicas para Criatividade*. Reimpressão. Rio de Janeiro: LTC.



Marinho, S. (2014, abril.). O que cada Instituição de Ensino Superior oferece na área de empreendedorismo. *Jornal O Globo, Empreendedorismo*.

Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W. & Morse, E. A. (2000). "Cross-Cultural Cognitions and the Venture Creation Decision," *Academy of Management Journal*. 53(5), 974–993.

Morris, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-13.

Neck, H. M., Greene, P. G., Brush, C. G. & Ebrary, I. (2014). *Teaching entrepreneurship: A practice-based approach*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Neck, H. M., Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49 (1), 55-70.

Universidade Federal Fluminense. Conselho Universitário. (2006). Dispõe sobre a Criação do Curso Superior Empreendedorismo & Inovação. *Resolução 320 de 27 de 2006*.

Ulrich, T. A., & Cole, G. S. (1987). Toward more effective training of future entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 25(4), 32-39.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.