

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

GELSON LUIZ UECKER

**FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES COM COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO MULTI-CASOS EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO OESTE DO  
PARANÁ.**

Londrina

2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GELSON LUIZ UECKER

**FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES COM COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO MULTI-CASOS EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO OESTE DO  
PARANÁ.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós Graduação em Administração (PPA – UEL/UEM), área de concentração: Gestão de Negócios, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes

Londrina

2005

GELSON LUIZ UECKER

**FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES COM COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO MULTI-CASOS EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO OESTE DO  
PARANÁ.**

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, pela seguinte banca examinadora

Aprovada em 12/07/2005.

---

Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes (PPA/UUEL)

---

Prof. Dr. Paulo Roberto Chavarria Nogueira (Unioeste)

---

Prof. Dr. Luiz Antonio Felix (PPA-UUEL)

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelas bênçãos.

À minha família, esposa Adriane e filhos Gelson Filho e João Gabriel, pela compreensão e incentivo em todos os momentos do mestrado.

Ao Prof. Dr. Paulo Lopes pela orientação, atenção e compreensão, fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. José de Jesus Previdelli pela condução da disciplina “Empreendedorismo”, que despertou meu interesse pelo tema, e demais professores do programa PPA UEL/UEM.

Às instituições que permitiram serem estudadas e serviram de unidades-caso desta pesquisa.

Aos meus pais Fridolino e Julita pelo constante incentivo aos estudos.

À Universidade Paranaense – UNIPAR por autorizar meu afastamento parcial do trabalho a fim de ingressar no mestrado. Em especial a Sra. Carmem de Fátima Pick e Sr. Antonio Carlos Mazzini (*in memorian*) que, como diretores e amigos, apoiaram minhas iniciativas.

À Miriam Braun, Wagner de Souza e demais pessoas que me apoiaram.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, esposa Adriane e filhos Gelson Filho e João Gabriel, que compartilharam comigo as angústias e alegrias proporcionadas pelos estudos. Entenderam minhas ausências e conseguiram eliminar a distância entre Cascavel e Londrina, que toda semana nos afastava. Vocês são a minha vida.

## RESUMO

O problema que guia este trabalho trata da compatibilidade técnico-teórica dos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração orientados à formação de profissionais com competências empreendedoras. O objetivo geral é caracterizar e analisar a compatibilidade técnico-teórica dos projetos dos cursos de Administração de três instituições do oeste do Paraná quanto à formação de empreendedores. A metodologia desta pesquisa se caracteriza como abordagem qualitativa, classificada como descritiva, do tipo estudo de caso, realizado em três unidades-casos selecionadas no oeste do Paraná, sendo uma universidade privada, outra pública e uma faculdade privada, em que todas se propõem a formar um profissional com competências empreendedoras no curso de graduação em Administração. Na coleta de dados foram utilizados documentos, entrevistas, e observação não participante. O principal documento pesquisado foi o Projeto Político Pedagógico das instituições. As entrevistas foram realizadas com os coordenadores de curso e alunos formandos em 2005. A análise dos dados foi qualitativa e a condução do trabalho na forma de descrição do caso. Concluiu-se, dentre outras, que as instituições estudadas não apresentam compatibilidade técnico-teórica do seu projeto quanto à formação de empreendedores. Não possuem na estrutura curricular disciplinas específicas sobre o tema, as metodologias não estão adequadas à formação, as Empresas Junior apresentam pouca atividade. A principal causa do problema está na má elaboração e não utilização do Projeto Político Pedagógico, que deve servir como instrumento para a tomada de decisão nos cursos.

## ABSTRACT

The problem that central to this research deals with the technical-theoretical compatibility of the Pedagogical Projects of the Business Management undergraduate courses whose aim is to form professionals with entrepreneurial abilities. The general objective is to characterize and to analyze the technical-theoretical compatibility of the Business Management course projects of three institutions of the western Paraná vis-à-vis the formation of entrepreneurs. The methodology of this research is characterized as a qualitative approach, described as descriptive, in the case study format, carried out in three venues selected in western Paraná: a private university, a public one and a private college, all of which are determined to form a professional with entrepreneurial abilities in the Business Management undergraduate course. In the process to collect data, documents, interviews and non-participative observation were used. The main document considered was the Pedagogical Project of the institutions. The interviews were carried out with the course coordinators and 2005 seniors. The data analysis was qualitative and research work was developed in the manner of case study. One of the several conclusions we could come to was that the institutions studied do not present a technical theoretical compatibility of their projects vis-à-vis the formation of entrepreneurs. They do not have the specific subjects on such topic in their curricular structure, the methodologies are not suitable for this formation, and the Experimental Companies present little activity. The main cause of the problem is in the unsatisfactory design of the Pedagogical Project, which must serve as an instrument for decision taking in the courses, and in the fact that it is not followed at all.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Atividades do processo gerencial dos empreendedores .....	30
Quadro 02: Início do ensino superior no Brasil .....	34
Quadro 03: Modelo convencional x “Oficina do Empreendedor” .....	71
Quadro 04: Atividades necessárias ao empreendedor .....	72
Quadro 05: Conteúdo programático do programa.....	73
Quadro 06: A mudança de paradigmas.....	85
Quadro 07: Dez competência dos docentes.....	86
Quadro 08: Protocolo desta pesquisa .....	96
Quadro 09: Estrutura curricular do curso de administração de 1998.....	107
Quadro 10: Grade curricular 2002 do curso .....	108
Quadro 11: Caracterização dos acadêmicos .....	115
Quadro 12: Caracterização dos professores do curso.....	120
Quadro 13: Capacitações recebidas e adquiridas pelos alunos .....	121
Quadro 14: Métodos utilizados pelo curso.....	122
Quadro 15: Estrutura curricular de 1999 .....	131
Quadro 16: Estrutura curricular de 2004.....	132
Quadro 17: Disciplinas de Formação Diferenciada.....	133
Quadro 18: Caracterização dos acadêmicos .....	139
Quadro 19: Caracterização dos professores do curso.....	143
Quadro 20: Capacitações recebidas e adquiridas pelos alunos .....	144
Quadro 21: Métodos utilizados pelo curso.....	145
Quadro 22: Estrutura curricular de 2003 .....	154
Quadro 23: Estrutura curricular de 2005.....	155
Quadro 24: Caracterização dos acadêmicos .....	161
Quadro 25: Caracterização dos professores do curso.....	165
Quadro 26: Capacitações recebidas e adquiridas pelos alunos .....	166
Quadro 27: Métodos utilizados pelo curso.....	167

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
PROBLEMA DA PESQUISA.....	16
OBJETIVOS DO ESTUDO .....	17
<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
QUESTÕES DE PESQUISA .....	17
JUSTIFICATIVA.....	18
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA/TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
1.1 EMPREENDEDORISMO.....	21
<b>1.1.1 Conceituação e História .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.2 Teorias do Empreendedorismo: Schumpeteriana x Comportamentalista .....</b>	<b>22</b>
<b>1.1.3 Empreendedorismo: Cultura de Renovação.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1.4 O empreendedor .....</b>	<b>26</b>
1.1.4.1 Mitos e Realidades do Empreendedor.....	27
1.1.4.2 Empreendedores x Operadores de Pequenos Negócios.....	30
1.2 O EMPREENDEDORISMO E O ENSINO SUPERIOR.....	32
<b>1.2.1 O Ensino Superior no Brasil.....</b>	<b>32</b>
1.2.1.1 Breve histórico.....	33
1.3 O EMPREENDEDORISMO E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO .....	37
<b>1.3.1 Administração e Administrador: Histórico e Principais Definições.....</b>	<b>37</b>
<b>1.3.2 Curso de graduação em Administração no Brasil.....</b>	<b>40</b>
<b>1.3.3 Regulamentação da profissão no Brasil .....</b>	<b>42</b>
<b>1.3.4 Perfil do Profissional de Administração.....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.5 Uma breve discussão sobre problemas do curso .....</b>	<b>46</b>
<b>1.3.6 Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos de Administração .....</b>	<b>49</b>
1.3.6.1 Concepção do PPP.....	52
1.3.6.2 Exigências do MEC quanto ao PPP.....	59
1.4 FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES .....	59
<b>1.4.1 Formação de Empreendedores no Brasil: breve histórico .....</b>	<b>62</b>
<b>1.4.2 Ensino do Empreendedorismo: práticas brasileiras publicadas.....</b>	<b>65</b>
<b>1.4.3 O ensino de empreendedorismo nos Estados Unidos .....</b>	<b>72</b>
1.4.3.1 Babson College.....	73
1.4.3.2 As atividades das universidades norte-americanas .....	74
<b>1.4.4 Cefe: Modelo Alemão de Formação de Empreendedores.....</b>	<b>81</b>
<b>1.4.5 Competência no ensino do empreendedorismo .....</b>	<b>83</b>

<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>87</b>
2.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	87
2.2 OBJETIVOS DESTE ESTUDO.....	88
2.3 QUESTÕES DE ESTUDO.....	88
2.4 PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	89
2.5 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	90
2.6 UNIDADES-CASO PESQUISADAS.....	92
2.7 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	93
2.8 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	96
2.9 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	97
2.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	97
<b>3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>99</b>
3.1 CASO 1 - UNIVERSIDADE PRIVADA.....	99
<b>3.1.1 Campus Estudado.....</b>	<b>99</b>
<b>3.1.2 O curso de Administração .....</b>	<b>100</b>
<b>3.1.3 Levantamento de dados do caso.....</b>	<b>101</b>
3.1.3.1 Projeto Político Pedagógico .....	101
3.1.3.2 Dados levantados junto à coordenação do curso.....	112
3.1.3.3 Dados levantados junto aos acadêmicos do curso.....	114
<b>3.1.3 Análise do caso.....</b>	<b>124</b>
3.2 CASO 2 – UNIVERSIDADE PÚBLICA.....	127
<b>3.2.1.Campus Estudado.....</b>	<b>127</b>
<b>3.2.2 Curso de Administração .....</b>	<b>128</b>
<b>3.2.3 Levantamento de dados do caso.....</b>	<b>128</b>
3.2.3.1 Projeto Político Pedagógico .....	128
3.2.3.2 Dados levantados junto à coordenação do curso.....	134
3.2.3.3 Dados levantados junto aos acadêmicos do curso.....	139
<b>3.2.4 Análise do caso.....</b>	<b>146</b>
3.3 CASO 3 – FACULDADE PRIVADA.....	149
<b>3.3.1 O curso de Administração .....</b>	<b>150</b>
<b>3.3.2Levantamento de dados do caso.....</b>	<b>150</b>
3.3.2.1 Projeto Político Pedagógico .....	151
3.3.2.2 Dados levantados junto à coordenação do curso.....	157
3.3.2.3 Dados levantados junto aos acadêmicos do curso.....	161
<b>3.3.3 Análise do caso.....</b>	<b>168</b>
<b>4 CONCLUSÕES.....</b>	<b>171</b>
4.1 QUANTO A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA/TEÓRICA.....	171
4.2 QUANTO A METODOLOGIA UTILIZADA .....	173
4.3 QUANTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS .....	174
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO.....	178

REFERÊNCIAS .....181

## INTRODUÇÃO

O mundo tem evoluído intensamente. Num passado não muito distante as organizações tinham uma atuação limitada num ambiente de consumidores e concorrentes locais, sendo que os fornecedores eram de regiões próximas. Aos poucos os limites geográficos dos negócios foram se expandindo, transpondo fronteiras nacionais e criando choques entre diferentes economias, políticas, legislações, culturas sociais, tecnologias e formas de competitividade. O mundo dos negócios então passou a se caracterizar como incerto, descontínuo e mutante. Como consequência, nas organizações as pessoas também sentiram essa mudança. Conforme Robbins (2001, p. 20),

um profissional para ter boa remuneração deve ter alta qualificação, que os mesmos são responsáveis pelo desenvolvimento das próprias carreiras, são participantes de equipes e vivem numa constante imprevisibilidade e instabilidade.

As três ondas de Toffler (1980) demonstram a mudança nos “modos de vida”, afirmando que na primeira, chamada de Onda da Agricultura, as pessoas trabalhavam no cultivo de produtos agrícolas. Na segunda, denominada Onda da Industrialização, os aldeões ingleses tiveram que se adaptar à vida nas fábricas, o que gradativamente foi acontecendo em grande parte do mundo. Já na terceira, definida como a Onda da Informação e do Conhecimento, houve uma diminuição nos postos de trabalho, exigindo das pessoas competências para aproveitarem as oportunidades de trabalho e de negócios.

Nessa evolução do mundo podem ser percebidas diferentes qualificações exigidas para cada fase e o impacto que isto causou na educação mundial. Na primeira fase, da agricultura, a importância era dada à força, dando maior capacidade para o desempenho do trabalho braçal. A educação formal não era exigida. Na segunda, da industrialização, a força também era

importante, mas junto com um mínimo de qualificação para operar máquinas e ter um convívio organizacional. Com isso, a educação formal ganhou espaço, com a função de dar condições às pessoas para a pequena qualificação necessária para as operações e tarefas. Na terceira fase, da informação e do conhecimento, a tecnologia mecânica, juntamente com a informática, diminui o número de postos de trabalho nas fábricas por meio de processos automatizados. Nesta etapa, como o nome já propõe, a educação formal é destaque em todos os seus níveis, sendo colocada como responsável por formar o indivíduo capaz de interagir com o ambiente, definindo, ocupando e dando resultados em abundantes oportunidades de trabalho. Neste sentido, Robbins (2001, p.8) afirma que “muitos trabalhadores industriais não possuem a educação e a flexibilidade necessárias para explorar as novas oportunidades de emprego na revolução da informação”.

A educação é apresentada como um meio de diferenciar os indivíduos e reproduzir as diferenças. A pedagogia contemporânea explica a existência de infinita variedade de tendências ativas e de combinações em que cada indivíduo tem seu caráter e sua especificidade, que deverão ser desenvolvidas pela educação.

Diante do exposto, o ensino superior ganha destaque por ser o instrumento que irá qualificar as pessoas, tornando-as competitivas no mercado. Segundo Santos e Silveira (2000), apesar de ter seu início em meados do século XII na França e aparecer no Brasil no século XIX, o crescimento acentuado deste segmento aconteceu a partir da década de 70, tendo sua expansão final de 90. O que antes era “coisa da elite”, hoje é necessidade de toda e qualquer pessoa que visa uma remuneração maior, tendo disponível várias instituições públicas ou privadas, além de inúmeros cursos de graduação.

Seguindo estas tendências, foi instituído no Brasil o Programa Nacional de Educação – PNE, estabelecendo o período de dezembro de 1997 ao ano de 2007 como a década da educação. Além de apoiar a expansão do ensino superior no Brasil e diminuir a obrigatoriedade do Estado, abriu a possibilidade da inovação no ensino para buscar o melhoramento da capacitação do indivíduo, possibilitando colocar sob a responsabilidade deste o desenvolvimento próprio no ambiente em que está inserido. Além disso, de acordo com o MEC (2004), a Lei de Diretrizes e Bases – LDB nº 9394/96 prevê a flexibilização curricular possibilitando às instituições de ensino superior seguir as tendências mundiais, além de atender as necessidades regionais. Verifica-se neste contexto uma grande possibilidade de inovações no ensino superior brasileiro.

Para a população a escolha do curso superior e, conseqüentemente, profissão futura, se dará pela atratividade dos mesmos, fundamentada pelo Projeto Político Pedagógico, desenvolvido com a sociedade e para ela pela instituição de ensino que o oferece. Composto pela matriz curricular, propostas metodológicas, perfil profissiográfico pretendido, dentre outros, Veiga (2002) afirma que o PPP deve servir de base para a tomada de decisão, assim como fazer parte da vida diária das instituições.

Dado o aumento da complexidade da gestão das organizações, advinda do crescimento de fatores incontroláveis como o econômico, político, legal, social, natural, competitivo e tecnológico, o curso de administração ganha ênfase por preparar pessoas capazes de contribuir para a manutenção e desenvolvimento das empresas neste ambiente turbulento. A indicação é por um profissional moderno, capaz de romper conceitos e práticas ultrapassadas, caracterizado pela criação, pró-atividade, dinamismo e capacidade de interagir com incertezas. Outro fator que contribui como atrativo dos cursos de administração é a necessidade das pessoas de desenvolver a capacitação para diagnosticar oportunidades de negócios para as empresas ou para si próprio.

Essas características definem o perfil denominado de empreendedor e que não é natural de toda pessoa. Leite (2000) afirma que estudiosos do comportamento empreendedor durante anos observaram que algumas pessoas têm uma imensa necessidade de realização, enquanto outras não parecem estar preocupadas com questões sobre esta necessidade.

A Administração no Brasil é destaque e se confirma pelo número de alunos e cursos ofertados, além da quantidade de instituições que o oferecem. Em contrapartida é alvo de críticas quanto à formação dos profissionais por não atender as necessidades das organizações, como também dos próprios profissionais em formação ou já formados.

Quando se aborda um conceito de Administração, tomando por base Aktouf (1996, p.25), que a conceitua como “uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a permitir que certa combinação e meios (financeiros, humanos, materiais, etc.) possa gerar uma produção de bens ou serviços economicamente e socialmente úteis e, se possível para a empresa, com finalidade lucrativa, rentáveis”. Parece ser uma profissão embasada em técnicas. Bernardes e Marcondes (2003, p.32) definem a figura do novo administrador como “um profissional com visão dirigida para o mundo exterior, que se acostuma com a variabilidade das coisas como fato normal e esperado e aprende a influenciar pessoas”. Quando se relacionam os presentes conceitos com a complexidade do mundo dos negócios já relatada, os atuais moldes dos cursos de graduação são questionados. Segundo Stempfer, citado por Hermenegildo (2002, p.66),

todas estas demandas sobre os futuros administradores impõem uma enorme pauta de inovações para as escolas de administração. Os processos de educação deverão sofrer profundas transformações. O aprendizado será cada vez mais ativo, preparando os alunos para assumir mais responsabilidade, ter mais iniciativa, conseguir administrar a si próprios, redefinir constantemente a forma de criar valor e aperfeiçoar suas habilidades e seu conhecimento.

Diante disso e da necessidade de desenvolver um profissional criativo, capaz de assumir riscos e iniciar novos negócios, a Administração, pela afinidade que apresenta com o mundo



organizacional, assume a responsabilidade de formar o profissional empreendedor. O empreendedorismo, ensina Robbins (2001, p.9), “é um verdadeiro divisor de águas no mundo dos negócios”. Longen, citado por Hermenegildo (2002, p.75), acrescenta que:

apesar da importância desse assunto, constata-se que existe no Brasil uma carência de estudos especialmente dedicados a compreender o fenômeno de criação de pequena dimensão e a figura do empreendedor. Portanto, há uma grande necessidade de aprimoramento de fundamentos conceituais para a descrição e a mensuração das variáveis relativas ao comportamento do empreendedor e o processo de criação de empresas.

## PROBLEMA DA PESQUISA

A importância dada ao empreendedorismo, assim como a ênfase das instituições de ensino superior na formação de profissionais com competências empreendedoras nos cursos de graduação, juntamente com a carência de estudos na área, leva a dúvidas quanto à compatibilidade técnico-teórica das propostas de ensino.

As ações dos empreendedores e seus impactos no desenvolvimento econômico de uma região podem justificar o início de um curso superior e o seu direcionamento à formação destes profissionais. Porém, a matriz curricular deve apresentar disciplinas que atendam a necessidade de conhecimentos e propostas metodológicas que consigam resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem, considerando o perfil profissional que se deseja formar.

Especificamente quanto ao empreendedorismo, que abrange dentre outros a abertura de novas empresas e o comportamento destas pessoas que empreendem, a matriz curricular deve conter disciplinas que atendam a esses fatores, assim como uma metodologia compatível com o que se propõe ensinar.

Porém, diante da falta de referências nesta modalidade de curso, surgem dúvidas quanto a compatibilidade técnico-teórica dos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração orientados à formação de profissionais com competências empreendedoras.

## OBJETIVOS DO ESTUDO

### **Objetivo Geral**

Caracterizar e analisar a compatibilidade técnico-teórica dos projetos políticos pedagógicos dos cursos de graduação em Administração de três instituições do oeste do Paraná quanto à formação de administradores com competências empreendedoras.

### **Objetivos Específicos**

- Descrever o processo de elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos;
- Apresentar a justificativa para a criação do curso e sua orientação ao empreendedorismo;
- Demonstrar o perfil profissional pretendido pelos cursos de Administração estudados;
- Descrever a estrutura curricular dos cursos orientados para o empreendedorismo;
- Apresentar as práticas didático-pedagógicas utilizadas na formação de profissionais com competências empreendedoras;

## QUESTÕES DA PESQUISA

- Como acontece a elaboração dos Projetos Político Pedagógicos dos cursos estudados?

- O que justificou a abertura dos cursos estudados?
- Qual o perfil profissiográfico dos alunos dos cursos de administração estudados?
- Como se caracterizam as estruturas curriculares dos cursos orientados para a formação de profissionais com competências empreendedoras?
- Quais as práticas pedagógicas utilizadas para a formação de empreendedores?
- Existe compatibilidade nos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos estudados, confrontando aspectos técnicos e teóricos?

## JUSTIFICATIVA

Demonstrando a importância do empreendedorismo para o mundo, Timmons, citado por Dolabela (1999, p.18), apresenta o tema como uma “revolução silenciosa que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”. Drucker (2002, p.32) afirma que “estamos, na verdade, nos estágios iniciais de uma das mais importantes transformações tecnológicas”. Alega que a alta tecnologia de hoje, representada sob a forma de computadores ou telecomunicações, robôs e automatização, nada mais é do que uma base para o desenvolvimento da visão para o espírito empreendedor e a inovação na comunidade.

A diminuição dos postos de trabalho nas grandes organizações, juntamente com a contínua necessidade de geração de empregos e renda para a maioria das famílias da nossa sociedade, vem demonstrar o importante papel das micro e pequenas empresas em nosso país. Dados do SEBRAE (2003) demonstram que 98% das empresas brasileiras são micro e pequenas, representando um número de 3,6 milhões de empresas formais. A RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) indica que 59% da força de trabalho formal e cerca de 45% das folhas de

pagamento provém deste segmento. Segundo MDIC (2003), de 1995 a 2002, de acordo com dados do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, as empresas com até 100 empregados criaram 96% dos novos postos de trabalho no Brasil, totalizando 2,2 milhões de postos.

A inovação e o espírito empreendedor fazem parte do perfil do administrador contemporâneo, fundamental para o desenvolvimento das organizações no mundo globalizado. A relevância deste estudo está na possibilidade de conhecer e contribuir para desvendar o ensino de Administração na atualidade, além de gerar subsídios para possibilitar o constante desenvolvimento destes cursos quanto à formação de profissionais com competências empreendedoras em diferentes tipos de instituições de ensino superior.

A partir das conclusões o presente estudo poderá servir como contribuição para outras pesquisas do ensino de administração voltado ao empreendedorismo.

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

É composta por cinco partes: Introdução, Revisão bibliográfica/teórica, metodologia, apresentação e análise dos dados e conclusão. Na introdução apresentou-se o tema, o problema, os objetivos, as questões de pesquisa e justificativas deste estudo.

Na revisão bibliográfica/teórica, capítulo 1, será buscado dar embasamento para desenvolver a pesquisa. Para tanto, inicia-se com o empreendedorismo, citando principais conceitos e histórico, além das duas teorias que dirigem o tema. Logo após será tratado do empreendedor, conceitos e perfil, mitos e realidade, além de um comparativo com o empresário. O ensino superior será o próximo ponto, expressando a importância do mesmo para a formação

de empreendedores. O seguinte aborda o curso de Administração. Neste apresenta-se o histórico brasileiro, perfil profissional, problemas do curso e os projetos políticos pedagógicos que regem os cursos. A seqüência da revisão trata especificamente sobre a formação de empreendedores, apresentando um histórico brasileiro, iniciativas de práticas nacionais e norte-americanas, um modelo alemão e a abordagem por competência no empreendedorismo.

No capítulo 2 apresenta-se a metodologia utilizada no estudo. A partir do problema, objetivos e questões da pesquisa, foram apresentados o planejamento da pesquisa, a caracterização e delineamento da mesma, as unidades-caso pesquisadas, a coleta e análise dos dados, o protocolo da pesquisa, delimitação e limitações do estudo.

No capítulo 3 realiza-se a apresentação e análise dos dados, apontando cada caso separadamente e sua análise. Ao final é feito um comparativo entre os três casos pesquisados.

No capítulo 4 será feita a conclusão do estudo, apresentando os principais resultados da pesquisa, atendendo a cada um dos objetivos propostos.

## 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA/TEÓRICA

Este capítulo objetiva dar suporte para a análise dos dados e posterior conclusão. Para isso, serão abordados temas como o empreendedorismo, o ensino superior, a Administração e a formação do empreendedor.

### 1.1 EMPREENDEDORISMO

Neste tópico estarão sendo citadas as conceituações e a história do empreendedorismo, além das teorias que o envolvem e a figura do empreendedor.

#### 1.1.1 Conceituação e História

O dicionário brasileiro contempla a palavra empreendedor como derivada de empreender “1. Propor-se, tentar (empresa laboriosa e difícil), 2. Pôr em execução”. Empreendedorismo foi originado a partir do termo *entrepreneur*, utilizado pela primeira vez na história francesa no século XVII. Referia-se a pessoas que se conduziam às expedições militares. No meio empresarial, o termo foi empregado pela primeira vez no século XVIII por Richard Cantillon (1697 – 1734). Referia-se a alguém que compra bens e serviços a certos preços com vistas de vendê-los a preços incertos no futuro, correndo riscos não assegurados. Outro nome importante no empreendedorismo foi Jean Baptiste Say (1768 – 1832), que distinguiu empreendedores e capitalistas e os lucros de cada um. Os empreendedores foram associados à inovação e definidos como agentes de mudança. Say foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo e

nomeado como o “pai” do empreendedorismo. Mas as principais concepções sobre o tema atual foram apresentadas por Joseph Schumpeter (1883 – 1950).

São vários os conceitos de empreendedorismo, mas todos convergem para alguns pontos comuns, porém, não dispõe de um conceito consolidado que define por completo o tema. Isso é confirmado por Lucas (2001), ao dizer que o empreendedorismo é um campo emergente, mas sem uma teoria consolidada, estando tudo em criação, inclusive a conceituação e metodologia. Jim e Carland citados por Ferreira e Mattos (2003, p.2) definem que

o empreendedorismo é primordialmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.

Ferreira e Mattos (2003, p.2) complementam que “o empreendedorismo é a busca de novas direções, novas conquistas”. Dão ainda uma visão mais ampliada do empreendedorismo, definindo o mesmo como

a busca por resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, habilidades e capacidades individuais e que no seu exercício está inerente à variável risco, tanto em sua vida como em sua carreira.

Percebe-se na conceituação de empreendedorismo que o mesmo envereda por dois caminhos diferentes, mas que acabam se complementando na abrangência total do tema. Trata-se das duas grandes correntes do empreendedorismo, definidas como Teoria Schumpeteriana e Comportamentalista, explanadas a seguir.

### **1.1.2 Teorias do Empreendedorismo: Schumpeteriana x Comportamentalista**

A Teoria Schumpeteriana trabalha a questão econômica, tratando da riqueza produzida pela abertura de empresas e seu impacto na economia. A Comportamentalista aborda, como o

nome define, a questão comportamental do empreendedor, procurando definir o que levava a pessoa a empreender, assumir riscos, dentre outras. Na sua teoria, Schumpeter, citado por Filion (1991, p.7), anota que

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

Para Souza Neto (2001), a trajetória econômica do capitalismo é descrita como um “fluxo circular” cuja tendência é o equilíbrio. Sendo assim, o desenvolvimento econômico só ocorre no momento em que há uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Schumpeter defendia que o equilíbrio estacionário deve dar lugar ao desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor. A contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista, segundo a teoria schumpeteriana, envolve a capacidade de promoção do que se denominou “destruição criativa”, um processo capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país.

Alguns espaços passíveis de inovação considerados por Schumpeter, foram: o produto, a produção, a comercialização/distribuição, o mercado, os componentes/suprimentos e o espaço da gestão organizacional. Portanto, o empreendedor tem a função de realizar novas combinações nos canais de produção, constituindo um novo empreendimento.

Como o ramo da economia se recusava aceitar modelos não quantificáveis para a análise do comportamento dos empreendedores, entram em cena os psicólogos e psicanalistas, chamados de comportamentalistas. As contribuições iniciais aos estudos do comportamento do empreendedor foram de David C. McClelland, que estabelece uma relação entre o progresso econômico e a existência de uma cultura da necessidade generalizada de realização que ele



definiu como o desejo de fazer algo por fazê-lo, mais que com fins de poder, amor, reconhecimento ou se desejar, lucro. McClelland foi o pioneiro na capacitação de adultos para comportamentos empreendedores. A partir daí, o empreendedorismo torna-se disponível para todas as atividades humanas, como artes, esporte, música e outras. Mesmo assim, nos negócios a Administração continua sendo o destaque pela capacitação que seus profissionais têm na área.

Souza Neto (2001, p.3) ressalta um ponto em comum tratado pelos comportamentalistas: “a capacidade de assumir riscos é a principal característica do empreendedor e este possui uma posição de centralidade no desenvolvimento das economias nacionais”. Acrescenta nas características dos empreendedores a capacidade de reagir às mudanças, transformando-as em oportunidades e fazer coisas diferentes, buscando a inovação em diversas esferas da sociedade. Fillion (1991, p.4) acrescenta outra característica importante: a “visão”. Ele a conceitua como “uma projeção, uma imagem projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado, assim como uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo”.

### **1.1.3 Empreendedorismo: Cultura de Renovação**

Além de ser reconhecido como agente de mudança, o empreendedorismo também é visto hoje como necessário para acompanhar as transformações do ambiente, talvez causadas pelos próprios empreendedores. Silva (2000) apresenta a gestão empreendedora como alternativa para a sustentação das pequenas e médias empresas neste ambiente atual, caracterizado por mutações constantes. Este modelo de gestão é baseado em alguns princípios, em que a base é a difusão de uma cultura da renovação. Esta é composta por quatro valores organizacionais, definidos como

flexibilidade, sabedoria, criatividade e inovação, todos acompanhados pelo desenvolvimento do espírito empreendedor.

A cultura da renovação é colocada por Silva (2000, p.51) como “uma forma de ajudar as pequenas e médias empresas a se adaptarem ao ambiente empresarial e se tornarem mais competitivas”. O autor segue e a define como “um conjunto de valores compartilhados, autênticos e significativos, que procuram revitalizar a empresa e manter a sua capacidade de adaptação ao ambiente, sem abandonar a sua identidade social e seu espírito empreendedor”. Acrescenta que a cultura da renovação não prega o abandono de valores existentes na empresa.

Com relação aos quatro valores organizacionais da cultura da renovação, o autor afirma que a flexibilidade deve estar presente em todas as ações da empresa e que ser flexível é ser capaz de se adaptar ao novo. Acrescenta que as pequenas empresas têm a característica de ser flexível, pois apresentam uma estrutura simples. A sabedoria é conceituada por Silva (2000, p.52) como “tudo aquilo que a empresa produz através das ações de pessoas; é a grande soma de conhecimentos, que é armazenada na memória organizacional”. Neste valor a aprendizagem é essencial e a informação é o elemento catalisador. A criatividade é definida por Silva (2000, p.53) como “poder de capturar idéias e comercializar valor ao cliente repetidamente, continuamente, durante anos. A criatividade é um conceito amplo que abrange toda a organização de uma empresa, seu modo de operação e seus relacionamentos com os clientes”. Acrescenta que o mercado atual, caracterizado pelas constantes mudanças e incertezas, as empresas exigem de seus funcionários ações criativas. A inovação é definida pelo autor como o processo da transformação das idéias criativas em produtos ou serviços, visando resultados satisfatórios para a organização. Marques, citado por Silva (2000, p.53), afirma que “a inovação deve ser um estado de espírito permanente na organização”.

### 1.1.4 O empreendedor

No dicionário de Administração, Lacombe (2004, p.128) define o empreendedor como “pessoa que percebe oportunidades de oferecer no mercado novos produtos, serviços ou processos e tem coragem de assumir riscos e habilidades para aproveitar essas oportunidades”. Drucker, citado por Pantzier (2001, p.33), define que

o empreendedor é aquele que busca a mudança, reage a ela e vislumbra uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. É o empreendedor que cria algo novo, diferente, inovando ou transformando valores e conseguindo conviver com as incertezas e riscos inerentes ao negócio.

Oliveira (1995, p.22) faz uma definição mais ampla, afirmando que

Empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador de decisões envolvidas, conseguiu formar um novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo granjeado com isso alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou tem relacionamentos com ela.

McClelland, citado por Ferreira e Mattos (2003, p.5), apresenta o perfil empreendedor, destacando a necessidade de realização:

a necessidade de realização como característica do empreendedor, que o leva a nunca parar de trabalhar, sempre motivado pela vontade de fazer aquilo de que gosta. Essa necessidade de realização dirige a atenção do indivíduo, para que execute, da melhor maneira possível, suas tarefas, de forma a poder atingir os seus objetivos e a ser eficaz naquilo a que se propõe fazer. Este autor enfatiza os aspectos de atitudes como criatividade e intuição.

Drucker (2002, p.21) mostra o perfil empreendedor focando a inovação e mudança:

os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. O empreendedor vê a mudança como norma; ele sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. A inovação sistemática, característica específica do espírito empreendedor, é a busca das

mudanças e oportunidades que podem resultar na inovação para a sociedade. O desenvolvimento tecnológico gera mudanças fornecendo o estímulo para a criação do espírito empreendedor e a inovação na sociedade.

Filion (1991, p.3) define o empreendedor como “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”. Na literatura referente ao tema, estudiosos separam os conceitos de empreendedor e empresário. Bernardes e Marcondes (2003, p.24) conceituam empreendedor como “toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e, como oportunidades de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa ou modifica a já existente”. Acrescentam dizendo que “empresário é aquele ou aquela que mantém e expande um negócio existente, garantindo que seja rentável e perdure no tempo”. Exemplificando, pode diferenciar o empreendedor e empresário, afirmando que o primeiro é o fundador de uma empresa, ou então, o que amplia os negócios de uma já existente e de sua propriedade a partir de visões de oportunidades, enquanto o empresário apenas cria, gerencia e mantém rentável uma firma, sem inovar e fazê-la crescer. Outros comparam os conceitos ao argumentar que o empreendedor tem o mérito de iniciar um empreendimento empresarial, de lançar-se no mercado em busca de novas oportunidades de negócios. O empresário surge a partir de sua decisão de transformar seu negócio numa obra a ser perpetuada.

#### 1.1.4.1 Mitos e Realidades do Empreendedor

Por se tratar de algo novo, ou que recebeu destaque nos últimos anos, muitos são os conceitos de empreendedor, assim como existem muitas falácias, abordadas por Timmons, citado por Cohen (2000, 157), como “Mitos e Realidades sobre empreendedores”, que apresentou 11 mitos, conforme seguem.

- a) O mito 1 afirma que os “Empreendedores nascem feitos”, colocando que as pessoas nascem empreendedoras e fica difícil a formação de empreendedores durante a vida. A realidade apresentada anota que “embora empreendedores nasçam com uma certa inteligência, vontade de criar e energia, sua formação depende da acumulação de habilidades relevantes, experiência, contatos”.
- b) O mito 2 indica que “qualquer um pode começar um negócio”, colocando como se fosse algo muito simples e que não exigiu nenhuma qualificação. A realidade traz que pode, mas sobreviver e crescer é que são os problemas. “Empreendedores que entendem a diferença entre uma idéia e uma oportunidade e pensam grande têm mais chances de ser bem-sucedidos.” Qualquer pessoa pode tentar começar um negócio, mas o conhecimento é fundamental para o sucesso do mesmo. O autor diferencia idéia de oportunidade.
- c) O mito 3 diz que o “dinheiro é o fator mais importante para montar uma empresa”. A realidade apresentada pelo autor argumenta que “se as outras peças e o talento estão no lugar, o dinheiro virá. É como o pincel e a tinta para um pintor – materiais que, nas mãos certas, produzem maravilhas”. Quando se faz o dinheiro como destaque, o autor aponta para o financeiro na mesma importância dos outros recursos, sejam eles materiais ou humanos.
- d) O mito 4 aponta que “empreendedores não têm chefe e são completamente independentes”. Nos argumentos da realidade, o autor afirma que “todo mundo é chefe do empreendedor: seus sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, família, comunidade. Mas os empreendedores podem escolher as exigências que vão atender, e quando”. O autor coloca o empreendedor como todo e qualquer empresário, com o poder de tomar a decisão do que quer para si ou sua empresa das exigências do ambiente.

- e) No mito 5 se lê que “empreendedores devem ser jovens e cheios de energia”. O autor expressa que “essas qualidades podem ajudar, mas idade não é barreira. O que é crítico é possuir o conhecimento relevante, experiência e contatos que facilitam reconhecer e agarrar uma oportunidade”. Neste ponto o autor afirma que não existe uma idade certa para ser empreendedor. Enquanto o jovem tem energia, podem faltar conhecimentos e experiências. Da mesma forma aos mais velhos, podem ter conhecimentos e experiências, mas faltar a energia para querer empreender.
- f) O mito 6 traz que “empreendedores trabalham mais do que executivos de grandes companhias”. Na realidade, o autor diz que “alguns trabalham mais, outros não”.
- g) O mito 7 anota que “empreendedores são lobos solitários” e na realidade “os empreendedores mais bem-sucedidos são líderes que constroem grandes equipes e ótimos relacionamentos com pares, diretores, investidores, clientes, fornecedores e outros”. Aqui o autor mostra que o empreendedor não trabalha sozinho. Como se prega na administração moderna, bons resultados são conseguidos nos trabalhos em conjunto, pois existe uma interdependência entre fatores, recursos e pessoas.
- h) O oitavo mito diz que “empreendedores são jogadores”, mas que na realidade “empreendedores bem-sucedidos calculam muito os riscos. Eles tentam influenciar o jogo de probabilidades, freqüentemente atraindo outros para dividir os riscos com eles”. O autor mostra que os empreendedores são chamados de jogadores porque apostam em seus empreendimentos, mas que têm seus riscos calculados.
- i) O mito 9 traz que “qualquer empreendedor com uma boa idéia pode atrair investimentos de risco”. Na realidade o autor apresenta que “nos Estados Unidos, apenas entre 1 e 3 de cada 100 empreendedores com boas idéias conseguem atrair capitais de risco”. Verifica-

se aqui que não basta ter uma boa idéia, sendo preciso também convencer alguém que a idéia é boa e rentável.

- j) O penúltimo aponta que “empreendedores querem o *show* todo só para eles”, enquanto a realidade traz que “privilegiar o próprio ego coloca um teto nas possibilidades de crescimento. Os melhores empreendedores geralmente sabem construir um time, uma organização, uma companhia.” O autor não coloca o mito como totalmente errado, mas argumenta que os melhores empreendedores não trabalham sozinhos. Esse mito foi criado pela constante ação dos empreendedores, visto pelos demais como “querer aparecer”.
- k) Finalmente, “empreendedores sofrem um estresse tremendo”. Na realidade “sem dúvidas, mas não há evidências de que o empreendedor sofra mais estresse do que outros profissionais com muita responsabilidade. A maioria dos empreendedores, ao contrário, acha seu trabalho mais satisfatório.” Como toda e qualquer atividade de grande responsabilidade, há estresse. Porém, a ansiedade e a preocupação com os riscos do seu negócio podem ser mais estressantes quando se trabalha com o capital dos outros.

Ajudando na diferenciação entre empresário e empreendedor e até mesmo para definir o que é mito e realidade, Filion desenvolveu um trabalho que diferenciou os sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios, tratado a seguir.

#### 1.1.4.2 Empreendedores x Operadores de Pequenos Negócios

Filion (1999) tratou de buscar as diferenças entre as ações dos empreendedores e os operadores de pequenos negócios. As atividades dos empreendedores tiveram como características a visão, projeto, animação, monitoramento e aprendizagem. Para os operadores de

pequenos negócios tiveram suas atividades caracterizadas por seleção, desempenho, atribuição, alocação, monitoração e ajuste.

O autor já citado apresenta o processo gerencial dos empreendedores, colocando a visão como pilar. A partir da visualização, o empreendedor cria uma nova empresa, serviço ou produto e dá vida a essa criação, posteriormente monitorando, observando os resultados e agindo conforme a necessidade expressada pela sua visão do negócio. Tudo isso está envolvido por uma grande aprendizagem. Filion descreve as atividades do processo gerencial dos empreendedores, colocadas no quadro abaixo:

Quadro 1: Atividades do processo gerencial dos empreendedores

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar um interesse num setor de negócios;</li> <li>• Entender um setor de negócios;</li> <li>• Detectar uma oportunidade de negócios;</li> <li>• Imaginar e definir um contexto organizacional;</li> <li>• Planejar.</li> </ul>
Criar uma arquitetura de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas;</li> <li>• Estruturar o sistema de atividades;</li> <li>• Organizar.</li> </ul>
Animar / dar vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligar as tarefas aos recursos humanos;</li> <li>• Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos;</li> <li>• Dirigir os recursos humanos para realização das visões complementares;</li> <li>• Comunicar, motivar;</li> <li>• Liderar.</li> </ul>
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo;</li> <li>• Comparar com as previsões e analisar diferenças;</li> <li>• Corrigir, ajustar, melhorar.</li> </ul>
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito;</li> <li>• Considerar as alternativas;</li> <li>• Buscar elementos de consistência;</li> <li>• Raciocinar;</li> <li>• Imaginar;</li> <li>• Definir e redefinir a visão central e as visões complementares.</li> </ul>

Fonte: Filion, 1999, p. 10, RAE . v. 39. nº 4 Out/Dez.

Colocando como base do empreendedorismo a visão, Filion descreve o processo visionário. Segundo ele, o início está na identificação de um interesse em um setor de negócios, o qual busca entender e com isso acaba percebendo oportunidades. Normalmente aparece ao



focalizar um nicho de uma forma diferente, para o qual o empreendedor imagina e define contextos organizacionais, que vão servir de base para o planejamento de sua organização.

Com a diferenciação do empreendedor e o operador de pequenos negócios, complementada com o processo visionário de Filion, é possível perceber a necessidade de qualificação pessoal, que dará a possibilidade ao indivíduo de se tornar um empreendedor. Neste contexto, apresenta-se o ensino superior como ferramenta importante para a formação de empreendedores.

## 1.2 O EMPREENDEDORISMO E O ENSINO SUPERIOR

Pela evolução e importância no desenvolvimento do país, o ensino superior tornou-se ferramenta importante, tanto para a difusão do empreendedorismo em diversas áreas do conhecimento, como para a formação de profissionais com competências empreendedoras.

### 1.2.1 O Ensino Superior no Brasil

O sistema de ensino superior é definido por Clark, citado por Sampaio (2000, p.17), como “um agregado de entidades formais”. No Brasil pode ser visto como um conjunto de universidades, federações de escolas, centros universitários e instituições isoladas, públicas ou privadas, com a formalização do Ministério da Educação e Cultura - MEC. Colossi, Consentino e Queiroz (2001, p.51) contribuem afirmando que “a educação superior é uma instituição social, cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade que serve. Caracteriza-se pela estabilidade, durabilidade de sua missão”.

### 1.2.1.1 Breve histórico

Apesar de receber críticas e estar aquém dos números necessários para um maior desenvolvimento do país, o ensino superior brasileiro apresentou uma grande evolução, concentrada nas últimas décadas. Os números que podem ser verificados a seguir demonstram que o ensino superior é um mecanismo importantíssimo para a disseminação do empreendedorismo no Brasil.

Os primeiros indícios do ensino superior apareceram no final do século XII na Europa. No Brasil, segundo Santos e Silveira (2000), as primeiras manifestações formais aconteceram no século XIX, depois de uma oferta limitada ao ensino primário e secundário. Seguindo a evolução brasileira, as primeiras cadeiras foram ofertadas nas áreas litorâneas e de mineração, como Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Olinda, Recife, Ouro Preto, Porto Alegre e algumas outras cidades do Rio Grande do Sul. Na época, as cadeiras que predominavam, atendendo a necessidade, eram Direito, Medicina, Farmácia, Filosofia, artes, Engenharia e Agronomia.

O ensino superior privado apareceu especificamente em 1891 com uma norma que permitiu o funcionamento e o reconhecimento de diplomas de escolas particulares. Precursoras do segmento foram a Escola de Engenharia do Mackenzie College e a Escola de Engenharia de Porto Alegre, fundadas em 1896. Só na década de 1970, o ensino superior particular passa a superar o ensino público em número de vagas ofertadas.

Santos e Silveira (2000) destacam uma “explosão” do número de matrículas do ensino superior no Brasil, motivadas pela diversificação dos tipos de cursos ofertados.

Quadro 02: Início do ensino superior no Brasil

Ano	Indicadores
1908	Eram 7.000 alunos matriculados em 28 instituições de ensino superior. As regiões de destaque eram: Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia, Pernambuco, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.
1935	Eram 34.000 alunos matriculados em 248 IES. São Paulo e Rio de Janeiro representavam 73% do país.
1955	Eram ofertados 715 cursos de graduação, destes 4 eram de Administração.
1970	Eram 2.166 cursos, 191.585 vagas e um média de 2,09 candidatos por vaga.
1996	Somavam 902 instituições de ensino superior, 6.264 cursos, 634.236 vagas e 4.02 candidatos por vaga. Neste ano já eram 506 cursos de Administração ofertados no Brasil.

Fontes: autor da dissertação

Os últimos números apresentados em 2002 pelo Ministério da Educação apontam para um total de 1.637 instituições de ensino superior no Brasil, 162 são universidades, 77 centros universitários, 105 faculdades integradas, 1.158 faculdades, 82 escolas superiores e 53 centros de educação tecnológica. Destas, 73 instituições são federais, 65 estaduais, 57 municipais, 1.125 particulares e 317 filantrópicas. Em 2002, o número de cursos de graduação no Brasil chegava a 14.399.

O modelo mundial de ensino superior advinha da Europa, primeiramente dominado pelo britânico e depois substituído pelo alemão, mas sempre caracterizados pela pouca autonomia das universidades e com grande intervenção do Estado. Nos cursos de *business* o modelo britânico servia como referência, mas em 1900 é substituído pelo modelo norte-americano. Segundo Mattar Neto (2002), existia grande diferença entre os modelos norte-americano e europeu. O primeiro era caracterizado como ensino de massa, com fraca intervenção do Estado, valorizando a importância do ambiente executivo e a pesquisa.

No Brasil o ensino superior começa a se destacar a partir da década de 30, com a criação de várias universidades, dentre as quais a Universidade de São Paulo, do Distrito Federal e a de Porto Alegre. Mattar Neto ressalta que a partir de 1945 inicia-se o processo de massificação do ensino superior, possibilitando um crescimento acentuado no número de universidades brasileiras.

O terceiro grau vem atender o ambiente atual, que apresenta uma evolução grande e cada vez mais rápida. Analisando as necessidades e as mudanças, há um marco da história denominado de revolução industrial, que exigia pessoas com grande capacidade física para trabalhar na produção em série. Hoje a exigência é por pessoas com capacidade mental, capazes de interagir num mundo dinâmico, mutante, extremamente competitivo, com grandes incertezas e desafios. Enquanto no passado o ensino fundamental era suficiente para a necessidade do ambiente, buscando educar a mão-de-obra para seguir ordens, a tendência hoje é de ensino superior e pós-graduação, qualificando mais e mais as pessoas, desenvolvendo competências significativas para a atuação neste novo cenário. Sampaio (2000, p.19) argumenta que “os níveis de escolaridade mais elevados aumentam as oportunidades de integração dos jovens em um mercado mais exigente”.

Apesar da necessidade de incentivo ao aumento do nível escolar da população, se faz necessário também um aumento gradativo na qualidade do ensino disponível. Principalmente em relação ao empreendedorismo, a qualidade na capacitação das pessoas é fator chave para o sucesso dos empreendimentos, tanto pela formação técnica como comportamental.

Diante disso, Clark, citado por Sampaio (2000), alerta para os diferentes tipos de sujeitos que compõem o ensino superior. Afirma que numa noção mais fechada e abstrata pode se considerar o ensino superior como um agregado de instituições sob uma moldura legal comum. Verifica-se a intenção do autor em chamar a atenção para a qualidade de ensino, que apesar de seguir padrões definidos pelos órgãos reguladores, existem diferenças muito grandes no ensino superior ofertado no país.

Para tratar da qualidade de ensino, o Ministério da Educação e Cultura – MEC, criou um sistema de avaliação abordando o ensino, pesquisa e extensão, seguindo um modelo alemão,

criado por Von Humboldt. Mas no Brasil, este tripé da educação, como é popularmente conhecido, só é obrigatoriedade das instituições organizadas como universidades, segundo o decreto 2.306/97. Esse modelo não é aplicado em faculdades ou escolas superiores. Desta forma, 4/5 da população universitária estudam em instituições que não cumprem o básico do modelo humboldiano, que contribui para uma universidade socialmente diferenciada. Mattar Neto (2002, p.89) destaca o tripé indicando que “a pesquisa deve ser entendida como a produção do conhecimento por uma comunidade de investigação, e a extensão como uma forma da universidade prestar serviços à comunidade, o ensino é em geral compreendido como o momento da transmissão do conhecimento”.

Nas avaliações das condições de ensino, os itens avaliados são divididos em 3 principais: estrutura curricular, estrutura física e corpo docente. Na primeira são avaliados itens como o projeto político pedagógico, a grade do curso, suas disciplinas, carga horária por disciplina, carga horária total, dentre outros. Na estrutura física são avaliados os laboratórios de informática, biblioteca, Empresa Junior, espaços físicos de sala de aula e outros. No corpo docente são avaliados os níveis de qualificação do corpo docentes, adequação de professores às disciplinas, dentre outros. Todos os quesitos são avaliados e qualificados com os seguintes conceitos: Conceito Muito Bom, Conceito Bom, Conceito Regular, Conceito Ruim e Conceito Muito Ruim.

Analisando o ensino superior brasileiro, mesmo sendo aplicável em todas áreas do conhecimento e tendo iniciado em áreas como da economia e informática, o empreendedorismo, pela conceituação e teorias, acaba criando uma identificação maior com o curso de Administração, tratado a seguir.

### 1.3 O EMPREENDEDORISMO E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Porque tratar do empreendedorismo no curso de graduação em Administração? A definição do termo empreendedorismo leva a palavras como “oportunidades, negócios, uso dos recursos, novas combinações, inovação, capacidade de assumir riscos, estratégia, conviver com incertezas, tomada de decisões, valor patrimonial, atingir objetivos, transformação de valores, dentre outros”. Analisando as palavras citadas e que definem o empreendedorismo, pode ser verificada uma grande identificação com a Administração. A maioria das palavras citadas expressam os papéis desenvolvidos pelo administrador diariamente na sua função. A seguir, busca-se firmar essa relação tratando da Administração.

#### 1.3.1 Administração e Administrador: Histórico e Principais Definições

Assim como empreendedorismo, a palavra Administração é muito utilizada no bojo social, como se fosse uma atividade comum de toda e qualquer pessoa. Também não é difícil verificar o emprego do termo de forma errada pelos meios de comunicação do país. Esses pontos podem representar algo negativo e positivo ao mesmo tempo. Se por um lado torna a profissão popular em meio à sociedade, por outro pode levá-la ao descrédito por pessoas desqualificadas e não habilitadas ao exercício da profissão de Administrador.

Buscando apresentar a dimensão da atividade, Aktouf (1996) conceitua Administração como uma integração e interdependência de atividades, com uma combinação de recursos financeiros, humanos e materiais, produzindo bens ou serviços que sejam aceitos pelo consumidor, gerando lucros. Hampton (1991, p.9) apresenta uma definição muito próxima,

argumentando que “o trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se Administração”. Já Daft (1999, p.5) escreve que a “Administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”. Bateman e Snell (1998, p.27) afirmam que a “Administração é o processo que trabalha com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”. Dos autores citados percebe-se uma ênfase na correta utilização de recursos, meio ou pessoas e a realização dos objetivos organizacionais.

Os conceitos verificados são resultado de um desenvolvimento da Administração, que se deu tanto pelo melhoramento constante nas ações do administrador, como em atender as mudanças proporcionadas pelo ambiente. Bateman e Snell (1998) apresentam a evolução por meio das abordagens clássica e contemporânea. Nas clássicas são colocadas a Administração Sistemática, Científica, Burocracia, Gestão Administrativa e Relações Humanas. Nas contemporâneas estão a Administração Quantitativa, Comportamento Organizacional, Teoria dos Sistemas, Teoria da Contingência, Gestão da Qualidade Total, Organização Inteligente e Reengenharia.

A partir dos conceitos citados anteriormente verifica-se que o profissional de administração se faz necessário em todos os tipos de organizações, níveis e áreas funcionais. Assim, Bateman e Snell (1998) classificam os administradores como Estratégicos, Táticos e Operacionais, considerando a atuação dos mesmos nos três níveis nas grandes organizações. Os Administradores Estratégicos são os altos executivos, responsáveis pelo desenvolvimento dos objetivos e planos, estando focados a longo prazo na sobrevivência, crescimento e eficácia geral da empresa. Os Administradores Táticos traduzem os planos desenvolvidos pelos administradores

estratégicos em atividades específicas. Tomam decisões por prazos menores e coordenam a utilização de recursos. Já os Administradores Operacionais estão em níveis inferiores e supervisionam as operações da organização. São responsáveis pela implementação de planos desenvolvidos pelos Administradores Táticos.

A partir da classificação verificada, torna-se interessante buscar os papéis que o administrador desempenha. Daft (1999) enfoca o papel como um conjunto de expectativas em torno do comportamento do administrador. Mintzberg (1979) argumenta que as diversas atividades administrativas podem ser agrupadas em dez principais papéis, conforme segue:

- Informativos
  - Monitor – procura e recebe informações, examina relatórios e mantém contatos pessoais;
  - Disseminador – responsável por repassar as informações dentro da organização, envia memorandos e relatórios;
  - Porta-voz – transmite informações fora da empresa.
- Interpessoais
  - Figura de proa – realiza tarefas em cerimônias especiais, recebe visita ilustres e assina documentos legais;
  - Líder – dirige e motiva os subordinados, treina e aconselha;
  - Ligação – mantém ligações informativas dentro e fora da empresa.
- Decisão
  - Empreendedor – “Iniciar projetos de melhoria; identificar novas idéias, delegar responsabilidade de idéias para outros membros da organização” (1999: 12);



- Administrador de problemas – administra as crises com ações corretivas, resolve conflitos entre subordinados;
- Administrador de recursos – decide pela destinação de recursos; faz programação, orçamentos, fixa prioridades;
- Negociador – faz a negociação de contratos com sindicatos, representando interesses departamentais da organização.

Pode se perceber uma grande relação dos papéis do administrador com a atividade empreendedora, principalmente nos interpessoais e de decisão. Especificamente no papel de decisão, consta o papel de empreendedor, tratando de melhoria, novas idéias e a participação de outros membros da empresa na criação e desenvolvimento de novas idéias.

### **1.3.2 Curso de graduação em Administração no Brasil**

O ensino de Administração no Brasil é novo. Os Estados Unidos da América iniciou as atividades em 1881 com a Wharton School. Segundo Andrade e Amboni (2002), em 1952, quando iniciou o ensino de Administração no Brasil, os Estados Unidos já formavam cinquenta mil bacharéis, quatro mil mestres e cem doutores por ano. Tal iniciativa aconteceu pelo crescimento da atividade organizacional e conseqüentemente sua complexidade, exigindo dos seus administradores e técnicos conhecimentos especializados.

O marco do ensino de Administração no Brasil está no surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP), frutos da expansão e do desenvolvimento econômico adotado após 1964, focado na tendência para grandes empresas. Segundo Andrade e Amboni, a FGV representa a primeira e

mais importante instituição que desenvolveu o ensino de Administração, tendo sido criada num momento de deslocamento do ensino superior brasileiro das tendências européias para a norte-americana, tendo recebido inspiração para sua estruturação. Isto justifica parcialmente a grande influência norte-americana no ensino de administração brasileiro.

Apesar do breve espaço de tempo que atua no Brasil, o curso de Administração está numa busca constante de melhoramento, apresentando mudanças, erros e acertos. Várias propostas foram apresentadas pela Associação nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e o pelo Conselho Federal de Administração (CFA). O destaque foi o envolvimento da sociedade organizada em torno da profissão, entidades que representam a formação e a atividade profissional do administrador no Brasil. Apesar de várias elaborações estarem baseadas nas perspectivas da sociedade quanto aos profissionais formados em Administração, estavam voltadas para o processo de formação, ou seja, para dentro dos cursos, normatizando toda e qualquer ação dos cursos.

Hoje, apesar de existir o mínimo exigido pelos órgãos reguladores, são permitidas ações inovadoras, buscando assegurar melhores níveis de qualificação, de legitimidade e competição, exigidos a partir das políticas expansionistas do ensino superior no Brasil. Ao invés de currículo mínimo, eliminado em 2003, trata-se do perfil do egresso, competências e habilidades, campos de estudo, dentre outras. Segundo o MEC (2004), “tais medidas inseriam-se em espírito mais amplo de uma proposta de reestruturação do sistema de ensino superior no país, com menor ênfase na centralização, e em prol de maior autonomia para que as instituições pudessem inovar”. Uma das definições feitas pelo MEC junto com as entidades da área de Administração, foi a de 3.000 horas para o curso de graduação em quatro anos.

### **1.3.3 Regulamentação da profissão no Brasil**

A regulamentação da profissão de administrador ajuda a confirmar a relação com o empreendedorismo. Ela trata, dentre outras questões, que para administrar a pessoa deve ter a qualificação para tal. Relacionando ao ato de empreender nos negócios, o mesmo também deve ser feito por pessoas qualificadas, que possuem conhecimentos que possam ajudar no desenvolvimento do empreendimento.

A profissão de Administrador foi regulamentada pela lei 4.769 no dia 9 de setembro de 1965, quando passou a ser necessária a obtenção de um diploma expedido por uma instituição de ensino superior para o exercício da profissão. Na mesma lei, o governo federal criou uma organização para fiscalizar o exercício legal da profissão, denominado Conselho Federal de Administração – CFA, na forma de autarquia subordinada ao Ministério do Trabalho, que é responsável por coordenar os trabalhos realizados nos Estados da Federação pelos Conselhos Regionais de Administração – CRA.

A lei também previu sobre os cursos de bacharelado que formam o profissional. O Ministério da Educação e Cultura – MEC então estabeleceu o currículo mínimo que tratava de três categorias de conteúdo, que abordavam: disciplinas de cultural geral, envolvendo conhecimento sistemático dos fatos e condições institucionais; disciplinas instrumentais, que tratavam de modelos e técnicas de natureza conceitual ou operacional do processo administrativo; e disciplinas de formação profissional, focando conhecimentos e habilidades aplicados à administração.

Já na Lei de Diretrizes e Bases - L.D.B./1996 não foram determinadas disciplinas específicas, dando início à autonomia aos cursos. A busca pelo controle de qualidade aconteceu

por meio do Exame Nacional de Cursos, conhecimento como Provão, hoje remodelado e aplicado de forma diferente. Na época o Ministério da Educação e Cultura divulgou os conteúdos que estariam sendo avaliados, nos quais constam: matérias de formação básica e instrumental – Contabilidade; Direito; Estatística; Economia; Filosofia; Informática; Matemática; Psicologia; Sociologia; matérias de formação profissional – Teorias da Administração; Administração Mercadológica; Administração de Recursos Humanos; Administração Financeira e Orçamentária; Administração de Sistemas de Informações; Administração da Produção; Administração de Recursos Materiais; Organização, Sistemas e Métodos; e tópicos emergentes – Ética; Globalização; Ecologia e Meio Ambiente; Tecnologia da Informação.

Segundo MEC (2004, p.3), a Resolução Nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, trata da organização curricular dos cursos de graduação em Administração que deverão atender aos seguintes campos interligados de formação:

- I – Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
- II – Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da Administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informação, planejamento estratégico e serviços;
- III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e sua Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à Administração; e
- IV – Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinas para o enriquecimento do perfil do formando.

### 1.3.4 Perfil do Profissional de Administração

De todo e qualquer curso de graduação um dos itens mais divulgados do seu Projeto Político Pedagógico é o perfil profissiográfico do egresso. Isso acontece para atrair novos candidatos, que estarão garantindo a continuidade do curso e da atividade profissional. Percebe-se que a construção do profissional desejado parece uma propaganda de divulgação do curso, sendo mais atrativo do que aplicável.

De acordo com o MEC (2004, p.2), nas informações que tratam na Resolução N° 1, Art. 3º, o curso de Administração deve:

ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

O Conselho Federal de Administração – CFA encomendou uma pesquisa à Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) para saber do perfil dos administradores brasileiros. Para isso, foram pesquisados administradores registrados no conselho, professores de cursos de administradores e empregadores. A pesquisa foi realizada via *e-mail* no ano de 2003, quando foram enviados 93.728 questionários e retornaram 11.042. O desvio amostral ficou em 3%.

Segundo Andrade (2004), foi diagnosticado que o perfil da maioria dos administradores brasileiros indicam profissionais do sexo masculino, com 70%, sendo 55% casados e 33% na faixa dos 30 anos. Os administradores apresentam pouco tempo de formação. 34% dos entrevistados se formaram entre 1990 e 1999, índice que se repetiu no período de 2000 a 2003. 72% dos pesquisados fizeram especialização e 9% cursaram mestrado.

A pesquisa apresentou uma definição ideal do administrador, formulada a partir dos dados levantados na pesquisa, em que consta “profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas, criando sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes”.

Andrade (2004) acrescenta que sobre a característica predominante do profissional de administração, entre os administradores pesquisados 35% apontaram para item “promover articulação interdepartamental” e 28% para “visão sistêmica”. Para os empregadores, 32% também apontaram que a característica predominante do administrador é “promover articulação interdepartamental”. Já em meio aos professores, 40% apontaram para “visão sistêmica” e 33% “promover articulação interdepartamental” como características predominantes.

Quanto aos conhecimentos necessários ao administrador, o autor ressalta ainda que a opção mais apontada foi “visão ampla e articulada do conjunto”, com 44,5% junto aos administradores, 63% dos professores e 39% dos empregadores. Nas competências o item “identificar e solucionar problemas” foi apontado por 27% dos administradores, 28% dos professores e 29% dos empregadores. Para as habilidades, 20% dos administradores, 22% dos professores e 21% dos empregadores optaram por “relacionamento interpessoal”. Nas atitudes necessárias para o administrador, 18% dos administradores e 25% dos professores apontaram para o “comportamento ético”, sendo o item mais votado. O segundo item mais votado foi a “atitude empreendedora”, com 17% dos administradores e 21% dos professores. Os empregadores optaram primeiro por “comprometimento” com 24% e “**atitude empreendedora**” com 23%.

### 1.3.5 Uma breve discussão sobre problemas do curso

O curso de Administração é alvo de inúmeros estudos que relatam a necessidade de um aprimoramento dos atuais moldes utilizados pela maioria das instituições de ensino superior. Parte deste aprimoramento está relacionado com o empreendedorismo. Lopes (2001) mostra a fragilidade do ensino de administração, causada pelo parcelamento dos conteúdos nas estruturas curriculares e prejudicando a visão sistêmica dos profissionais. Além disso, correlacionados com o mundo empresarial e dos negócios, são focados na formação de empregados ao invés de desenvolver empreendedores, formam pessoas que buscam empregos quando formadas. Kanitz, citado por Pantzler (2001, p.31), afirma que os “cursos de Administração tendem a preparar bons executivos para a realidade das grandes organizações, mas ainda não conseguem formar pessoas competentes para criar novas empresas”. Mas quem irá gerar esses empregos? Não existindo uma profissão específica de iniciadores de empresas, a tarefa ficaria para os profissionais mais qualificados em gestão, os quais possibilitariam a formação de empresas mais bem estruturadas e com mais possibilidades de sobrevivência a longo prazo e geração de empregos para os inúmeros profissionais, das mais diversas áreas, formados todos os anos.

Bernardes, citado por Barbosa e Santos (2001, p.125), apresenta mudanças, mesmo que pequenas, na formação do atual administrador, afirmando que o ensino de administração “ampliou-se ao incluir outros modelos administrativos (...), ao enfatizar a empresa brasileira, inclusive as de pequeno e médio porte e, o que é importante, ao pretende formar administradores para gerir seus próprios negócios como empresários e não mais simples empregados”.

A formação de empresas vai além do conhecimento de técnicas administrativas, exigindo do iniciador características pessoais como: capacidade de assumir riscos, de criar, de inovar, ter

iniciativa, dentre outras. Isto causa um questionamento quanto ao curso de Administração: “É possível desenvolver essas características na escola?” Bernhoeft (1996, p.12) assinala que sim, afirmando que “uma das instituições que deverão levar em conta as alternativas não convencionais de trabalho, depois da família, é a escola”. Acrescenta que, depois da família, a escola é o maior agente de influência sobre as decisões da vida (pessoal e profissional) dos indivíduos na sociedade atual. Para isso a escola necessita repensar seu papel nesse processo com urgência.

Segundo Tomio e Hoeltgebaum (2001, p.5), “principalmente a partir das profundas mudanças que estão ocorrendo na economia e no mundo do trabalho, a escola não pode mais ser um simples agente que forma pessoas eficientes e adaptadas para o emprego convencional”. Acrescentam que é necessário considerar currículos que não visem apenas um emprego. É necessário entender que se está preparando alguém para a vida, em que o trabalho é um dos componentes importantes.

Além de preparar empregados, outro problema verificado no ensino de administração é a formação destes para grandes organizações. Utilizando livros de autores norte-americanos, os professores repassam técnicas administrativas utilizadas em grandes empresas. Nos estudos de caso, método bastante utilizado no curso de administração, também se faz referência aos casos de grandes corporações. Quando são empregados por micro e pequenas empresas, esses alunos enfrentam grandes dificuldades para atender as expectativas dos empresários, que esperam destes recém formados ações que desenvolvam seu empreendimento. Deste modo cria-se um distanciamento entre a escola e as empresas. Para Dolabela (1999, p.35), “muitas de nossas instituições de ensino estão distanciadas dos sistemas de suporte: empresas; órgãos governamentais; financiadores e associações de classe. Relações universidade-empresa são ainda



incipientes no Brasil”. Pantzier (2001) acrescenta que a universidade tem uma função social muito importante de desenvolver novos conhecimentos e aprimorar a prática existente e que isto só ocorre quando a sociedade e a universidade estejam integradas na busca de objetivos comuns.

Bernhoeft (1996, p.14) afirma “que a modernização dos cursos superiores exige revisões curriculares, bem como alterações na forma como os professores se preparam e até mesmo na relação que a escola mantém com a comunidade em que está inserida”. Acrescenta que as instituições de ensino superior deverão entender que seu grande cliente é a sociedade e não o aluno. Pantzier anota que a universidade deve renovar-se sempre, pois se acomodada corre o risco de ensinar o que não é necessário e formar profissionais desqualificados e sem colocação no mercado, o que contribui para a mediocridade de uma nação. Tomio e Hoeltgebaum (2001, p.5) acrescentam que

outro problema do ensino nas universidades brasileiras, principalmente nos cursos de administração é o excesso de estudos de teorias fundamentadas em “modismos” gerados pelos grandes gurus internacionais, normalmente distanciados da realidade das empresas de menor porte e locais.

Silva (2004, p.2) firma que “é impressionante como a administração parece ser o centro catalisador e defensor de modismos”. Continua dizendo que “a busca incessante por novidades, daquilo que mais vende, daquilo que mais impressiona os olhos e inibe a mente, possa nos trazer mais malefícios do que benefícios”.

Especificamente quanto ao empreendedorismo, Dornellas (2001, p.55) afirma que “o ensino universitário deve mudar, já que forma empregados moldados para trabalhar em grandes organizações; está na hora de ensinarmos aos jovens que eles têm outra alternativa: ser patrão”. Argumenta que o empreendedorismo, em muitos casos, também se tornou um modismo. Tem sua aplicação necessária, mas utiliza-se de profissionais que pouco se dedicam ao assunto, estudando e desenvolvendo-o em profundidade. Silva também afirma que até o momento o

empreendedorismo é um modismo, sendo utilizado para vender cursos de graduação em Administração.

Na busca de reverter tal situação, Tragtenberg (1979) fomenta que as universidades deveriam criar canais de participação real de professores, estudantes e funcionários contrariando a esclerose burocrática da instituição. Enaltece o poder transformador da educação, defendendo uma pedagogia literária que valorizava, sobretudo, a autonomia e a determinação humana.

A diminuição dos problemas citados pode acontecer por meio de uma ampla discussão em torno dos projetos políticos pedagógicos dos cursos, que deve ser um plano completo, contemplando todas as dimensões do curso, servindo de direcionamento para todas as ações desenvolvidas pelo curso.

### **1.3.6 Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos de Administração**

Quanto à denominação não existe um consenso em chamar o plano global da instituição de Projeto Político Pedagógico ou somente Projeto Pedagógico. Segundo Vasconcellos (2002, p.19), é importante a menção do político para “jamais esquecer da dimensão tão decisiva do trabalho da educação, dos coeficientes de poder presentes nas práticas educativas e suas interfaces com a sociedade como um todo”. Acrescenta que sempre está sendo atendido um interesse político e que não existe neutralidade. Quando não há um projeto explícito e assumido, está se seguindo o de alguém, que atende a um interesse político. Além disso, o termo político ajuda a mostrar que o Projeto Político Pedagógico é mais do que uma descrição de tarefas técnicas da instituição e que envolve a participação da comunidade. Veiga (2002, p.13) concorda com esta postura ao dizer que o “projeto também é político por estar intimamente articulado ao

compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária”, fica visível que o Projeto Político Pedagógico é um plano da instituição, mas que não pode ser concebido internamente. É desenvolvido com a sociedade e para a sociedade, devendo deixar claras suas intenções de contribuir com a formação dos cidadãos. Desta forma, o presente trabalho estará tratando deste como um Projeto Político Pedagógico ou PPP.

Sua importância é confirmada pela LDB – Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9.394/96, que prevê no art. 12, Inciso I que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Neste ponto, verifica-se a exigência por parte dos órgãos fiscalizadores da elaboração do Projeto Político Pedagógico. Dentro desta mesma lei é citado de outras formas: proposta pedagógica nos arts. 12 e 13, plano de trabalho no art. 13 e projeto pedagógico no art. 14. Especificamente quanto ao curso de Administração, o mesmo é citado na Resolução Nº 1 de 2004, alertando que os **aspectos que o compõem devem apresentar consistência**. Por esta exigência, o PPP não pode ser entendido como o resultado da burocracia e não pode ser formulado e encaminhado aos órgãos responsáveis comprovando o cumprimento das atividades e depois ser arquivado e não mais utilizado. Veiga (2002) ressalta que o projeto vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. Ele deve ser utilizado em todos os momentos por todos o envolvidos no processo educativo. O Projeto Político Pedagógico deve servir como ponto de apoio para a tomada de decisões e participa da dinâmica diária das instituições.

Diante de toda sua dimensão, exigência, importância e aplicabilidade, o Projeto Político Pedagógico é conceituado por Vasconcellos (2002, p.17) como “a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um

posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade”. É um instrumento que ajuda na construção e definição da identidade da instituição por meio de propostas de ação, tendo uma abrangência ampla, integral e global, uma duração longa, uma participação coletiva e democrática e uma concretização processual. Veiga (2001, p.9) complementa que o PPP “exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo”.

Segundo Vasconcellos o Projeto Político Pedagógico é um instrumento de luta e não uma receita mágica que resolve todo os problemas. Não pode criar a expectativa de que a formulação do mesmo garante o sucesso do curso e da instituição. De modo geral serve como um orientador para ações que deverão ser seguidas pelo curso. Especificamente, apresenta as seguintes finalidades:

- Resgatar a intenção de agir, dando significado ao trabalho e superando crises;
- Ser instrumento de transformação da realidade, resgatando o trabalho coletivo e gerando esperanças;
- Dar uma referência de conjunto para o trabalho, juntando pessoas em prol da mesma causa, gerando solidariedade e parcerias;
- Ajudar a construir uma unidade, superando a fragmentação;
- Racionalizar esforços e recursos;
- Ser um canal de participação efetiva, se sobrepondo ao autoritarismo e individualismo;
- Diminuir o sofrimento e aumentar a realização;
- Fortalecer o grupo para enfrentar desafios por meio da autonomia e criatividade;

- Colaborar na formação dos participantes.

Para que toda essa gama de finalidades seja atendida, PPP deve ser muito bem formulado.

#### 1.3.6.1 Concepção do PPP

Diante do exposto, fica evidente que um projeto de qualidade é fator importante para o desenvolvimento do curso e da instituição de ensino. Para isso, a concepção o projeto deve apresentar as seguintes características, segundo Veiga (2001):

- a) as decisões devem ser tomadas com a participação de todos;
- b) a organização deve desvelar conflitos e contradições;
- c) deixar explícito até onde vai a autonomia da escola, a solidariedade dos agentes educativos e o estímulo à participação de todos no projeto;
- d) apresentar opções para a superação de problemas no decorrer do trabalho;
- e) exaltar o compromisso com a formação do cidadão.

Isso deve estar presente ao tratar as cinco dimensões básicas do PPP, apresentadas por Vasconcellos como partes de todo o processo de planejamento rigoroso e comprometido com a transformação:

- Dados, conhecimento, diagnóstico, necessidade, problema; justificativa, situação, contexto e realidade;
- Objetivo, meta, missão, princípio, visão de futuro, utopia, sonho, horizonte e finalidade;
- Orientação para a ação, diretrizes, política, estratégia, programação e plano de ação;

- Prática, aplicação, operacionalização, execução, implantação, realização, medição e ação;
- Análise dos resultados, controle, retro-alimentação, monitoramento dos resultados, acompanhamento e avaliação.

Veiga indica que a construção de um Projeto Político Pedagógico é dividido em três atos: situacional, conceitual e operacional. Vasconcellos defende a mesma forma, também dividindo o PPP em 3 partes. A primeira aborda o Marco Referencial, dando ênfase ao Marco Situacional, que faz uma leitura da realidade geral. O Marco Filosófico, que apresenta o ideal geral; e o Marco Operativo, tratando do ideal específico. O ideal envolve o que se deseja e tomada de posição. De início a função é tencionar a realidade para sua superação e fornecer critérios para o diagnóstico. A segunda parte trata do diagnóstico, em que por meio da pesquisa e da análise buscam-se as necessidades. Na comparação entre a realidade e o ideal sabe-se a distância até o desejado. A terceira e última parte aborda a programação, apresentando a ação concreta, a linha de ação, a atividade permanente e a norma. Busca-se o que é necessário e possível para diminuir a distância verificada no passo anterior.

Analisando as propostas de formulação do PPP, basicamente todos atendem aos mesmos quesitos, direcionados a pensar na essência do curso e o ambiente atual e futuro, diagnosticando necessidades que deverão ser atendidas e as ações a serem desenvolvidas. Especificamente para os cursos de Administração, uma proposta metodológica mais detalhada para a formulação ou revisão do Projeto Político Pedagógico é dada por Andrade e Amboni , que apresentam 7 fases para o trabalho, devendo serem tratadas como um guia de orientação aos participantes e não consideradas como uma proposta acabada.

- Na fase 1, trata-se da **Sensibilização e Pressupostos**, ressaltando a necessidade dos cursos sempre estarem aprendendo com as mudanças, inovando, estando sempre de acordo com as necessidades e tendências do mercado. Principalmente nos cursos de graduação em Administração, em que o foco é a organização, e o ambiente é extremamente mutante. A constante revisão torna-se necessária para ter um curso que atenda a necessidade da população. Nesta fase deve-se deixar claro as “regras do jogo”, possibilitando a todos os envolvidos participarem em igualdade e tornando o processo atrativo. Possibilitar aos participantes a visualização de melhoramento a partir do diagnóstico de problemas e apontamento de soluções. Para isso, a figura do líder deve atuar como um mediador entre os grupos de poder, demonstrando imparcialidade.
- Na fase 2 são apresentados os **Objetivos do Projeto**. Deixar visível o que se pretende com a formulação ou revisão do PPP ajuda no comprometimento dos envolvidos. Faz com que haja uma construção e uma reconstrução constante nas fases do trabalho. Fornecem a base para o planejamento, organização, motivação e controle. Andrade e Amboni (2002, p.48) ressaltam que o “conhecimento dos objetivos pretendidos é importante a partir do momento em que os objetivos servem como diretrizes na tomada de decisões; servem como guia para aumentar a eficiência e para a avaliação de desempenho”.
- Na fase 3, ocorre o **Resgate Histórico do Curso e do Mercado**, tratando dos principais eventos que marcaram e legitimaram a existência do curso. Possibilita-se a identificação de valores básicos que guiam o curso e a verificação do seu ciclo de vida. Torna possível a verificação de acertos e erros no decorrer da história, servindo como aprendizado para o trabalho atual.

- Na fase 4 é realizado um **Diagnóstico Estratégico**, relatando a atualidade do curso e do mercado. Na análise interna deverão ser apontados os pontos fortes, que propiciaram uma condição favorável e pontos fracos desfavorável. Pontos neutros com variáveis que não são definidas nem como fortes nem como fracas. Na análise externa deverão ser verificadas as ameaças e oportunidades do ambiente. Ameaças são os fatores incontroláveis do curso que originaram condições desfavoráveis e as oportunidades são os fatores incontroláveis que originaram condições favoráveis. A análise e o debate entre os envolvidos tornam-se importantes nesta fase pelas diferentes visões dos acontecimentos.

Uma oportunidade vista como uma ameaça ou vice-versa pode gerar problemas sérios para o futuro do curso objeto do PPP. Andrade e Amboni (2002, p.51) colocam como fatores internos que devem ser observados o “corpo docente, a organização didático-pedagógica, os aspectos estruturais e os aspectos legais”. Na organização didático-pedagógica são consideradas a missão, objetivos do curso, perfil, distribuição da carga horária, ementário, currículo mínimo, flexibilidade, carga horária, sistema de avaliação, práticas pedagógicas, estágios, empresas juniores, dentre outras.

Quanto ao corpo docente devem ser consideradas a titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica e profissional, produção acadêmica, política salarial, plano de capacitação, incentivos de reciclagem, dentre outros. Nos aspectos estruturais devem ser consideradas as instalações, infra-estrutura tecnológica e física, laboratórios, biblioteca, dentre outros. Como externos que devem ser considerados fatores econômicos, políticos e legais, sociais, naturais, competitivos e tecnológicos.

- Na fase 5 se busca a **Identidade Própria do Curso**. Aqui o foco é a definição dos diferenciais competitivos de mercado. A identidade deverá ser formulada a partir dos



estudos anteriores, que identificaram fatores internos e externos relevantes positivos junto à sociedade. O currículo do curso representa o instrumento principal de veiculação do saber. Para a definição deste, deve-se considerar as diretrizes curriculares, que normatizam o mínimo, mas que também permitem uma diversificação, respeitando as características regionais e locais da sociedade, da cultura e da economia em que está inserido cada curso. Com base nos argumentos contidos nesta fase, fica confirmada a particularidade de cada PPP e que impede a transposição do mesmo de um curso para outro.

- A fase 6 faz uma checagem do **Currículo Proposto** em relação às realidades internas e externas, objetivando uma sintonia entre ambas. Aqui se propõe uma averiguação completa do que foi realizado até o momento. Exemplificando: se uma das propostas do curso foi a realização de aulas com a utilização de alta tecnologia, incluindo projetor multi-mídia e um computador para cada aluno, deve ser averiguado se externamente este é um fator importante e atrativo para a comunidade, assim como avaliar se internamente a instituição tem condições de ofertar tais benefícios e se estes são relevantes para o desenvolvimento do acadêmico.
- A fase 7 trata da **Implementação e Monitoração**. Nesta se faz necessário esclarecer a interdependência dos resultados obtidos em cada fase do processo. A figura do líder neste momento é muito importante para o convencimento e comprometimento de todos os envolvidos no projeto. Boa expressão verbal, persistência, capacidade de tomar decisões, auto-estima e autoconfiança são algumas características deste líder. A monitoração deve ser realizada interna e externamente. Serve para ajustes dos pontos falhos verificados. É

importante para a construção e também para posterior reconstrução, além de ajudar na aprendizagem dos envolvidos.

Percebem-se diferentes formas que tratam da construção e a composição do Projeto Político Pedagógico. Verifica-se também um padrão de itens que devem ser contemplados, mas em contrapartida existe uma infinidade de modelos de PPP no ensino superior brasileiro. Isso acontece porque, segundo Veiga (2001, p.39), “muitos são os educadores que entendem como necessidade a identificação e o respeito pelas diferenças e pleiteiam uma escola autônoma e capaz de construir e explicar coletivamente seus rumos”.

Pela necessidade de envolvimento e comprometimento de muitas pessoas do processo de formulação ou revisão do Projeto Político Pedagógico, cada uma com visões, expectativas e interesses diferenciados. Vasconcellos apresenta uma estrutura para a realização de um plenário, objetivando a valorização do individual atendendo o interesse coletivo geral em torno do projeto.

A estrutura apresenta as seguintes fases:

- Explicitação: onde se explica rapidamente como o trabalho foi feito;
- Leitura: deverá ser somente lido o que foi formulado, sem dar explicações, pois o texto deve estar de forma clara;
- Análise da fidelidade: busca-se o reconhecimento do grupo que realizou o texto, evitando distorções ou direcionamentos dos trabalhos;
- Análise técnica do texto: deverá analisar se a redação atende a parte do projeto;
- Análise do conteúdo: busca-se a aprovação do grupo para as idéias expressas. Nesta fase é que acontece a discussão, as discordâncias, os debates e o consenso. Caso a

discussão alcance um ponto crítico, o trabalho deverá retornar para o grupo para reavaliação e depois retornar ao plenário.

Outro fator importante na construção do Projeto Político Pedagógico é o uso da expressão trabalho pedagógico em substituição ao processo ensino-aprendizagem. Veiga (2001, p.180) argumenta que a última expressão citada “representa uma tendência pedagógica tradicional, em que os professores e a escola prescrevem objetivos, conteúdos, atividades, os procedimentos didáticos e avaliativos, tempo para aprender e a localização física na sala de aula”. Neste procedimento os alunos apenas seguem as ordens. Vasconcellos (2002, p.7) afirma que “é absolutamente decisivo que os alunos assumam seu papel de sujeitos, que sejam protagonistas do seu processo de educação, superando a longa tradição da maquinaria, onde as escolas tentam reduzi-los a meros receptáculos”. Na adoção de uma atividade pedagógica, o trabalho pertence a quem o concebe, executa e avalia. Não é aceitável que alguém faça o que outro planejou, sob pena de haver falta de comprometimento e prazer na execução. Além disso, o professor deve considerar que a atividade do aluno é sua função. Para um melhor aproveitamento da relação professor/aluno, muitas escolas realizam reuniões formais e informais com professores, alunos e pais, tentando formular o PPP de forma participativa.

No mesmo discurso da mudança de postura das escolas, aparece uma das últimas formulações propositivas para a avaliação, denominada de avaliação por competência. Segundo Vasconcellos (2002, 178), “ela contribui fortemente para a mudança na metodologia de trabalho em sala de aula”. Acrescenta que ao adotar a avaliação por competências o professor projeta o aluno em situações complexas, tratando da solução de problemas, desenvolvimento de projetos e tarefas difíceis, realização de estudo de caso, dentre outras formas.

### 1.3.6.2 Exigências do MEC quanto ao PPP

De acordo com MEC (2004, p.1), por meio da resolução Nº 1 de 2004, apresenta algumas exigências com relação aos Projetos Político Pedagógicos apresentados para autorização ou reconhecimento dos cursos de graduação. Para Administração especificamente, o PPP deve conter:

- I – objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II – condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III – cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV – formas de realização de interdisciplinaridade;
- V – modos de integração entre teoria e prática;
- VI – formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII – modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- VIII – cursos de pós-graduação lato sensu, nas modalidades especialização integrada e/ou subsequente à graduação, de acordo com o surgimento das diferentes manifestações teórico-práticas e tecnológicas aplicadas às Ciências da Administração, e de aperfeiçoamento, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional;
- IX – incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- X – concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
- XI – concepção e composição das atividades complementares; e
- XII – inclusão opcional de trabalho de conclusão de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos e atividades centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

## 1.4 FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES

Talvez antes de tratar do método certo para o ensino do empreendedorismo nas escolas deveria ser tratado sobre a possibilidade de ensinar uma pessoa a ser empreendedora. Longen, citado por Hermenegildo (2002, p.75), apresenta algumas considerações sobre a formação e empreendedores, conforme seguem:

- É possível modelar o comportamento humano através do conhecimento global das etapas do processo comportamental e as variáveis a ele associadas.
- O modelo comportamental pode ser utilizado como um instrumento capaz de oferecer subsídios que possam auxiliar o desenvolvimento de programas de capacitação de empreendedores.
- É possível a compreensão do comportamento do empreendedor, através de um modelo conceitual, elaborado a partir de estudos e pesquisas encontradas na literatura.
- O modelo conceitual mostra-se uma alternativa viável para a identificação dos aspectos comportamentais associados ao êxito de empreendimentos.

Também tomando por base Bernhoeft (1996) defendendo que a escola, depois da família, é a maior fonte de ensino da sociedade, este trabalho se desenvolverá na perspectiva de que o empreendedorismo pode ser ensinado de maneira formal nas instituições de ensino superior.

Muitos questionamentos a respeito do ensino de empreendedorismo acontecem porque se trata de uma formação de adultos, que, segundo Schweizer (2003) já possuem suas experiências, conhecimentos e habilidades, além de crenças, valores e convicções. O autor se baseia em Pine e Horne, responsáveis pela elaboração de vários princípios e condições para o aprendizado na educação de adultos, para afirmar que estes são motivados e não ensinados a procurar novos conhecimentos, habilidades e comportamentos. Aprendem aquilo que desejam aprender, vêem aquilo que desejam ver e ouvem aquilo que desejam ouvir. Afirma que o adulto aprende aquilo que tem sentido pessoal e é relevante às suas necessidades. Conclui dizendo que seu aprendizado é um processo de cooperação e colaboração. Portanto, verifica-se que ensinar empreendedorismo é possível, assim como formar empreendedores, porém, a forma de ensino deverá ser adequada para tal. Questionar o ensino do empreendedorismo pode ser um questionamento para toda e qualquer formação de adultos que exija uma mudança de comportamento ou o abandono de antigos padrões de crenças e conhecimentos.

Schweizer (2003, p.6) apresenta as características da aprendizagem formulada para atender os adultos, situados na faixa de idade a partir dos 18 anos, conforme segue:

- Possui um ritmo diferente de aprendizagem, pelo desenvolvimento já alcançado e pelas experiências já vividas. Isto requer o uso de uma linguagem direta e de experiências concretas.
- Ao contrário da criança, o adulto torna-se cada vez mais apto a se autodirigir e o processo acumulado de experiências vividas lhe dá condições para isto.
- Sua prontidão para aprender torna-se fortemente orientada para as tarefas condizentes com seus papéis sociais, uma vez que é capaz de identificar suas necessidades de aprendizagem.
- Embora possa adiar a satisfação de seus anseios, a perspectiva de ação imediata o diferencia virtualmente da criança, no que se refere a necessidade de aplicar imediatamente os conhecimentos adquiridos. Portanto, deixa de ver a aprendizagem como algo centrado em matérias para passar a vê-la como fonte de soluções de problemas da realidade.

Contribuindo com o exposto acima sobre a aprendizagem de jovens e adultos, Gomes (2000, p.6) afirma que:

A diferença está: (i) Os adultos são autônomos, independentes e são auto-direcionados; (ii) São experientes e possuem conhecimentos acumulados ao longo do tempo através dos quais se auto-definem; (iii) Possuem necessidades sociais e de status (reconhecimento pelo grupo, sentimento de importância, realização pessoal e profissional, etc); (iv) Em geral, são mais focados na prática e orientados para metas e objetivos; (v) Exigem respeito e querem que os outros o vejam da mesma forma que vêem a si próprios.

Pelo ritmo diferenciado de aprendizagem dos adultos, Schweizer ressalta que o professor precisa adotar uma metodologia participativa, com linguagem concreta e direta, sem colocar situações ameaçadoras ao aluno. As técnicas que devem predominar são aquelas baseadas na experiência, como exposições, leituras e trabalhos, além de experimentos, como exercícios simulados, laboratórios, estudos de casos e muita discussão. O *feedback* de professores e dos próprios colegas deverá ser incluído às avaliações tradicionais das escolas.

Para atender as particularidades do ensino de adultos, existe uma técnica denominada de andragogia, que considera a co-responsabilidade do adulto como ponto-chave para o sucesso do

seu processo de aprendizagem. Segundo Mancia, Bitencourt e Gonçalo (2003, p.6), “a Andragogia privilegia as diferenças individuais, respeitando conhecimentos, vivência e habilidades dos adultos, de maneira a diagnosticar e suprir as áreas de carência, tendo como base o contexto em que o adulto se insere”. Nesta técnica, há um exame permanente do aprender a aprender.

Atualmente encontram-se modelos que estão sendo divulgados, alguns tratando dos métodos para criação de empresas e outros abordando sobre o comportamento das pessoas consideradas empreendedoras. Na literatura estrangeira percebe-se uma concentração seguindo uma linha comportamental do empreendedorismo, tratando da motivação e a necessidade de realização, além da propensão ao risco como decorrência. Pardini e Paim (2001, p.2) ressaltam que:

buscar referenciais para aprender as competências, detectar os melhores conteúdos programáticos, captar a dinâmica educacional mais adequada e explorar os mecanismos de ação que coloquem em ação a atividade pedagógica desejada, representam hoje o grande desafio para a formação do empreendedor nos cursos de graduação.

Na busca de um referencial para o ensino do empreendedorismo, apresentar-se-á um panorama do ensino nas universidades brasileiras e um modelo alemão mundialmente conhecido.

#### **1.4.1 Formação de Empreendedores no Brasil: breve histórico**

Apesar do empreendedorismo apresentar-se como destaque nos últimos anos no Brasil, sendo divulgado por organizações governamentais e principalmente não-governamentais, o ensino do mesmo no nível superior ainda “caminha devagar”. Poucas são as universidades que oferecem a disciplina de forma regular na grade curricular.

Abordando primeiramente o empreendedorismo fora do ensino superior, Dolabela (1999) dá importância à participação de algumas instituições brasileiras para a difusão do empreendedorismo no Brasil por meio de programas de formação de empreendedores. O autor cita o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, o Instituto Euvaldo Lodi – IEL, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, Sociedade Softex de Minas Gerais, Fundações de Amparo a Pesquisa, institutos estaduais de pesquisa e prefeituras.

No ensino superior, Dolabela apresenta o primeiro curso na área de empreendedorismo do Brasil, ofertado em 1981 na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. Intitulava-se “Novos Negócios” e fazia parte como disciplina de um programa de Especialização em Administração. Pela boa receptividade na especialização, a disciplina foi estendida para a graduação como nome de “Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores”, ofertada até hoje naquela escola. A Fundação Getúlio Vargas foi uma das precursoras do empreendedorismo no Brasil, tendo aumentado a ênfase na área, quando em 1989 criou o CIAGE – Centro Integrado de Gestão Empreendedora e ainda mais tarde inseriu a disciplina nos programas de mestrado e doutorado.

Dolabela também apresenta a trajetória inicial da Universidade de São Paulo – USP no ensino do empreendedorismo. O início se deu em 1984 com a introdução da disciplina “Criação de Empresas” no curso de graduação em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Em 1985 foi oferecida a disciplina “Criação de Empresas e Empreendimentos de Base Tecnológica” no programa de Pós-graduação em Administração. Em 1992, juntamente com o SEBRAE de São Paulo, a USP, por meio do Instituto de Administração,



ofereceu o Programa de Formação de Empreendedores, aberto aos profissionais da comunidade com interesse na criação de novas empresas.

Apresentam-se também como destaque no ensino superior de empreendedorismo a UFRGS e a UFSC. Segundo Dolabela, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS iniciou as atividades na área em 1984, quando ofertou a disciplina “Criação de Empresas” no curso de bacharelado em Ciência da Computação. A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC criou em 1992 a Escola de Novos Empreendedores – ENE, que evoluiu e foi reconhecido como um dos maiores projetos universitários de empreendedorismo no Brasil.

Ainda seguindo o estudo de Dolabela, apresenta-se de forma sucinta a seqüência da evolução do empreendedorismo no Brasil. Em 1992 surgiu o CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife por Intermédio do Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco. Em 1995 a Escola Federal de Engenharia de Itajubá, Minas Gerais, criou o CEFEI – Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá. No início da década de 90, também em Minas Gerais, foi criado o GEPE – Grupo de Estudos de Pequenas Empresas do departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Vale ressaltar que o GEPE foi responsável por dois eventos significativos para o empreendedorismo no Brasil, na forma de *workshops*, em 1992 e 1994, inclusive com a participação de Louis Jacques Filion, um canadense reconhecido mundialmente pela sua participação no ensino do empreendedorismo.

O autor acrescenta que em 1993 o Programa Softex da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG desenvolveu uma metodologia de ensino de empreendedorismo para ser utilizada por ela nos cursos de graduação em Ciência da Computação. Em 1996 essa metodologia, empregada na disciplina “O empreendedor em Informática”, ganhou alcance

nacional. Em 1995 a Universidade de Brasília – UNB criou a Escola de Empreendedores. Em 1997 a Pontifícia Universidade Católica – PUC-RIO inaugurou o Instituto Gênesis para Inovação e Ação Empreendedora. Em 1997 foi criado em Minas Gerais o Programa Reune – Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo. Em 1998 esse programa é estendido para todo o país. Ainda em 1998 foi criado o Capítulo Brasileiro do ICSB – *International Council for Small Business*, uma entidade que congrega programas nacionais de empreendedorismo.

#### **1.4.2 Ensino do Empreendedorismo: práticas brasileiras publicadas**

Estando centrado em duas linhas de ensino, uma focada na criação de empresas e outra no comportamento dos empreendedores, verifica-se pelo histórico apresentado que no Brasil a ênfase maior se dá na criação de empresas, base dos modelos desenvolvidos e difundidos no país. Esta influência é percebida até hoje no ensino do empreendedorismo, acompanhada talvez pela maior facilidade encontrada em tratar da formação de empresas, algo concreto e formal, do que abordar o comportamento das pessoas, caracterizado como complexo. Mesmo assim, tratando do assunto de maneira superficial, as universidades podem tornar seus cursos mais atraentes à sociedade divulgando que as mesmas estão formando empreendedores, o que é atrativo para a grande parcela da sociedade. Pardini e Paim (2001) confirmam que com a grande concorrência no ensino superior de Administração, as instituições particulares estão sendo obrigadas a adotar metodologias distintas para atrair novos alunos.

Nos últimos anos, alguns autores, objetivando expandir os estudos sobre o ensino do empreendedorismo no Brasil, ampliaram as abordagens que até então vinham sendo difundidas,

partindo para o estudo psicológico do comportamento do empreendedor e a construção de modelo conceitual que possa servir de base.

Desta forma Hermenegildo (2002, p.1) trata do “uso da abordagem por competência no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores”, em que sugere um novo modelo de educação baseado na abordagem por competência, além de colocar os jogos de empresas como uma pedagogia mais ativa para o ensino do empreendedorismo. O autor defende que por meio dos jogos, os acadêmicos têm a possibilidade de administrar um negócio simulado, permitindo erros, consertos e acertos, possibilitando visualizar soluções de problemas e oportunidades de negócios, dentre outros. A tese objetiva apresentar um novo conceito do ensino do empreendedorismo em substituição ao modo tradicional, com práticas de formação de empreendedores que seguem os mesmos vícios e estruturas dos cursos tradicionais, gerando as mesmas angústias, que acabam sendo resolvidas na vida prática com desgastes e prejuízos variados. Mesmo visando o desenvolvimento da atitude, solução de problemas e da visualização de oportunidades, o autor defende que o novo modelo serve de base para o desenvolvimento de um plano de negócios.

Pardini e Paim (2001, p.230) apresentam uma proposta metodológica para a formação de empreendedores no ensino de graduação, tendo como base a interdisciplinaridade. Esse método visa desenvolver a intuição e o hábito de encontrar novas idéias, buscados a partir do treinamento e da experiência. Os autores acrescentam que:

a proposta envolve estratégias metodológicas de desenvolvimento das habilidades, dos valores e das atitudes necessárias à formação do empreendedor e das formas de ensino que aflorem aptidões como iniciativa, autoconfiança, ousadia, persistência, independência, visão estratégica e sistêmica, senso de oportunidade, eficácia, praticidade, assertividade, espírito inovador e criativo, liderança, persuasão e prazer de vender idéias.

Os autores citam a necessidade da mudança dos papéis de professores e alunos, em que aqueles devem ter a capacidade de aprenderem na mudança do paradigma educacional, estando abertos e receptivos para mudar a forma de agir em sala de aula, e estes devem ser agentes da sua própria aprendizagem. A interdisciplinaridade, entendida como a interação entre os componentes do currículo e que acontece de forma horizontal e vertical, objetiva melhorar a qualidade do ensino com a minimização da fragmentação do saber. Isso busca ser desenvolvido a partir de um tema gerador proposto para cada período do curso, tendo como base a disciplina chave do período. A partir do tema, os acadêmicos realizam a fundamentação teórica, pesquisa de campo e um capítulo específico sobre a relação das demais disciplinas daquele período com o tema gerador. Ao final, o trabalho é apresentado e avaliado. A base para a avaliação são os seguintes pontos: a) trabalho em equipe (integração); b) comunicação verbal (oratória) e escrita; c) apresentação de idéias (criatividade); d) dimensionamento do tempo; e) autonomia para aprender. Paralelo a isso, a instituição oferece cursos de extensão, tutorias, visitas técnicas, fóruns, feira de negócios, incubadora de negócios e o prêmio iniciativa empreendedora.

Nesta proposta de Pardini e Paim a feira de negócios é uma oportunidade dos acadêmicos apresentarem para a comunidade acadêmica suas idéias de empresas. A incubadora tem como objetivo avaliar as propostas de empresas apresentadas pelos alunos. O prêmio iniciativa empreendedora é dado para o melhor plano de negócio apresentado na incubadora de negócios.

Numa outra proposta brasileira para o empreendedorismo no ensino superior, Lucas (2001, p.241) realizou um trabalho intitulado “A disseminação da cultura Empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa”. Nele a autora apresenta os programas de empreendedorismo desenvolvidos pela Universidade de Brasília – UnB, onde constam o Programa Jovem Empreendedor, Consultoria Junior e a Escola do Empreendedor. A autora

explica que o Programa Jovem Empreendedor visa apoiar idéias de novos produtos e serviços, criados pelos acadêmicos de todos os cursos oferecidos pela instituição. Além de orientações para o desenvolvimento, o acadêmico pode receber bolsas de parceiros externos à instituição, assim como colocar o projeto na incubadora de empresas. O Programa Empresa Júnior, já desenvolvido por outras universidades, visa difundir nos acadêmicos o interesse pelo serviço de consultoria.

Lucas acrescenta ainda que o Programa Escola de Empreendedorismo – Empreend, visa desenvolver a cultura do empreendedorismo, competências empreendedoras, autodesenvolvimento, inovações tecnológicas, atividades de extensão e integrar a instituição com a sociedade. Este programa oferece disciplinas de empreendedorismo nos cursos de graduação. As disciplinas envolvem a geração de idéias, criatividade, autonomia de pensamento, inovação, percepção do contexto, além do desenvolvimento de planos e projetos. A base da metodologia utilizada está na ambiência propícia ao desenvolvimento das características empreendedoras, oficinas de trabalho, encontro com empresários, criação e simulação de cenários.

Tratando dos fatores que devem ser considerados no ensino do empreendedorismo, Andrade e Torkomian (2001, p.299) desenvolveram estudo intitulado “Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em instituições de ensino superior”. Os autores ressaltam em o empreendedorismo pode se difundido de várias maneiras, conforme segue:

- Atividades isoladas – são geralmente informais, demandadas pelos alunos ou estimuladas pelos professores. Refere-se a projetos de criação de empresas, mercado de trabalho e tendências de mercado;

- Disciplina Específica – é a maneira formal de estimular o empreendedorismo por meio de uma disciplina constante na grade curricular do curso, obrigatória ou não. Aborda plano de negócios, mercado, oportunidades, entre outros;
- Conjunto de disciplinas específicas – são diversas disciplinas específicas constantes na grade curricular do curso. Podem ser focadas em negócios, aspectos comportamentais, análises técnicas, desenvolvimento de pesquisas, dentre outros;
- Cultura empreendedora nas disciplinas do programa de graduação – é o direcionamento das atividades das disciplinas para o estímulo da cultura empreendedora;
- Centro de Empreendedorismo – é caracterizado pela integração com a comunidade empresarial, presença de incubadoras de empresas, Empresa Junior, prestação de serviço à comunidade, assessorias à criação e gestão de empresas, vivência empresarial dos alunos e uma integração do corpo docente da instituição no estímulo à cultura empreendedora.

Quanto ao aspecto didático, Andrade e Torkomian (2001, P.304) ressaltam que “uma maneira interessante para se considerar a questão é através da abordagem andragógica”. Gardner, citado por Andrade e Torkomian acrescenta que é importante abordar as várias formas de inteligência nas pessoas. O autor apresenta sete tipos:

- Inteligência lingüística – habilidades de aprender diferentes línguas e usá-las para alcançar seus objetivos;
- Inteligência lógico-matemática – capacidade de analisar problemas com lógica, de realizar operações matemáticas e desenvolver trabalhos científicos;

- Inteligência musical – habilidade na atuação musical, como composições e apreciação de padrões musicais;
- Inteligência físico-cinestésica – habilidade de usar o corpo para resolver problemas e fabricar produtos;
- Inteligência espacial – potencial de reconhecer e manipular noções de espaço;
- Inteligência interpessoal – capacidade de entender as intenções e motivações das pessoas para conseguir trabalhar com elas;
- Inteligência intra-pessoal – capacidade da pessoa se reconhecer, de ter um modelo individual de trabalho.

O autor defende a utilização desta Teoria de Inteligências Múltiplas para a estruturação de programas de formação empreendedora, em que seria estimulado o desenvolvimento destas inteligências.

Um modelo sobre o ensino do empreendedorismo no Brasil, talvez o mais conhecido pela divulgação do seu autor, denomina-se “Oficina do Empreendedor”, desenvolvido por Fernando Dolabela, citado por Carvalho e Zuanazzi, que apresentam com comparativo do ensino convencional e o empreendedor. Verifica-se neste último a ênfase dada a Andragogia, já citada, respeitando as diferenças da educação de adultos.

Quadro 03: Modelo convencional x “Oficina do Empreendedor”.

<b>Ensino Convencional</b>	<b>Ensino Empreendedor</b>
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta.	Ênfase no processo; aprender a aprender.
Conduzido e dominado pelo instrutor.	Apropriação do aprendizado pelo participante.
O instrutor repassa o conhecimento.	O instrutor como facilitador e educando; participantes geram o conhecimento.
Aquisição de informações “corretas” de uma vez por todas.	O que se sabe pode mudar.
Currículo e sessões fortemente programados.	Sessões flexíveis e voltadas as necessidades.
Objetivos do ensino imposto.	Objetivos do aprendizado negociado.
Prioridade para o desempenho.	Prioridade para a auto-imagem geradora do desempenho.
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente.	Conjecturas e pensamento divergente vistos como parte do processo criativo.
Ênfase no processo analítico e linear; parte esquerda do cérebro.	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro através de estratégias holísticas, não lineares, intuitivas; ênfase na confluência e fusão dos dois processos.
Conhecimento teórico e abstrato.	Conhecimentos teóricos amplamente complementados por experimentos na sala de aula e fora dela.
Resistência à influência da comunidade.	Encorajamento à influência da comunidade.
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar.	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação.
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel.	Educação vista como um processo que dura a vida inteira, relacionado apenas tangencialmente com a escola.
Erros não aceitos.	Erros como fonte de conhecimento.
O conhecimento é o elo entre o aluno e o professor.	Relacionamento humano entre professores e alunos.

Fonte: Dolabela, citado por Carvalho e Zuanazzi, 2003, p.129.

É apresentado ainda um conjunto de atividades que precisam ser desenvolvidas no empreendedor, adaptadas a partir de um modelo criado por Filion, dando destaque ao desenvolvimento do diagnóstico de oportunidades, da visão e parte da gestão de empresas.



Quadro 04: Atividades necessárias ao empreendedor

<b>Atividades</b>	<b>Características</b>	<b>Aprendizagens</b>
Descoberta de oportunidades.	Faro, intuição.	Análise setorial. Conhecer as características do setor, os clientes e os concorrentes.
Concepção de visões.	Imaginação, independência, paixão.	Avaliação de todos os recursos necessários e dos respectivos custos.
Tomada de decisões.	Julgamento e prudência.	Obter informações, saber minimizar os riscos.
Realização de visões.	Diligências (saber “se virar”), constância (tenacidade)	Saber obter informações para realizar ajustes contínuos, retroalimentação.
Utilização de equipamentos.	Destreza	Técnica
Compras	Acuidade	Diagnóstico do setor, pesquisa de compra.
Projeto e colocação do produto/serviço no mercado.	Diferenciação, originalidade	Marketing, gestão
Vendas	Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstância; buscar feedback.	Conhecimento do cliente.
Formação da equipe e conselheiros.	Ser previdente, projeção a longo prazo.	Gestão de recursos humanos, saber compartilhar.
Delegação de tarefas.	Comunicação, capacidade de aprender.	Gestão de operações.

Fonte: Dolabela, citado por Carvalho e Zuanazzi, 2003, p.130

### 1.4.3 O ensino de empreendedorismo nos Estados Unidos

Os Estados Unidos mostram um interesse especial na formação de empreendedores. Isso pode ser verificado em iniciativas de universidades, que incluem em seus cursos o empreendedorismo, assim como em institutos ou centros especializados no tema. Pelo destaque norte-americano no ensino do empreendedorismo, estarão sendo apresentadas as atividades em universidades e o Babson College, referência mundial na área.

### 1.4.3.1 Babson College

Fundada em 1919, o Babson College de Boston, Massachusetts, é um centro internacional de formação de empreendedores. Há dez anos consecutivos seu curso de MBA é apontado como o melhor do mundo na área pelo ranking da revista *U.S. News & World Report*. Também se destaca na lista das melhores instituições de formação executiva, divulgada pelo jornal *Financial Times* e a revista *Business Week*.

Referência mundial no ensino do empreendedorismo corporativo, a metodologia adotada tem como foco a gestão empreendedora e o ensino voltado para soluções. Seu currículo e a forma de ensinar são inovadores, muito mais voltados para a realidade dos negócios do que para a teoria acadêmica. Isso é realçado com a experiência prática dos seus professores. Todos atuam ou atuaram como empreendedores e são incentivados a ter atividades paralelas, para que estejam sempre em contato com os fatos reais que envolvem os negócios e não somente com teorias acadêmicas. A formação tem seu conteúdo programático dividido em cinco disciplinas.

Quadro 05: Conteúdo programático do programa

<b>Disciplina</b>	<b>Conteúdo</b>
Intraempreendedorismo	Princípios chaves e processos que permitem o desenvolvimento do espírito empreendedor em organizações; construção do ambiente empreendedor; como incentivar o comportamento empreendedor entre funcionários e mostrar como fazê-los pensarem como empreendedores.
Criação de Novos Empreendimentos	Avaliação das principais variáveis envolvidas na criação de novos empreendimentos; pontos em comum e os principais desafios; <i>cases</i> de empresas.
Desafios do Crescimento Acelerado	A criatividade e a praticidade dos empreendedores; falta de delegação de tarefas; características dos empreendedores no nascimento que prejudicam o crescimento; desafios e problemas que surgem com o crescimento acelerado; <i>cases</i> de empresas.
Governança Corporativa	Diferentes modelos de governança corporativa; papel do conselho consultivo; problemas em estruturas de governança inadequadas.
Planejamento Financeiro e Fontes de Capital	Capital para financiar novos empreendimentos; capital para financiar o crescimento; práticas e solução reais para as necessidades de capital no mercado brasileiro e internacional.

Fonte: Autor da dissertação

O Babson College tem como prioridades consolidar e expandir a liderança mundial no ensino do empreendedorismo, sustentar o processo de inovação curricular e valorizar os princípios éticos entre os futuros empreendedores. Quanto à expansão, o Brasil foi incluído no programa com a implantação de uma unidade na cidade de São Paulo, onde oferece parte dos programas.

#### 1.4.3.2 As atividades das universidades norte-americanas

Guimarães (2002) realizou um estudo de caráter exploratório intitulado “Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração: Análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas de negócios norte-americanas”, em que foram estudadas 319 disciplinas ofertadas em 116 universidades norte-americanas, tomando por base o compêndio de planos de ensino de disciplinas de empreendedorismo publicado por Karl H. Vesper, da Universidade de Washington, Seattle, em 1993.

Gorman, Halon e King, citados por Guimarães, definem que os conteúdos de empreendedorismo podem ser agrupados em dois tipos: anterior à fundação do negócio e posterior à criação da empresa. Anterior à fundação é ensinado como identificar oportunidades, desenvolver estratégias, adquirir recursos e implementar o negócio. Posterior à criação é ensinado o processo de desenvolvimento de habilidades e competências de gestão de pequenos negócios.

Wyckham, citado por Guimarães, defende que na fase anterior à criação da empresa os programas devem reunir as informações sobre o processo, o desenvolvimento de atitudes e valores, a adequação de características pessoais e empreendedoras, além do diagnóstico de

oportunidades e a viabilidade de negócios. O autor continua afirmando que ao tratar o processo de criação de empresas, além dos valores e atitudes da prática empresarial, as aulas devem ser expositivas, complementadas com leituras obrigatórias. Para o desenvolvimento de comportamentos empreendedores, o autor aconselha a utilização de reflexão sobre o próprio comportamento. Para a identificação e avaliação de oportunidades indica-se o desenvolvimento de projetos com ação efetiva dos alunos.

Para a fase posterior a fundação da empresa, Wyckham, citado por Guimarães (2002, p.67) recomenda o “planejamento do negócio, captação e organização de recursos, desenvolvimento de uma rede de apoio e desenvolvimento de estratégia”. O autor continua afirmando que para isso deve ser utilizada a elaboração de projetos por meio de orientações docentes e com ampla discussão e interação entre os diversos grupos.

Na fase de consolidação da empresa, o modelo de Wyckham apresenta o reexame permanente das estratégias implementadas, utilização de rede de suporte e apoio ao negócio, discussão de estratégias de crescimento/expansão e adoção de práticas gerenciais mais profissionais. Para desenvolver isso no aluno, o autor sugere mesclar aulas expositivas e leituras sobre formas de estabilizar e ampliar negócios por meio do desenvolvimento de estudos e projetos.

Diversos outros autores tratam de metodologias do ensino do empreendedorismo. Guimarães (2002, p.67) apresenta que Rushing, Ulrich e Cole, Sexton e Bowman-Upton afirmam que a “educação empreendedora deve se entrar no desenvolvimento de habilidades que facilitem a tomada de decisões, as quais englobariam capacidade e inovar, assumir riscos e resolver problemas”. Acrescentam que para isso os alunos devem ter muita participação, devendo ser

colocados frente a situações, com trabalhos em problemas e situações mutantes, desenvolvendo habilidades de adaptação a novas informações e tomar decisões com conhecimentos restritos.

A partir de um modelo de aprendizagem criado por Kolb em 1976, Ulrich e Cole, citados por Guimarães (2002, p.68), ampliaram a proposta de Wyckham de técnicas pedagógicas para diferentes tipos de ensino/aprendizagem. Apresentam 4 modelos, conforme segue:

- a) Modelo I – Reflexivo-teórico - trata da mudança no conhecimento e deve estar centrado em aulas expositivas, leituras obrigatórias, anotações do professor, conceitos, artigos teóricos e exames de conteúdo;
- b) Modelo II – Reflexivo-aplicado – aborda a mudança na avaliação e é desenvolvida por meio de filmes, aulas expositivas dialógicas, diálogos, discussões limitadas, casos, avaliação de problemas e instrução programada;
- c) Modelo III – Ativo-aplicado – trata das mudanças em habilidades e atitudes, estando focada em jogos de papéis, simulações, exercícios estruturados, processos de discussões, grupo T, diários e projetos de campo;
- d) Modelo IV – Ativo-teórico – ressalta a mudança na compreensão e é desenvolvida por meio de trabalhos em equipe, discussões, experimentos e pesquisas, leituras indicadas e análise de artigos.

Os mesmos autores concluem afirmando que os ensinamentos direcionados ao empreendedorismo estão dispostos nos modelos III e IV. Acrescentam que são diferenciados do tradicional e exigem do professor maior capacidade, assumindo um papel secundário no processo, sendo orientador da aprendizagem. Afirmam que no ensino do empreendedorismo o tradicional “ouça e tome nota” é minimizado.

Ulrich e Cole, citados por Guimarães, defendem a adoção de técnicas pedagógicas direcionadas ao empreendedorismo, dando ênfase à prática que habilite o aluno a identificar e solucionar problemas, mas sabem das dificuldades, principalmente no tange à avaliação. Afirmam que os estudantes estão acostumados a trabalhar com padrões bem objetivos e facilmente mensuráveis. As técnicas direcionadas ao empreendedorismo não são tão concretas e assim a avaliação segue padrões subjetivos e difusos. Junto com isso, segue o problema dos docentes passarem o *feedback* aos alunos sobre o desempenho dos mesmos.

Um dos pontos divergentes sobre o ensino do empreendedorismo está na prática de estudo de casos, incluída por alguns autores e excluída por outros. Ulrich e Cole, citados por Guimarães (2002, p.69), ressaltam que “a utilização da análise do caso no processo de ensino/aprendizagem possibilita ao aluno apenas aumentar sua capacidade de avaliação de situações”. Para Duffy, citado por Guimarães (2002, p.69), “a análise de casos é particularmente apropriada para o ensino de habilidades práticas e atitudes que são essenciais para o empreendedorismo, pois permite que o aluno vivencie situações reais sem ter que experimentá-las”. Diante da divergência, o estudo de caso não será avaliado de forma isolada neste estudo como uma metodologia para o empreendedorismo.

Guimarães afirma que apesar de algumas discordâncias com relação ao ensino do empreendedorismo, na essência as diretrizes não variam muito. Acrescenta que numa análise dos autores da área, como Leclerc, Sexton, Bowman-Upton, Vésper, Zeithaml Rice Jr, Plascka e Welch, Singh, Solomon e Fernald Jr, Robinson e Haynes, Filion e outros, verifica-se que os conteúdos convergem para o comportamento do empreendedor, habilidades de identificar oportunidades e avaliar negócios, lidar com riscos, ambigüidades e incertezas, além de competências técnicas para criar e gerenciar novos negócios. Para isso, o ensino deve ser

orientado para a ação, baseado em experiências e em vivências. Conclui afirmando que neste processo de ensino/aprendizagem o aluno deve ser o ator principal, estimulado para participar, devendo ser capaz de definir e gerir sua empresa e seu destino profissional.

Especificamente quanto à organização didático-pedagógicas das disciplinas direcionadas à formação de empreendedores em universidades norte-americanas, Guimarães cita os aspectos principais visualizados em seu estudo, conforme segue:

- a) Processo de planejamento e criação de uma empresa (identificação de oportunidades, análise de viabilidade);
- b) Perfil do empreendedor, habilidades empreendedoras, teorias sobre empreendedorismo;
- c) Captação de capital de risco, alavancagem de empresas, fontes de financiamento, gestão financeira, abertura de capital;
- d) Estratégias empreendedoras (fusões, aquisições, venda, franquia e licenças);
- e) Consultoria para novas e pequenas empresas, além de pesquisas;
- f) Intraempreendedorismo, negócios em corporações;
- g) Gestão de pequenas empresas.

Dos conteúdos citados verifica-se que o processo de planejamento e criação de uma empresa, utilizado em 109 universidades e perfil do empreendedor e habilidades empreendedoras, utilizado em 106 instituições, foram os mais frequentes nas universidades norte-americanas. Os conteúdos relacionados à parte financeira, como captação de capital e risco e alavancagem de empresas, foram verificados em 30 instituições, logo a frente das estratégias empreendedoras, encontradas em 27 universidades. Consultoria e Intraempreendedorismo foram encontrados em 26 instituições. Gestão de pequena empresa foi encontrado em 23 universidades norte-americanas. Nota-se uma concentração dos temas afetos ao empreendedorismo e não à gestão de

pequenos negócios. Identificação de oportunidades, análise de viabilidade e reflexão sobre as características do comportamento empreendedor totalizam 67% dos conteúdos ministrados em disciplinas de empreendedorismo nos Estados Unidos.

Junto com os destaques dos conteúdos de empreendedorismo citados, aparece como item marginal o tópico que apresenta e discute o papel das entidades de suporte, em que constam as incubadoras de empresas e outras instituições de apoio aos novos empreendimentos. Guimarães ressalta que os docentes e coordenadores de curso reconhecem a importância do contexto organizacional e ambiental na determinação do sucesso da empresa.

Quanto as técnicas instrumentais utilizadas no ensino do empreendedorismo, o estudo de Guimarães mostra as metodologias de ensino mais utilizadas, demonstradas a seguir:

- a) Depoimentos, histórias de vida empresarial, entrevista com empresários e empreendedores;
- b) Estudos de casos;
- c) Projetos, relatórios de consultoria, diários de trabalho, avaliação de um negócio, oportunidade, setor e produtos;
- d) Plano de negócios;
- e) Leituras, artigos de jornal e revistas;
- f) Aulas expositivas;
- g) Livros e textos;
- h) Estudos dirigidos, discussões em grupo, exercícios;
- i) Pesquisa, orientação individual, tutoria em estudo de casos.



Os depoimentos e histórias de vida empresarial foram verificados em 162 planos de ensino, enquanto os estudos de casos foram encontrados em 150 planos. Os projetos, relatórios de consultoria e diários de trabalho foram encontrados em 139 planos. Os planos de negócios em 109 planos de ensino. Leituras, artigos de jornal e revistas apareceram 99 vezes, aulas expositivas 73, livro e texto 65, estudos dirigidos, discussões em grupo 43 vezes e pesquisa, orientação individual e tutoria em estudo apareceram em 23 planos de ensino.

Guimarães afirma que os depoimentos, utilizados em 51% dos planos estudados, podem ser de empreendedores, investidores, consultores ou especialistas como advogados e contadores. Inicialmente se faz a entrevista e depois os alunos desenvolvem um artigo que trate da relação com os perfis divulgados pela literatura. Acrescenta que esta técnica é mais reflexiva, permitindo mudanças de conhecimento e na capacidade de avaliação, mas não alteram habilidades e atitudes, além de não promover a real compreensão das forças e problemas envolvidos. Conclui que esta passividade pode ser minimizada com trabalhos posteriores analisando a situação organizacional relatada, avaliação de problemas e identificação de pontos fortes e fracos.

Quanto aos estudos de caso, técnica utilizada em 47% dos planos de ensino estudados, Guimarães informa que muitas universidades informaram que esta técnica é o único meio de estudo em determinadas disciplinas. Especificamente na instituição Babson College ou Harvard, apesar de incluírem outras técnicas instrumentais, os estudos de caso são recurso pedagógico em quase todas as suas disciplinas.

Os relatórios de consultoria, diários de trabalho ou estudos de viabilidade são utilizados em 44% das disciplinas estudadas e, segundo Guimarães, objetivam promover o aprendizado global das funções administrativas e da problemática empresarial. Nesta técnica os alunos desenvolvem um projeto empresarial, envolvendo estudos de mercado, capacidade de ingresso no

comércio exterior, análises setoriais, dentre outras. Os planos de negócio, citados em 34% dos planos de ensino estudados, são geralmente elaborados em equipe e envolvem o lançamento de um novo produto ou criação de uma empresa de serviços, comercial ou industrial. Nesta técnica, normalmente a avaliação é feita ao final do semestre por uma banca, composta por investidores e empreendedores. Acrescenta que o plano de negócios é uma metodologia mais ativa, pois exige a maior participação dos alunos e o professor fica como orientador.

#### **1.4.4 CEFE: Modelo Alemão de Formação de Empreendedores**

Segundo Schweizer (2003), o Método CEFE (Competência Econômica através da Formação de Empreendedores), é um “pacote-pedagógico-fechado” que foi criado no Nepal no início da década de 80 por James Tomecko e Rainer Kolshorn e atualmente é coordenado mundialmente pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica, denominada de GTZ - *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*. Atua hoje em mais de cem países, com sucesso, como ferramenta de intervenção na realidade social de populações marginalizadas ou carentes do básico.

O CEFE é um conjunto de instrumentos de treinamento para as áreas comportamental e gerencial. Desenvolve a possibilidade de habilitar indivíduos com vistas a desenvolver posturas empreendedoras usando: desenvolvimento próprio por meio de auto-análise; desenvolvimento de capacidades mediante técnicas de negócio, conhecimento geral e administrativo e o desenvolvimento do meio em que vivem, estruturando instituições e organizações.

Enquanto metodologia de aprendizagem, o CEFE se baseia em três pilares: 1º- Aprendizagem pela Ação / Jogos de Empresa, sistemas de simulação de realidades, capazes de introduzir conceitos e posturas na busca de comportamentos mais eficazes; 2º- Andragogia,

educação de adultos utilizando a experiência de cada indivíduo e 3º- A Teoria do Empreendedor, a necessidade de realização, a valorização e o resgate das características empreendedoras buscando melhor desempenho. (Manual CEFE, 1991)

No Brasil, segundo Schweizer, o método foi desenvolvido no programa denominado de Criação e Desenvolvimento de Negócios – CDN, também tendo como componentes didáticos básicos os jogos e simulações empresariais. O formato do CDN é caracterizado pelas seguintes etapas:

- 1º. Etapa de Familiarização, de Degelo ou Aquecimento Grupal;
- 2º. Primeiro Módulo: Conscientização e Desenvolvimento das Características Pessoais e Empresariais;
- 3º. Segundo Módulo: Processo Decisório – Geração e Seleção de Idéias;
- 4º. Terceiro Módulo: Desenvolvimento de um Projeto de Negócio.

O modelo CEFE possui algumas atividades complementares, objetivando o desenvolvimento de um ambiente mais propício ao empreendedorismo. A primeira delas acontece logo ao final do curso com a criação da associação de empreendedores e empresários, com a finalidade de preservar o comportamento empreendedor e fortalecer o *networking* do grupo. A segunda atividade complementar prevê a formação de grupos específicos para dar apoio aos empreendedores. Fazem parte destes grupos pessoas ligadas a bancos ou instituições de crédito, organizações não-governamentais, consultores de micro e pequenas empresas, além de funcionários públicos responsáveis pela promoção do desenvolvimento sócio e econômico com a promoção de micro e pequenas empresas.

### 1.4.5 Competência no ensino do empreendedorismo

O empreendedorismo e as competências apresentam uma grande relação. Especificamente no ensino de Administração, Carland *et al*, citados por Ferreira e Mattos (2002, p.3), ressaltam que “o empreendedorismo está ligado ao conceito de competência, pois na formação do empreendedor deve-se procurar a aquisição de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidade criativa e inovadora”. Assim como se apresenta a competência como base para o empreendedorismo, verificam-se problemas no desenvolvimento das competências nos cursos de graduação em administração. Este fato é ressaltado por Lopes (2001, p.18), argumentando que “o recém formado, de modo geral, não reúne as competências adequadas e necessárias à gestão das organizações neste ambiente de grande complexidade, de rápida transformação e de alto grau de incerteza”.

Na administração a competência tem seu destaque desde a década de 80, quando as mudanças no ambiente organizacional aumentaram a complexidade do trabalho, resultado de processos como *downsizing*, reestruturação organizacional, desenvolvimento de times, dentre outros. Ganhou ênfase, segundo Zuniga, citado por Nunes e Barbosa (2003) quando “o talento humano” foi colocado como base para a competitividade das organizações. Os mesmos autores acrescentam que tão importante é a competência para o administrador que as mudanças ocorridas nos currículos dos cursos de Administração, tratadas na última Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, são definidas a partir do conceito de competências.

Pela importância apresentada, a competência recebe a atenção de vários autores que direcionam seus estudos em função dela. Hermenegildo (2002, p.50) conceitua competência como

conjunto de conhecimentos, raciocínio lógico e afetividade, que permite a realização de uma ou várias ações, ou seja, o que o sujeito é capaz de realizar. Têm caráter mais cognitivo como as expressões: promover, compreender, interpretar, conhecer.

Barato, citado por Nunes e Barbosa (2002, p.3), conceitua competência como “saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”. Dutra, Hipólito e Silva, citados por Nunes e Barbosa (2002, p.3), definem competência como “um conjunto de qualificações que permite que um indivíduo tenha uma performance superior em situação de trabalho”. Fleury e Jacobsohn (2003, p.3) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Bitencourt, citado por Nunes e Barbosa, afirma que o conceito de competência engloba auto-desenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo à organização e auto-realização e apresenta os aspectos que a envolvem:

- Formação - desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes;
- Aptidão – capacitação;
- Ação - práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos;
- Mobilização - articulação de recursos;
- Resultados - busca de melhores desempenhos;
- Perspectiva dinâmica - questionamento constante;
- Auto-desenvolvimento - processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo;
- Interação - relacionamento com outras pessoas.

Pela grande dimensão apresentada à competência, Fleury e Jacobsohn (2003, p.4) categorizam as competências em três blocos, conforme segue:

- Competências de Negócios – relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e concorrentes, compreensão do ambiente político e social; capacidade de planejamento. Exemplos: conhecimento do negócio, orientação para o cliente;
- Competência Técnico-profissionais: específicas de determinada operação, ocupação ou atividade. Exemplos: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- Competências Sociais: necessárias para interagir com as pessoas. Exemplos: comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.

A partir destes conceitos percebe-se a complexidade de desenvolver e avaliar a competência das pessoas. Tal dificuldade acontece quando essa nova abordagem foge dos padrões até então utilizados no processo de ensino-aprendizagem. Pode ser verificada tanto em conteúdos, didáticas, professores e alunos. Hermenegildo apresenta os indicativos para um novo posicionamento visando a formação por competências a partir dos estudos de Perrenoud:

Quadro 06: A mudança de paradigmas

	Paradigma em superação	Paradigma em implantação
Conteúdos	Conhecimento sistematizado, organizado em blocos/disciplinas, programáticos/ementas. temas	Produtos: informações relacionadas; habilidades mentais, sócio-afetivas e psicomotoras; atitudes; ferramentas de aprendizagem. Competências
Estratégias	Método	Método/processo
Professor	Sabe; fala/explica/anima/responde; pergunta/cobra	Problematiza/apresenta desafios/pergunta/indica possíveis percursos/estimula/orienta/assessora/informa/explica
Aluno	Não sabe; ouve/guarda; pergunta/participa; reproduz/resolve	Age/vive o processo/opera/pensa; resolve problemas.

Fonte: Perrenoud, citado por Hermenegildo, 2002: 49

No quadro pode-se perceber a mudança dos papéis, tanto de aluno, quanto de professores, assim como a situação cômoda que se encontram ambos no paradigma em superação. Perrenoud apresenta 10 competências dos docentes para a atuação no paradigma em implantação. Acrescenta que a aplicabilidade destes processos requer esforço, pois envolvem muitos fatores.

Quadro 07: Dez competência dos docentes

Competência de referência	Competências mais específicas (exemplos)
1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar a partir das representações dos alunos.</li> <li>• Trabalhar a partir dos erros dos obstáculos à aprendizagem.</li> <li>• Construir e planejar dispositivos e seqüências didáticas.</li> <li>• Envolver os alunos em atividades de pesquisa, em projetos de conhecimento.</li> </ul>
2. Administrar a progressão das aprendizagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceber e administrar situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos.</li> <li>• Estabelecer laços com as teorias subjacentes às atividades de aprendizagem.</li> <li>• Observar e avaliar os alunos em situações de aprendizagem, de acordo com uma abordagem formativa.</li> <li>• Fazer balanços periódicos de competências e tomar decisões de progressão.</li> </ul>
3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar a heterogeneidade no âmbito de uma turma.</li> <li>• Desenvolver a cooperação entre os alunos e certas formas simples de aprendizagem mútua.</li> </ul>
4. Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscitar o desejo de aprender, explicar a relação com o saber, o sentido do trabalho escolar e desenvolver no aluno a capacidade de auto-avaliação.</li> <li>• Oferecer atividades opcionais de formação.</li> <li>• Favorecer a definição de um projeto pessoal do aluno.</li> </ul>
5. Trabalhar em equipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um projeto de equipe, com representações comuns.</li> <li>• Formar e renovar uma equipe pedagógica.</li> <li>• Enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais.</li> <li>• Administrar crises ou conflitos interpessoais.</li> </ul>
6. Participar da administração escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar, negociar um projeto da instituição.</li> <li>• Coordenar, dirigir relações com parceiros.</li> <li>• Organizar e fazer evoluir a participação dos alunos.</li> </ul>
7. Informar e envolver os responsáveis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir reuniões de informação e de debate.</li> <li>• Fazer entrevistas.</li> <li>• Envolver os responsáveis na construção de saberes.</li> </ul>
8. Utilizar novas tecnologias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar as potencialidades didáticas dos programas em relação aos objetivos da educação.</li> <li>• Utilizar as ferramentas multimídia.</li> </ul>
9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutar contra os preconceitos e as discriminações sexuais, éticas e sociais.</li> <li>• Participar da criação de regras de vida comum referente à disciplina na escola, às sanções e à apreciação da conduta.</li> <li>• Analisar a relação pedagógica, a autoridade, a comunicação em aula.</li> <li>• Desenvolver o senso de responsabilidade, a solidariedade e o sentimento de justiça.</li> </ul>
10. Administrar sua própria formação contínua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber explicar as próprias práticas.</li> <li>• Estabelecer seu próprio balanço de competências e seu programa pessoal de formação contínua.</li> <li>• Envolver-se em tarefas em escala de uma ordem de educação ou do sistema educativo.</li> <li>• Acolher a formação dos colegas e participar dela.</li> </ul>

Fonte: Perrenoud, citado por Hermenegildo, 2002, p. 56.

## 2 METODOLOGIA

Neste capítulo será tratado do método utilizado a fim de atender os objetivos propostos por este trabalho. Pádua (1997, p.16) afirma que “a busca de uma explicação “verdadeira” para as relações que ocorrem entre os fatos, quer naturais, quer sociais, passa, dentro da chamada teoria do conhecimento, pela discussão do método”. Especificamente para um trabalho de mestrado, Bastos *et. al.* (2000) acrescentam que a metodologia de uma dissertação deve abordar as perguntas que direcionam o estudo, a população a ser pesquisada, a forma que estará sendo feita a coleta de dados, assim como o tratamento e análise dos dados, e as limitações do método, itens apresentados a seguir.

### 2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao verificar o tema que deu origem a esta pesquisa, definido como “A formação de empreendedores nos cursos de graduação em Administração”, verifica-se uma amplitude que comporta vários estudos e interpretações. Por isso, Pádua (1997, p.36) afirma que “o pesquisador, após escolher seu tema de pesquisa, deverá delimitá-lo, a partir da situação problemática, no sentido de encaminhar operacionalmente o desenvolvimento de sua pesquisa, de acordo com o tema escolhido”. Assim, o problema que orienta a presente pesquisa está na análise da compatibilidade técnico-teórica dos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração orientados à formação de profissionais com competências empreendedoras.



## 2.2 OBJETIVOS DESTE ESTUDO

Buscando responder ao problema que norteia este estudo, o objetivo geral deste trabalho é caracterizar e analisar a compatibilidade técnico-teórica dos projetos políticos pedagógicos dos cursos de graduação em Administração de três instituições do Oeste do Paraná quanto à formação de administradores com competências empreendedoras.

Para isso, será descrito sobre a elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos estudados, assim como a justificativa para a criação dos mesmos e o direcionamento ao empreendedorismo. Serão apresentados o perfil profissional pretendido, a estrutura curricular e as práticas didático-pedagógicas utilizadas.

## 2.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Segundo Bastos *et. al.* as questões das dissertações buscam o esclarecimento sobre pontos indispensáveis ao alcance do objetivo ou afirmações condicionais a serem testadas. Desta forma, neste estudo elas estão direcionando a pesquisa buscando saber como acontece a elaboração dos Projetos Político Pedagógicos dos cursos estudados; o que justificou a abertura dos mesmos; qual o perfil profissiográfico dos alunos; como se caracterizam as estruturas curriculares e quais as práticas pedagógicas utilizadas.

## 2.4 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Seguindo o modelo de Cooper e Schindler (2003), foi realizado um planejamento da pesquisa, procurando constituir uma estrutura para a investigação a fim de obter as respostas para as questões de pesquisa. Esse modelo é composto por oito descrições diferentes, conforme segue.

1. Quanto ao grau de cristalização da questão de pesquisa, esta pode ser classificada como **formal**, pois começa com questões de pesquisa e envolve procedimentos precisos e especificações de fontes de dados;
2. Com relação ao método de coleta de dados, o estudo é considerado como de **interrogação/comunicação**, em que o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas através de meios pessoais ou impessoais. Neste caso será utilizada a entrevista;
3. Quanto ao controle de variáveis pelo pesquisador, essa pesquisa classifica-se como **ex post facto**, pois o investigador não tem controle sobre as variáveis;
4. Sobre o objetivo do estudo, esta pesquisa será definida como **descritiva**, pois a mesma pretende descobrir quem, o que, onde, quando e quanto;
5. Com relação à dimensão do tempo, este estudo é classificado como **transversal**, sendo realizado considerando um determinado momento;
6. Quanto ao escopo do tópico, este estudo será do tipo **estudo de caso**, dando ênfase a uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Os autores defendem que o estudo de caso têm um papel científico importante;
7. Sobre o ambiente de pesquisa, esta será realizada nas condições de campo, ocorrendo sob **condições ambientais reais**;

8. Com relação à percepção do sujeito, este estudo será realizado de forma que os sujeitos percebam qualquer desvio da **rotina diária**.

## 2.5 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base na natureza do problema, questões e objetivos, o presente trabalho será realizado com uma pesquisa qualitativa. Apesar de ter por algum tempo sua importância e utilidade minimizados pela forte influência dos pressupostos positivistas e metodologias quantitativas, Godoy (1995, p.21) defende que “a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Acrescenta que no campo da Administração esse tipo de pesquisa se constitui importante ferramenta às investigações das questões pertinentes à área.

Justificando a utilização desta modalidade de pesquisa, estarão sendo apresentadas as características básicas da pesquisa qualitativa, demonstrando desta forma a relação com os objetivos deste trabalho. Apesar da diversidade dos trabalhos qualitativos, eles apresentam alguns aspectos essenciais que os identificam, segundo Godoy (1995, p.62):

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- A pesquisa qualitativa é descritiva;
- O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador;
- Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Sendo do tipo qualitativa e como a própria modalidade já prevê, o presente trabalho é classificado como Descritivo, definido por Gil (1996, p.46) como “a pesquisa que objetiva a

descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Godoy (1995, p.63) mostra a relação entre os dois métodos afirmando que “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”. Acrescenta que a forma descritiva é destaque na pesquisa qualitativa, desempenhando um papel importante no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados.

A abordagem qualitativa dispõe de três tipos de pesquisa, definidas por Godoy como documental, estudo de caso e a etnografia. Assim, a presente pesquisa se caracteriza como estudo de caso, explicado por Gil (1996, p.47), como sendo “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Yin (2001, p.19) acrescenta que “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer uma pesquisa em ciências sociais”.

Por ser apenas uma das muitas maneiras, o estudo de caso é criticado para as dissertações, conforme Pádua, este procedimento de coleta de dados como complementar em trabalhos acadêmicos ou para constituir um trabalho monográfico. Yin (2001) coloca o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa de dissertações e teses nas ciências sociais, dando ênfase às áreas profissionais como a Administração Empresarial.

O estudo de caso, segundo Yin (2001, p.19), é preferido por pesquisadores “quando se tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Acrescenta que cada pesquisador deve trabalhar para expor todas as evidências de forma justa. Os preconceitos quanto ao estudo de caso também podem ser verificados em outros métodos, como experimentos, questionários de pesquisa ou

pesquisas históricas. Sobre a generalização científica, Yin afirma que a pergunta normalmente ouvida, “como você pode generalizar a partir de um caso único?”, também pode ser feita em relação a um experimento: “Como você pode generalizar a partir de um único experimento?” Como resposta aponta-se que fatos científicos se baseiam em um conjunto de experimentos. Neste caso, há no estudo de caso o estudo de casos múltiplos. Yin (2001, p.29) ressalta que “o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

No estudo de caso, a importância do papel do pesquisador é maior do que em outros estudos, pois neste o intelecto, o ego e as emoções podem ser maiores do que qualquer estratégia de pesquisa. Por isso, Yin (2001, p.81) apresenta uma lista de habilidades comumente exigidas do pesquisador:

- Uma pessoa deve ser capaz de fazer boas perguntas – e interpretar as respostas;
- Uma pessoa deve ser uma boa ouvinte e não ser enganada por suas próprias ideologias e preconceitos;
- Uma pessoa deve ser capaz de ser adaptável e flexível, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças;
- Uma pessoa deve ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas, mesmo que seja uma orientação teórica ou política, ou que seja de um modo exploratório. Essa noção tem como foco os eventos e as informações relevantes que devem ser buscadas a proporções administráveis;
- Uma pessoa deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria. Assim, uma pessoa deve ser sensível e estar atenta a provas contraditórias.

## 2.6 UNIDADES-CASO PESQUISADAS

Gil afirma que a definição da unidade-caso é o primeiro passo a ser realizado num estudo de caso. Esta unidade-caso pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou procedimentos ou mesmo uma cultura. Godoy (1995, p.26) ressalta que “a escolha da

unidade a ser investigada é feita tendo em vista o problema, ou questão que preocupa o investigador”.

As unidades-caso selecionadas para o presente trabalho são: cursos de graduação em Administração de uma universidade estadual, uma universidade privada e uma faculdade privada, que contemplam em seus projetos políticos pedagógicos a formação de administradores com perfil empreendedor.

Os diferentes tipos de instituições selecionados para esta pesquisa (pequena e grandes, pública e privadas, universidades e faculdade) objetiva diagnosticar a diferenciação na dinâmica dos cursos, avaliando pontos positivos e negativos de cada uma quanto a formação de empreendedores.

## 2.7 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Lakatos e Marconi (1991) afirmam que o levantamento de dados pode envolver três procedimentos: pesquisa documental, bibliográfica e contatos diretos. Complementam que as fontes de dados podem ser primárias e secundárias. As primárias envolvem os dados históricos, bibliográficos, pesquisa e material cartográfico, arquivos oficiais e particulares, registros em geral, documentação pessoal, correspondências pública ou privada. As secundárias envolvem a imprensa em geral e obras literárias.

Especificamente num estudo de caso, as evidências podem vir, segundo Yin (2001, p.105), de seis fontes distintas: “documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. O autor apresenta ainda alguns princípios importantes para a coleta de dados:

- a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação o mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Godoy (1995), argumentando especificamente sobre o pesquisador, afirma que o seu papel deve ser claro para aqueles que serão entrevistados ou observados para não serem confundidos com os elementos de inspeção da instituição, que poderia provocar uma distorção das informações.

No presente trabalho serão utilizados dados primários e secundários. Estes serão coletados de bibliografias relevantes do tema, documentos, registros em arquivos, observação e entrevistas. Godoy afirma que no estudo de caso as técnicas fundamentais de pesquisa são a observação e a entrevista.

Nos documentos constam a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), relatórios do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC), MEC/SESu, estudos do Conselho Federal de Administração (CFA) e principalmente os Projetos Político-Pedagógicos das instituições que compõem as unidades-caso deste trabalho. Como registros em arquivos serão analisados diários de classe, atividades complementares, dentre outros registros importantes que possam auxiliar no atendimento aos objetivos propostos.

A observação será do tipo não-participante, pois neste estudo o pesquisador atua apenas como espectador atento. Godoy afirma que a observação tem um papel essencial no estudo de caso, pois procura apreender aparências, eventos ou comportamentos.

A entrevista será utilizada na obtenção de dados com os coordenadores e membros do colegiado dos cursos estudados, além dos alunos formandos 2005 ou pertencentes ao último ano

da graduação. As entrevistas, seguindo a classificação de Yin, serão do tipo espontânea e focal. Naquela o entrevistador indaga os entrevistados de forma livre, inclusive pedindo opinião deles sobre determinados eventos. Nesta, o respondente é entrevistado por um curto prazo de tempo, em que o entrevistador estará seguindo um conjunto de perguntas, mas possibilitando a espontaneidade conforme a necessidade.

A entrevista é tida por Yin como uma das principais fontes de informações de um estudo de caso e é caracterizada por Lakatos e Marconi como um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional.

Com toda essa abrangência no levantamento dos dados, Godoy afirma que a produção de relatórios no estudo de caso apresenta um estilo mais informal, narrativo, ilustrativo com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, sendo utilizadas ainda fotos, desenhos, colagens ou outro qualquer tipo de material que auxilie na transmissão do caso. Diante disso, o autor ainda ressalta que, apesar da essência qualitativa do estudo de caso, o mesmo pode utilizar dados quantitativos para ampliar ou melhorar o entendimento de algumas questões.

Com relação à análise dos dados, mesmo com a utilização de dados quantitativos, a análise será na forma qualitativa. Yin apresenta duas estratégias gerais de condução dos trabalhos: baseando-se em proposições teóricas e desenvolvendo uma descrição de caso. O presente estudo estará desenvolvendo a análise de dados preferencialmente na segunda forma. Apesar da primeira opção ser preferível nos estudos de casos, desenvolver uma descrição é uma alternativa importante quando há falta de proposições teóricas, a exemplo do empreendedorismo.



Godoy chama a atenção para a análise de dados nos estudos de caso, afirmando que essa prática deve estar presente durante vários estágios da pesquisa, confrontado os dados das questões e proposições orientadoras do estudo.

## 2.8 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Visando aumentar a confiabilidade da pesquisa, Yin recomenda que sejam expressos os instrumentos e as regras gerais que deverão ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos da pesquisa. Para isso, foi desenvolvido um quadro demonstrativo.

### Quadro 08: Protocolo desta pesquisa

Problema: As instituições de ensino superior que objetivam a formação de administradores com competências empreendedoras apresentam compatibilidade técnico-teórica dos projetos político-pedagógicos?			
Objetivo Geral: Caracterizar e analisar a compatibilidade técnico-teórica dos projetos políticos pedagógicos dos cursos de graduação em Administração de três instituições do oeste do Paraná quanto à formação de administradores com competências empreendedoras.			
Objetivos Específicos	Questões de estudo	Fontes de informação	Meio utilizado na coleta de dados
Descrever o processo de elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos.	Como acontece a elaboração dos Projetos Político pedagógicos dos cursos estudados?	Projetos Políticos Pedagógicos, coordenação de curso e alunos.	Pesquisa documental e entrevista.
Apresentar a justificativa para a criação do curso e sua orientação ao empreendedorismo.	O que justificou a abertura dos cursos estudados?	Projetos Políticos Pedagógicos e coordenação de curso.	Pesquisa documental e entrevista.
Demonstrar o perfil profissional pretendido pelos cursos de Administração estudados.	Qual o perfil profissiográfico dos alunos dos cursos de administração estudados?	Projetos Políticos Pedagógicos.	Pesquisa documental
Descrever a estrutura curricular dos cursos orientados para o empreendedorismo.	Como se caracterizam as estruturas curriculares dos cursos orientados para a formação de empreendedores?	Referencial bibliográfico/teórico, Projetos Políticos Pedagógicos e coordenador de curso	Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista.
Apresentar as práticas didático-pedagógicas utilizadas na formação de profissionais com competências empreendedoras.	Quais as práticas pedagógicas utilizadas para a formação de empreendedores?	Referencial bibliográfico/teórico, Projetos Políticos Pedagógicos, coordenador de curso, alunos formandos.	Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas e observação.

Fonte: autor da dissertação

## 2.9 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo não pretende esgotar o tema proposto. Estará delimitado a estudar a formação de profissionais com competências empreendedoras nos cursos de Administração. Este estudo não abrangerá cursos com habilitações ou ênfases.

Os instrumentos de coletas de dados serão aplicados em bibliografias específicas da área de empreendedorismo e Administração, em pesquisas documentais de órgãos ligados à área, nos Projetos Políticos Pedagógicos do ano letivo de 2005, aos coordenadores e alunos formandos 2005 dos cursos citados. Serão entrevistados os discentes presentes no dia da aplicação. Além de servir como dado na pesquisa, esse procedimento serve para evitar possíveis direcionamentos a partir do conhecimento do teor das perguntas.

## 2.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho foi realizado em instituições distintas, sendo que todas apresentaram certas restrições quanto à aplicação de estudos de casos, pela profundidade que este atinge. Dada a necessidade de envolver grande número de pessoas na pesquisa, poderão acontecer procedimentos ou atitudes, tanto por parte de alunos, professores ou membros do colegiado, que dificultem o levantamento dos dados.

A grande concorrência no ensino superior atualmente também pode criar empecilhos no levantamento de dados, tanto pela possibilidade de mostrar pontos falhos do curso à comunidade, como tornar visível aos concorrentes as estratégias usadas para a atratividade do curso.

Especificamente quanto às entrevistas, Lakatos e Marconi citam as limitações desta modalidade de coleta de dados, quais sejam:

- a) Dificuldade de expressão e comunicação das partes;
- b) Incompreensão das perguntas que levará a falsa interpretação;
- c) Possibilidade de influência do questionador de diversas formas;
- d) Disposição do entrevistado;
- e) Retenção de dados importantes;
- f) Pequeno grau de controle sobre a situação;
- g) Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

A falta de teorias sobre o tema proposto dificulta a análise de dados. Não basear totalmente a análise em proposições teóricas, sendo necessário desenvolver uma descrição do caso, torna o processo mais difícil. Não possibilitar o uso do método de análise de adequação ao padrão, sendo necessário a construção da explanação, segundo Yin, também torna o processo de análise dos dados mais difícil.

### **3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentados e analisados todos os dados relevantes, atendendo aos objetos desta pesquisa. Na seqüência, serão abordados os três casos separadamente, com a apresentação da unidade-caso, o levantamento de dados e a análise do caso. No final será feito um comparativo entre os três.

#### **3.1 CASO 1 - UNIVERSIDADE PRIVADA**

A universidade estudada está localizada no interior do Estado do Paraná. Iniciou como uma pequena faculdade. Aos poucos foi aumentando seu leque de cursos, abrangendo outras áreas do conhecimento. Também foi expandindo sua abrangência abrindo campus em várias cidades.

Conta com 20.500 matriculados em 118 cursos de graduação e mais 2.500 na pós-graduação. Para isso, dispõe de uma estrutura física construída que atinge 170.000 metros quadrados e 771.000 metros quadrados de área total. A instituição conta hoje com 1.144 funcionários e 983 professores.

##### **3.1.1 Campus Estudado**

A cidade onde está localizado o campus possui 100 mil habitantes e um pólo industrial significativo se comparado com a região. Também é destaque nacional em programas de incentivo à industrialização, organização comunitária e eventos culturais.

O município também se consolida com investimentos em vários setores. É grande produtor de frangos, suínos e soja, além de ser um pólo nacional em piscicultura, tanto na produção quanto no desenvolvimento de tecnologias. Destaca-se ainda no setor metal-mecânico, alimentos e bebidas. Ressaltando o destaque na área agroindustrial, possui o maior frigorífico de abate de suínos da América Latina, o maior frigorífico de abate de aves do Estado do Paraná.

O parque industrial é composto, em grande parte, por agroindústrias. O destaque é a industrialização de produtos alimentares, como carne de suíno, ave e bovina e a fabricação de rações e óleo vegetal, que assumem a liderança. O beneficiamento de madeira também apresenta um grande volume. Metalurgia, artefatos de cimento, funilaria, embalagens plásticas, indústria de móveis, curtumes, fábrica de calçados e fábrica de conservas e doces, também fazem parte do quadro industrial da cidade.

A criação do campus começou em 1993 e objetivava buscar para a cidade cursos de ensino superior de instituições privadas. Em dezembro do mesmo ano foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação. Já em 1994 foram ofertados os cursos de Direito e Contabilidade.

Hoje o campus conta com 16 cursos de graduação, 3.500 universitários e mais de 17.000 metros quadrados de área construída.

### **3.1.2 O curso de Administração**

Iniciou suas atividades em 1998, mas sua história começou em 1980 na sede da universidade. Funciona em regime anual, no período noturno e forma bacharéis com num total de 3.200 horas. Depois de sua criação, teve uma adaptação à Lei 9.394 de 20/12/96 da Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional, com base em relatórios e orientações da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

### **3.1.3 – Levantamento de dados do caso**

A coleta de dados foi dividida em três partes: projeto político pedagógico, coordenação do curso e alunos formandos 2005.

#### **3.1.3.1 Projeto Político Pedagógico**

A **justificativa para a implantação** e funcionamento do curso está baseada em atender a necessidade de modernização e inserção no contexto nacional das empresas locais e no ambiente que as cercam. Mais ainda, a atual globalização dos mercados e a posição geográfica do Estado do Paraná e da região em relação ao Mercosul e de outros Estados vizinhos, fazem com que o profissional da área administrativa se torne necessidade premente para a sobrevivência das empresas, em face do inevitável acirramento da concorrência nos diversos setores da economia.

Na **justificativa para o direcionamento ao empreendedorismo**, o projeto ressalta que “a adoção do espírito empreendedor como filosofia organizacional é uma potente alternativa a ser lançada como ferramenta para a obtenção de uma administração consciente das constantes mudanças de que podem testemunhar”

A **missão** do Curso é “qualificar profissionais para o desempenho de atividades gerenciais e empreendedoras em qualquer tipo de organização, por meio da aplicação de habilidades analíticas, conceituais e práticas que permitam adequar estrategicamente as empresas e seus

produtos e/ou serviços, assegurando-lhes significativo espaço no mercado competitivo atual” (PPP: 2004) .

Os **objetivos** gerais apresentados no PPP são:

- Promover a instrumentação aos discentes para formar a base conceitual;
- Propiciar uma visão multidisciplinar do fenômeno administrativo com domínio do conhecimento, habilidades e ferramentas do campo profissional;
- Propiciar o desenvolvimento de habilidades que leve o bacharel a ser um gestor e líder de organizações e com condições de tomar decisões, promover mudanças e gerar resultados;
- Promover a explicitação dos valores e da ética que norteia esta profissão;
- Formar um profissional habilitado para gerir organizações, acompanhar mudanças e promover resultados dentro dos paradigmas organizacionais na conjuntura atual e profissional capaz de se adequar, por si mesmo, às necessidades e aos requerimentos das organizações do mundo moderno da globalização;
- Requer capacidade crítica contextualizada, visão econômica e estratégica e habilidades políticas e comportamentais para administrar as informações que subsidiarão a tomada de decisões e o desenvolvimento de resultados;
- Desenvolver entre os alunos um relacionamento social de cunho cooperativo, de respeito mútuo e de participação responsável e criadora, preparando-o para opções conscientes em relação às realidades profissionais em que atuarão os seus projetos de vida;
- Preparar o aluno para atuar em pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de todas áreas de Administração, das empresas industriais, comerciais e de serviços, tanto em organizações públicas como privadas.
- Proporcionar um estágio supervisionado como forma de solidificar teoria e prática através de experimentação dos conhecimentos da realidade;
- Criar vínculos com a comunidade no sentido de estabelecer uma interação empresa-escola;
- Fazer com que fortaleça a classe do profissional de administrador obedecendo as normas do Conselho Federal de Administração e do Ministério da Educação e Cultura” .(PPP: 2004)

Atendendo a isso, são apresentados os objetivos específicos, que apresentam destaque ao empreendedorismo de forma direta:

Conscientizar o aluno como empresários e executivos empreendedores, gerentes e técnicos preparados para enfrentar, com liderança, as mais diferentes situações de mercado, com iniciativa suficiente para interferir na realidade, antecipando-se aos fatos ou adequando-se às novas tendências. (PPP: 2004)

Outro objetivo específico que ressalta o empreendedorismo trata da visualização de oportunidade, em que o curso visa “ampliar a capacidade analítica do aluno, para que ele possa interpretar tendências de mercado sem perder a consciência e a dimensão das questões éticas, humanas e sociais” .

Sobre o **perfil profissional** pretendido verifica-se que o mesmo também contempla a formação de empreendedores:

O perfil pretendido para o bacharel em Administração é buscar atender às mudanças da realidade mundial sem perder de vista o ser empreendedor, criativo, aberto ao dialógico, numa perspectiva de valores éticos e superiores, tendo em vista uma sociedade responsável e solidária. Formar um profissional generalista, comprometido com a inovação e a consciência ambiental, preparando-o para atuar na Gestão Estratégica de Empresas, nas principais áreas como finanças, marketing, recursos humanos, produção e administração de sistemas de informações, tanto nas empresas públicas como nas privadas. (PPP: 2004)

Quanto à **metodologia do curso**, destaca-se que “a Universidade torna-se participante de um processo em que o formando é, sem dúvida, o principal agente de seu próprio desenvolvimento, sem que, todavia, possa ela restringir-se ao papel de mera Instrutora, devendo assumir, por inteiro, sua função educadora” (PPP: 2004). Não foi encontrada uma descrição maior sobre a metodologia praticada no curso e que poderia servir de base para a definição da metodologia utilizada pelos professores em suas disciplinas. A formação do aluno está sendo realizada por meio de “disciplinas e de atividades práticas específicas” e que os atributos que devem ser incentivados no processo educacional são:

- Espírito de equipe;
- Capacidade de desenvolvimento e de participação em iniciativas de interesse comum;
- Disponibilidade para cooperar no equacionamento de problemas na busca de soluções que satisfaçam objetivos profissionais comuns;
- Capacidade de desenvolver críticas construtivas e de evitar as destrutivas;
- Capacidade de gerenciamento de pessoas. (PPP: 2004)



O projeto apresenta também as estratégias pedagógicas, ressaltando que “o conjunto de recursos que estarão à disposição do conjunto docente-discente, tem que exercer uma função de atividade propulsora de novas idéias e complemento da facilitação da formação do graduando”. Apresenta as atividades “extra-sala”, apresentadas a seguir, como complemento da aprendizagem.

O PPP ressalta que o professor deve participar da organização e do funcionamento das atividades citadas, devendo mostrar sua qualidade de comportamento e atitude nas funções de sala de aula. Também são colocadas a pesquisa e a iniciação científica como essenciais para o curso, instigando a disseminação do pensar, do aprender e do criar. Essas duas práticas podem ser desenvolvidas por meio de duas iniciativas da universidade, sendo uma o evento denominado Iniciação Científica, realizado pelo Instituto de Pesquisa, e a revista científica Ciências Empresariais, mantida pelos cursos de Administração e Ciências Contábeis.

Os modos de integração entre teoria e prática são destacados pelos Estágios Supervisionado e Remunerado. Neste último, a universidade dispõe de um órgão específico para fazer uma maior relação com a comunidade, recrutando e disponibilizando acadêmicos para a prática nas empresas. Outro modo de integração é a Empresa Junior, que disponibiliza aos empresários regionais consultorias realizadas pelos acadêmicos com supervisão direta de professores.

A pesquisa recebe ênfase por meio de um órgão específico da instituição, fomentando iniciativas docentes e discentes. Oferece programa institucional de bolsas de iniciação científica. No que tange as formas de avaliação do processo de ensino-aprendizagem, a universidade possui um programa permanente de avaliação institucional, que serve de base para a tomada de decisões da reitoria, direção e coordenação. O programa avalia os cursos quanto à estrutura e

funcionamento, coordenação, instalações e equipamentos, biblioteca (serviços de acervos), assim como auto-avaliação discente e definição do perfil do acadêmico.

A integração da graduação com a pós-graduação é realizada desde a primeira turma formada, em que a instituição oferece os cursos indicados pelos alunos. Até 2004 os cursos eram ofertados exclusivamente na modalidade *lato sensu*. A partir de 2005 está sendo realizado um MBA, do qual serão selecionados quatro acadêmicos para o mestrado, por meio de uma parceria com uma renomada instituição do sul do país.

No que concerne à **organização curricular**, se buscou uma coerência entre as disciplinas ofertadas e o perfil profissional pretendido pelo curso, acrescentando que as disciplinas básicas para a formação do Administrador foram mantidas, associando a elas disciplinas que criem um diferencial.

Atendendo especificamente ao empreendedorismo, consta que é oferecido não somente as disciplinas indispensáveis para um curso de Administração, tanto na área de exatas como na de humanas, como também disciplinas visualizando o futuro e as constantes mudanças que ocorrem no ambiente, formando deste modo um caráter inovador. Segundo o PPP, trata-se de um conteúdo programático adequado ao atual contexto industrial e comercial, constituído de acirradas concorrências de mercado e, conseqüentemente, tem manifestado uma grande carência de profissionais preparados.

A estrutura curricular foi alterada em duas ocasiões, desde seu início em 1998. Isto porque as turmas de 1998 e 1999 tinham o curso distribuído em cinco anos. Posterior a isso, o mesmo foi diminuído para quatro anos, em que foi aplicado o regime semestral em 2001, depois retornando ao regime anual. A seguir são apresentadas as estruturas curriculares dos regimes anuais de 1998

e 2002, sendo que o regime semestral tinha a mesma base da estrutura anual de 2002, somente dividida em semestre.

A estrutura curricular de 1998 previa cinco anos para a conclusão do curso, com carga horária de 3.200 horas/aula e atividades extra-curriculares de 120 horas. Nesta pode ser percebida a presença da disciplina Projeto de Criação e Desenvolvimento de Empresas, com 128 horas, na 3ª série do curso. Base do empreendedorismo em muitas universidades brasileiras e estrangeiras, é mantida na estrutura curricular em 2002, mas com a metade da carga horária, devido a diminuição do tempo de duração do curso.

A estrutura curricular de 2002, atualmente praticada no curso, continua apresentando um regime anual, agora em quatro anos, com o tempo máximo de conclusão de curso de sete, além de uma carga horária de 3.040 horas/aula, em que estão inclusas as atividades extra-curriculares num total de 120 horas/aula. As mudanças verificadas nas grades curriculares ocasionaram alterações significativas na operacionalização do curso. A estrutura curricular de 1998 é apresentada no projeto com 3.200 horas, mais 120 horas de atividades extracurriculares.

Quadro 09: Estrutura curricular do curso de administração de 1998.

<b>1.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>Teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Filosofia e Ética Geral	064	-	064
Expressão Oral e Escrita em Português	064	-	064
Contabilidade	064	-	064
Direito Comercial e Societário	064	-	064
Matemática Comercial e Financeira	128	-	128
Teorias da Administração	128	-	128
Teoria Econômica I (Economia de Empresa)	128	-	128
<b>Total</b>	<b>640</b>	<b>-</b>	<b>640</b>
<b>2.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Metodologia do Trabalho Científico	064	-	064
Estatística Aplicada à Administração	064	-	064
Economia Brasileira Contemporânea	064	-	064
Legislação Aplicada (Tributária/Trabalhista/Previdenciária)	064	-	064
Administração Mercadológica "A"	128	-	128
Organização, Sistemas e Métodos	128	-	128
Análise de Custos	128	-	128
<b>Total</b>	<b>640</b>	<b>-</b>	<b>640</b>
<b>3.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Sociologia das Organizações	064	-	064
Organização e Gerência de Negócios Agropecuários	064	-	064
Pesquisa Operacional	064	-	064
Psicologia das Relações do Trabalho	064	-	064
Administração Financeira e Orçamentária	128	-	128
Administração Mercadológica "B"	128	-	128
Projeto de Criação e Desenvolvimento de Empresas	128	-	128
<b>Total</b>	<b>640</b>	<b>-</b>	<b>640</b>
<b>4.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Cultura e Sociedade Brasileira	064	-	064
Mercado de Capitais	064	-	064
Administração da Qualidade e Produtividade	064	-	064
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	064	-	064
Administração da Produção	064	-	064
Teoria Econômica II (Economia Internacional)	064	-	064
Administração de Recursos Humanos	128	-	128
Recursos Computacionais Aplicados	064	064	128
<b>Total</b>	<b>576</b>	<b>064</b>	<b>640</b>
<b>5.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Planejamento Estratégico	064	-	064
Administração de Sistemas de Informação	064	-	064
Tópicos Especiais em Administração	064	-	064
Estudos de Casos em Administração	064	-	064
Simulação Empresarial (Gestão Estratégica)	128	-	128
Estágio Supervisionado em Administração	-	320	320
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>320</b>	<b>704</b>

Quadro 10: Grade curricular 2002 do curso

1.ª SÉRIE DISCIPLINAS	CH		
	teórica	prática	Total
Filosofia e Ética Geral	032	-	032
Português Instrumental	032	-	032
Contabilidade	064	-	064
Direito Comercial e Societário	032	-	032
Cálculos Financeiros	128	-	128
Teorias da Administração	128	-	128
Teoria Econômica (Economia de Empresa)	128	-	128
Sociologia das Organizações	64	-	64
Recursos Computacionais Aplicados I	16	16	32
<b>Carga Horária /Total Anual</b>	<b>624</b>	<b>16</b>	<b>640</b>
2.ª SÉRIE DISCIPLINAS	CH		
	teórica	prática	Total
Pesquisa em Administração	064	-	064
Estatística Aplicada à Administração	064	-	064
Economia Brasileira Contemporânea e Internacional	064	-	064
Legislação Aplicada (Tributária/Trabalhista/Previdenciária)	032	-	032
Administração Mercadológica I	128	-	128
Organização, Sistemas e Métodos	128	-	128
Análise de Custos	128	-	128
Recursos Computacionais Aplicados II	16	16	32
Prática de Pesquisa em Administração I	-	64	64
Estágio Supervisionado em Administração I	-	32	32
<b>Total</b>	<b>624</b>	<b>112</b>	<b>736</b>
3.ª SÉRIE DISCIPLINAS	CH		
	teórica	prática	Total
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	064	-	064
Administração de Sistemas de Informação	064	-	064
Administração da Produção	064	-	064
Psicologia das Relações do Trabalho	064	-	064
Administração Financeira e Orçamentária I	128	-	128
Administração Mercadológica II	128	-	128
Administração de Recursos Humanos	128	-	128
Prática de Pesquisa em Administração II	-	64	64
Estágio Supervisionado em Administração II	-	128	128
<b>Total</b>	<b>640</b>	<b>192</b>	<b>832</b>
4.ª SÉRIE DISCIPLINAS	CH		
	teórica	prática	Total
Cultura e Sociedade Brasileira	032	-	032
Organização e Gerência de Negócios Agropecuários	064	-	064
Projeto de Criação e Desenvolvimento de Empresas	064	-	064
Pesquisa Operacional	064	-	064
Mercado de Capitais	064	-	064
Planejamento Estratégico	064	-	064
Logística Integrada e Gerência de Suprimentos	064	-	064
Administração Financeira e Orçamentária II	064	-	064
Simulação Empresarial	96	32	128
Tópicos Especiais em Administração	064	-	064
Estágio Supervisionado em Administração III	-	160	160
<b>Total</b>	<b>640</b>	<b>192</b>	<b>832</b>

Fonte: PPP do curso.

Junto com a mudança na carga horária, foram alterados alguns nomes de disciplinas. Expressão Oral e Escrita em Português passa a se chamar Português Instrumental; Matemática Comercial e Financeira de Cálculos Financeiros; e Metodologia do Trabalho Científico de Pesquisa em Administração. Essa alteração não representa alteração em termos de conteúdo ao aluno, já que as ementas continuaram as mesmas. Pode representar uma atratividade maior com a utilização de nomes mais “modernos”.

Outra alteração mais significativa são as disciplinas que têm sua carga horária diminuída pela metade em função da diminuição do tempo do curso. Dentre elas estão: Filosofia e Ética, Português Instrumental e Cultura e Sociedade Brasileira que diminuíram de 64 para 32 horas/aula. Economia Brasileira Contemporânea e Economia Internacional que foram agrupadas em uma mesma disciplina denominada de Economia Brasileira Contemporânea e Internacional, que antes detinham 64 horas/aula para cada, agora continuaram com a mesma quantidade juntas; Projeto de Criação e Desenvolvimento de Empresas e Recursos Computacionais Aplicados tiveram a carga horária de 128 horas diminuída para 64.

Visando atender a carga horária mínima de um curso de graduação na formação de bacharéis, segundo normas do Ministério da Educação e Cultura, a estrutura curricular teve uma alteração da carga horária destinada às atividades teóricas e práticas. Em virtude da diminuição em um ano de curso e não proporcionalmente na carga horária, a hora teórica é prevista em horário de aula no período noturno de segunda a sexta e a atividade prática é realizada no período diurno, de segunda a sábado. É o caso da disciplina Simulação Empresarial, que não teve a carga horária diminuída, mas foi adequada com 96 horas teóricas e 32 práticas. Numa comparação entre as duas estruturas curriculares quanto à disposição de disciplinas práticas e teóricas, percebe-se a diminuição desta última. Em 1998 eram previstas 2.880 horas teóricas e 384

práticas. Na estrutura curricular de 2002 são 2.528 horas teóricas e 512 práticas. Houve também a inclusão de disciplinas totalmente práticas, como Prática de Pesquisa em Administração I na segunda série e Prática de Pesquisa em Administração II na terceira série, cada uma com 64 horas.

Houve também exclusão e inclusão de algumas disciplinas. A denominada Administração da qualidade e Produtividade foi extinta da estrutura curricular, tendo parte de ementa direcionada para a disciplina Administração da Produção. Como já citado anteriormente, as disciplinas Economia Brasileira Contemporânea e Teoria Econômica II (Economia Internacional) foram extintas para a criação de uma disciplina denominada de Economia Brasileira Contemporânea e Internacional. Em contrapartida foram criadas duas novas disciplinas na estrutura curricular de 2002. Logística Integrada e Gerência de Suprimentos e Administração Financeira e Orçamentária II foram inclusas nas atividades teóricas com 64 horas cada.

Nas **atividades extra-classe**, o curso vem desenvolvendo projetos de pesquisa no intuito de aprofundamento científico e geração de conhecimento. Desenvolve também atividades de extensão assim distribuídas:

- A) Atividades Complementares do Ensino – tem por objetivo proporcionar a complementação do processo ensino-aprendizagem de sala de aula;
- B) Atividades de Capacitação Docente – objetiva manter o corpo docente em constante atualização e aperfeiçoamento, buscando a manutenção e o aprimoramento da qualidade de ensino;
- C) Atividades de Extensão Comunitária – com o intuito de ambientar os futuros profissionais à realidade social à sua volta, desenvolvendo-lhes nestes uma

consciência social e, ao mesmo tempo, contribuindo com a sociedade, minimizando as suas necessidades.

Como práticas efetivas das atividades extra-sala, conforme o PPP, podem ser citadas as seguintes:

- a) Congressos em diversos Estados Brasileiros;
- b) Palestras das mais diversas atividades como integração entre as disciplinas do curso de Administração, e este com os demais cursos;
- c) Organização de Jornadas e Ciclos de Palestras;
- d) Viagens de estudos à várias empresas e órgãos Comerciais e Industriais do Estado do Paraná e de outros Estados da Federação;
- e) Cursos com abordagens diversificadas para as Empresas, Profissionais Autônomos e para vários cursos da Instituição;
- f) Projetos para formação de Grupos Especiais – Grupo de Estudos Avançados em Administração - GREAD e Regime de Acompanhamento Tutorial - REDAT;
- g) Projetos de Pesquisas em diversas áreas, visando a melhoria da qualidade do futuro profissional.

O **Estágio Supervisionado em Administração** é realizado com 320 horas/aula e visa oportunizar ao acadêmico testar seus argumentos em situações reais no ambiente e na dinâmica empresarial. O total de horas está dividido em três anos do curso. A iniciação se dá na segunda série com uma carga horária pequena. Na terceira o acadêmico entra em contato com as principais áreas e no quarto ano, com carga horário maior, é realizado um aprofundamento em uma das áreas. O acadêmico pode optar, conforme a disponibilidade de professores, pela área de preferência. Não há referências aos empreendedorismo.



### 3.1.3.2 Dados levantados junto à coordenação do curso

Os dados a seguir foram obtidos do coordenador do colegiado do curso de Administração. Para isso foi realizada uma entrevista semi-estruturada, aplicada pessoalmente pelo autor desta dissertação.

Quanto aos motivos que justificaram a criação, assim como sua permanência no mercado, o coordenador argumenta que o curso atende uma demanda de administradores na região, formada por empresas jovens e que não tinham na sua direção ou no quadro de funcionários a capacitação necessária para competir no atual mercado. Com relação ao atendimento da expectativa da sociedade, o professor afirmou que não foi feita uma avaliação formal para tratar desta questão. Analisa que os primeiros acadêmicos do curso eram profissionais que já atuavam nas empresas, o que torna difícil uma análise da evolução dos mesmos.

O PPP do curso foi formulado em 1998 e passou por algumas reformulações, mas sem grandes alterações na estrutura. A principal delas foi na mudança do regime anual para o semestral e posteriormente do semestral para o anual. O coordenador afirma que até então essa atividade era realizada especificamente pela coordenação e os professores que prestam serviços em tempo integral à instituição. A partir deste ano de 2005 foi iniciado o fórum pedagógico, que possibilita a participação dos alunos nas decisões do curso.

Quanto ao direcionamento às necessidades regionais, a maior necessidade está na atividade agroindustrial, base de toda a região, argumenta o professor. Porém, existe uma única disciplina específica, denominada Organização e Gerência de Negócios Agropecuários.

Sobre a qualificação dos professores, a partir de 2005 existe uma preocupação maior do curso. Até então eram realizadas qualificações gerais sob responsabilidade da instituição, porém, com baixa participação. Existe um incentivo por parte da coordenação para que os profissionais busquem maior qualificação, principalmente em nível de mestrado. Especificamente quanto à prática docente, o coordenador afirma que não existe programa com este objetivo.

Com relação à prática docente fora do magistério, o professor afirma que a experiência profissional é muito valorizada pelo curso. Destaca que os profissionais que fazem parte do quadro também exercem atividade nas empresas da região, possibilitando uma boa ligação da instituição com a comunidade empresarial, assim com a visão da prática administrativa. Numa comparação dos professores com e sem experiência fora do magistério, ressalta que existe uma aceitação maior do aluno ao professor com experiência, tornando a aula mais atrativa.

Quanto às mudanças na forma de ensinar, o coordenador argumenta que os professores do seu curso são receptivos a novas propostas. Ressalta que é possível verificar o interesse dos professores em inovar seus métodos. Destaca a prática do estudo de caso nas aulas, além de diferenciar nas atuais formas de avaliação instituída pela universidade.

Quanto a ser o agente da sua própria aprendizagem, o professor afirma que esta prática ainda não é possível de ser adotada. Justifica que existem problemas no ensino fundamental e médio, que prejudicam o desenvolvimento no ensino superior.

Com relação à interdisciplinaridade, o coordenador ressalta que é muito pouco praticada. Segundo ele, existem contatos entre professores de áreas próximas, até mesmo para não abordar os mesmos temas. Exemplifica com o professor de produção, que mantém contato com os professores de logística e materiais. Acredita que a pouca prática desta modalidade é resultado da

falta de tempo dos professores para a preparação das aulas, assim como de participar de grupos de estudos que tornem isso viável.

Quanto ao conceito de empreendedorismo aplicado no curso, o coordenador afirma que é prática de abrir empresas, criar novos produtos e processos. Porém reconhece que isto é pouco aplicado no curso, não havendo nenhuma estratégia que busca a formação do profissional com o perfil empreendedor. A disciplina que está ligada ao assunto é Desenvolvimento e Criação de Empresas, que aborda parcialmente o assunto. Não existem iniciativas de programas de apoio à criação de novos produtos ou serviços.

Sobre a atratividade do tema junto à comunidade, o professor afirma que é a “palavra da moda”. Acrescenta que é muito atrativa, apesar de fazerem confusão quanto ao seu real significado. Ressalta que chamam todo e qualquer empresário de empreendedor, o que não é verdade.

Com relação ao desenvolvimento de avaliação por competência, o coordenador argumentou que essa modalidade não é praticada, porém, é interesse do curso que seja iniciada essa modalidade diferenciada e esforços para isso serão realizados.

### 3.1.3.3 Dados levantados junto aos acadêmicos do curso

Atendendo aos objetivos deste trabalho, foi realizada também uma pesquisa junto aos acadêmicos formandos 2005. Compostos por perguntas abertas e fechadas, foram respondidos 18 questionários, num total de 42 formandos no curso.

Quadro 11: Caracterização dos acadêmicos

<b>Faixa Etária</b>				
17 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 50 anos	Acima de 50 anos	
9	5	4	0	
50%	28%	22%	0%	
<b>Sexo</b>				
Masculino		Feminino		
10		8		
56%		44%		
<b>Renda Familiar</b>				
< 2 salários	2 a 5 salários	6 a 10 salários	11 a 20 salários	> 21 salários
1	5	6	5	1
5,5%	28%	33%	28%	5,5%
<b>Formação do Ensino Médio</b>				
Escola Pública	Escola Privada		Parte pública/parte privada	
15	3		0	
83%	17%		0%	
<b>Experiências profissionais</b>				
Não teve	Como estagiário	Como funcionário	Como proprietário	Em empresa familiar
1	0	10	3	4
5,5%	0%	55,5%	17%	22%

Fonte: Autor da dissertação

A turma, bem heterogênea, é composta por pessoas numa faixa etária ampla, que vai dos 17 aos 50 anos, apesar que 50% tem menos de 25 anos. Esta diversidade é importante para o desenvolvimento dos acadêmicos, que participam de uma grande troca de experiências. Enquanto os mais jovens podem contribuir com ensinamentos recentemente adquiridos no ensino médio, os mais velhos contribuem com as experiências profissionais. Dessa forma, conhecimentos e atitudes acabam por influenciar os alunos que, ao se identificarem com alguns deles, acabam por fazer uma auto-análise e agregam aos seus atuais.

O equilíbrio na quantidade de homens e mulheres no curso, mostra a tendência de haver uma interação cada vez maior entre eles na Administração das organizações. A que antes era

“atividade dos homens”, hoje acaba sendo desenvolvida gradativamente também por mulheres, que demonstram suas competências e habilidades diferenciadas, criando uma dinâmica competitiva, exigindo a constante capacitação dos profissionais no mercado. Isso é importante para o empreendedorismo, que se beneficia também da ampla faixa de renda familiar dos acadêmicos. A ação empreendedora muitas vezes se origina da necessidade das pessoas advindas da dificuldade financeira, assim como rendas familiares maiores podem ser resultado de ações passadas. Ambas podem servir de inspirações para o futuro.

Houve um predomínio dos estudantes vindos de escola pública, 83%. Dois fatores contribuem para isso: o primeiro está relacionado ao menor número de escolas privadas no ensino médio em cidades de interior. O segundo trata da concorrência no vestibular, que, por ser uma universidade privada, é menor e facilita a entrada daquelas pessoas que não tiveram possibilidade de uma ampla preparação para concorrer na universidade pública.

Verifica-se também que a grande maioria dos acadêmicos já possui experiência profissional, seja como funcionário, proprietário ou na empresa da própria família, resultado da ampla faixa etária e renda familiar. As experiências obtidas nas três situações citadas diferem entre si e contribuem para a formação do acadêmico, que têm a possibilidade de visualizar as melhores formas para empreender.

Sobre o tempo disponível para se dedicar ao curso, todos assinalaram que tiveram uma dedicação parcial, pois trabalhavam durante o dia. Mesmo assim, 83% se dedicaram nas atividades em sala de aula, 78% participaram também de cursos extracurriculares, 22% em pesquisas, 44% em programas de extensão à comunidade e apenas 5,5% nas consultorias da Empresa Junior.

Trabalhar e estudar é uma combinação que faz parte da vida da maioria dos acadêmicos de Administração, o que preocupa é a baixa dedicação aos estudos. Verifica-se que nem todos se dedicaram às aulas em sala, participaram dos cursos extra-curriculares ou dos programas de extensão, pilares do curso estudado. As 3 modalidades são realizadas em horários que permitem a participação dos alunos, seja no período noturno, nos finais de semana ou nas férias. Porém, a pesquisa, que está relacionada à produção do conhecimento, é pouco praticada. Vale ressaltar que a indicação de 22% não é consistente, já que vários alunos ligaram a palavra às pesquisas de mercado da disciplina de Administração Mercadológica ou a prática do Estágio Supervisionado. Isso é resultado do baixo estímulo dos professores a essa prática, assim como a falta de tempo dos acadêmicos, mesmos motivos que levam aos baixos índices de participação nas consultorias da Empresa Junior, que ainda enfrenta o problema da falta de estruturação e organização.

Quanto à participação dos alunos nas decisões do curso de graduação, 50% afirmou que não participou porque não houve a possibilidade de participação e os demais afirmaram ter participado de algumas decisões somente devido à falta de abertura por parte da instituição. Esse número poderia ser considerado significativo, porém, é resultado de uma prática deste ano, denominada de Fórum Pedagógico, em que os alunos são chamados para discutir o curso. Mesmo com essa iniciativa, os acadêmicos indicaram que há uma grande limitação quanto à participação nas decisões.

Com relação ao conceito de empreendedorismo junto aos acadêmicos, 22% responderam não ter conhecimento a respeito, 5,5% escreveram que é o conhecimento quanto à iniciação de empresas e outros 5,5% que é a capacitação das pessoas para atuarem no mercado. 39% conceituaram como inovação de produtos ou processos, citando ainda as palavras criatividade, motivação e oportunidades de mercado. 28% definiram o empreendedorismo como a visão de

novos mercados, produtos e processos. Isso mostra que 78% dos acadêmicos têm algum conhecimento sobre o tema, já que todos os pontos indicados fazem parte do conceito. No entanto, verifica-se um pequeno conhecimento a respeito pela fragmentação e falta de argumentação na resposta do questionário que foi preenchido. Além disso, não significa que o conhecimento sobre empreendedorismo foi obtido no curso, já que o tema é amplamente discutido fora da instituição.

Sobre os fatores que levaram os acadêmicos a escolher o curso de Administração, 28% afirmaram que é o curso que mais se identifica com as aspirações profissionais, 17% porque trata-se de uma profissão com grandes perspectivas futuras e 55,5% indicaram pela preparação para o mercado de trabalho em geral. Verifica-se que a concentração da expectativa dos alunos quanto ao curso estava na formação de empregados e não de empreendedores. Isso demonstra que os alunos vem do ensino médio sem a necessidade do empreendedorismo, o que dificulta a missão do ensino superior.

Quanto ao ingresso no curso, 33% afirmaram que não sabiam que ele estava direcionado a formar profissionais empreendedores, 28% indicam que sabiam do direcionamento, mas que não fez nenhuma diferença na escolha. 39% responderam que sabiam que o curso visava à formação de empreendedores e que isso foi importante para a decisão quanto ao curso. Verifica-se que 67% dos acadêmicos sabiam que o curso formava empreendedores, o que demonstra a utilização do tema nas campanhas de divulgação do vestibular. Porém, 61% não foram atraídos pelo empreendedorismo, demonstrando também que não é necessário todo e qualquer curso de Administração estar voltado para isso.

Com relação à qualificação adquirida pelos alunos no curso, 33% dos entrevistados assinalaram que foi suficiente para atuar no mercado de trabalho com boa remuneração, 5,5%

além do que o mercado exige e 28% que foi insuficiente. Considerando que esse foi o principal motivo que levou os alunos a escolher esse curso de Administração, o mesmo não está atendendo às necessidades de uma parcela significativa. Já com relação a ser o proprietário de empreendimentos, 28% afirmam não ter recebido qualificação suficiente e só 22% que receberam o suficiente. Verifica-se a falta de foco do curso e conseqüente insatisfação dos acadêmicos. Talvez seja este um dos motivos que levou 50% a desistir do curso.

Na caracterização dos professores do curso verifica-se a ênfase da avaliação tradicional utilizada pelos professores, citada por 94% dos entrevistados. Esse ponto depõe contra qualquer outra iniciativa inovadora do professor, já que o aluno acaba sendo avaliado pelo que ouviu, assimilou e conseguiu reproduzir. É possível perceber críticas quanto às atuais formas de avaliação, dando ênfase à semana de provas, aplicada pela instituição em estudo.

Em contrapartida, os alunos citam que nas aulas os professores apresentam casos reais e regionais, além de preferir o aluno como participante ativo. A junção desses dois métodos permite aos acadêmicos o entendimento da dinâmica do ambiente empresarial vivenciado no dia-a-dia, além de possibilitar o diagnóstico de oportunidades para empreender. Mas, praticamente a metade dos alunos afirma que os métodos são tradicionais e ultrapassados e que os professores tornam as aulas desinteressantes. Isso mostra a falta de métodos adequados ao perfil dos acadêmicos, sugeridos neste trabalho pela prática da Andragogia. Talvez este seja outro ponto importante na insatisfação e conseqüente desistência do curso.



Quadro 12: Caracterização dos professores do curso

Indicação dos alunos (%)	Características dos professores do curso
94%	Avaliam os alunos de forma tradicional, utilizando-se de provas bimestrais e trabalhos.
50%	Apresentam em suas disciplinas casos reais, regionais, possíveis de serem visualizados diariamente porque fazem parte do dia-a-dia.
44%	Preferem o aluno como participante ativo nas aulas.
44%	Atuam com métodos tradicionais e ultrapassados.
39%	Tornam as aulas desinteressantes.
33%	Ocupam a maior parte das aulas com exposições próprias.
33%	Apresentam métodos de ensino baseados na experiência, onde o aluno expõe a sua, faz leituras e trabalhos.
28%	Tornam as aulas atrativas.
28%	Eles preferem que você seja um ouvinte nas aulas.
28%	Projetam situações difíceis, colocando os alunos para a resolução de problemas, desenvolvendo projetos e estudo de caso.
17%	Apresentam como métodos de ensino os experimentos, desenvolvidos com exercícios de empresas simuladas, laboratórios, estudos de caso e muita discussão.
11%	Atuam com métodos modernos e inovadores.
11%	Utiliza metodologia participativa, conduzindo as aulas com os alunos.
5,5%	Trazem para a sala de aula pessoas (empresários ou empregados) para falar da atividade empresarial.
5,5%	Avaliam os alunos utilizando-se de provas e trabalhos, mas também avaliam a competência demonstrada na faculdade. Professores e alunos fazem uma avaliação em conjunto de cada aluno, levantando pontos fortes e fracos de cada um.

Fonte: Autor da dissertação

Quanto às capacitações recebidas pelos alunos, o trabalho em equipe e a resolução de problemas apresentam-se como destaque.

Quadro 13: Capacitações recebidas e adquiridas pelos alunos

Indicação dos alunos (%)	Capacitação recebida e adquirida no curso
94%	Para trabalhar em equipe.
72%	Resolver problemas.
67%	Refletir sobre próprio comportamento.
61%	Para tomar decisões.
55,5%	Ver oportunidades de negócios.
55,5%	Para saber delegar poder e tarefas.
55,5%	Assumir riscos.
55,5%	Inovar, ser criativo.
44%	Entender valores e atitudes empresariais.
44%	Conceber e realizar visões de negócios.
39%	Administrar pequenas empresas.
33%	Para criar uma empresa, um produto ou serviço.
33%	Administrar uma empresa já concebida.
22%	Administrar grandes empresas.

Fonte: Autor da dissertação.

Numa análise com dados anteriores, a ênfase das capacitações está voltada novamente para a formação de empregados. O trabalho em equipe e a resolução de problemas são importantes para a formação de empreendedores quando aparecem juntas com as oportunidades de negócios, a capacidade de assumir riscos, inovação e criatividade. Isso é resultado das ações do curso, assim como do próprio interesse do aluno em estar preparado para o mercado de trabalho e não para ser um empreendedor.

Com relação aos métodos utilizados pelo curso de graduação, a ênfase está nos trabalhos em equipe, confirmando a maior capacitação recebida pelos alunos.

Quadro 14: Métodos utilizados pelo curso

Indicação dos alunos (%)	Métodos utilizados
100%	Trabalhos em equipe.
72%	Análise de casos.
67%	Leituras obrigatórias.
55,5%	Aulas expositivas.
55,5%	Apresentações de filmes.
55,5%	Análise de artigos.
50%	Diálogos.
39%	Processos de discussões.
28%	Simulações empresariais.
28%	Projetos empresariais.
22%	Jogos de empresa.
22%	Avaliação de problemas.
11%	Exercícios estruturados.
5,5%	Jogos de papéis.
5,5%	Experimentos e pesquisas
0%	Diários de atividades empresariais

Fontes: Autor da dissertação.

Verifica-se que os métodos que desenvolvem a ação nos acadêmicos e que mais se identificam com o empreendedorismo não aparecem com ênfase, demonstrando a formação de empregados e não empreendedores. Simulação empresarial e Projetos empresariais aparecem com 28% das citações dos entrevistados e jogos de empresa com 22%. Os trabalhos em equipe, análise de casos, leituras obrigatórias, aulas expositivas, apresentação de filmes, análise de artigos, diálogos e processos de discussão são métodos que podem ser utilizados na formação de empreendedores quando o curso está voltado para tal objetivo. Porém, com a indicação anterior que os professores utilizam métodos tradicionais e ultrapassados, tornando as aulas desinteressantes, mostram a ineficiência do processo, não respeitando a necessidade de adequação ao perfil dos alunos. Outro ponto que chama a atenção é a inexpressiva utilização da pesquisa, o que demonstra que a universidade não está cumprindo totalmente seu papel: ensino, pesquisa e extensão.

Quanto ao direcionamento do curso para a formação de profissionais empreendedores ser visível aos acadêmicos, as opiniões foram divididas. Segundo eles, a não visualização se dá pela falta de investimentos da instituição em projetos de incentivo à criação de empresas, produtos e processos, está direcionado à teoria e não à prática e existe somente uma disciplina que trata um pouco do assunto. Está demonstrado novamente que a universidade não está cumprindo totalmente seu papel, deixando de realizar trabalhos importantes de extensão voltados ao empreendedorismo. A falta de ênfase na formação de empreendedores na dinâmica do curso, junto com o pouco interesse dos alunos no assunto, são os fatores responsáveis para a pouca visualização. São poucos os argumentos daqueles que dizem ser visível, somente alguns indicaram que no último ano do curso existe um direcionamento das disciplinas para o tema.

Com relação às atividades desenvolvidas para a formação de profissionais empreendedores, 55,5% indicaram a disciplina que compõe a grade curricular, 44% assinalaram para os cursos extracurriculares que trataram do assunto e 33% colocaram que o curso ensina e orienta planos de negócios. Isso revela o pouco interesse do curso em desenvolver o empreendedorismo. Nem mesmo a disciplina que trataria do assunto é indicada por todos os acadêmicos. As referências na formação de empreendedores mostram a necessidade de desenvolver um conjunto de disciplinas, com métodos inovadores, respeitando as técnicas utilizadas na educação de adultos, juntamente com uma dinâmica que difunda o diagnóstico de oportunidades, criatividade e inovação.

### 3.1.3 Análise do caso

A universidade privada estudada apresenta boa estrutura física disponível aos alunos, dando suporte ao processo de ensino-aprendizagem por meio do conforto. Está localizada estrategicamente em sete cidades do interior do Estado, todas com alta capacidade de desenvolvimento, além de fazer fronteira com outros países e outros Estados desta nação. O tamanho desta instituição se deve às iniciativas de crescimento realizadas na década de 90, quando o ambiente era favorável para tal, resultado do incentivo do governo e a existência de uma demanda reprimida para o ensino superior.

A grande estrutura organizacional, composta por coordenações de curso, institutos, diretorias de ensino, extensão e pesquisa, dentre outros muitos departamentos ligados aos cursos de graduação, tornaram os processos morosos. As atualizações dos Projetos Políticos Pedagógicos devem ser realizadas anualmente segundo normas da diretoria de ensino. Porém, essas atualizações atendem às pequenas mudanças anuais do curso, como professores, projetos, atualização de biblioteca, dentre outras. A mudança da estrutura curricular parte da própria diretoria em contato com a coordenação do curso na sede, que encaminha uma mesma grade que deverá ser aplicada nos campus, o que torna a formulação ou adequação do PPP prejudicada. O perfil pretendido pelo curso, por exemplo, deve ser definido na base na estrutura curricular, talvez esteja aqui um dos principais motivos para as divergências verificadas na dinâmica do curso.

O Projeto Político Pedagógico apresenta Toledo, cidade sede do curso estudado, como destaque no agronegócios, citando os setores que o compõe, dando ênfase ao maior frigorífico de abate de suínos da América Latina e o maior frigorífico de abate de aves do Estado do Paraná. Utilizado para justificar a implantação do curso, que seria o responsável pela formação de

profissionais que modernizariam e inseririam estas empresas no contexto nacional das empresas locais, que inclui ainda o empreendedorismo como alternativa potente para essas mudanças. A missão e o perfil profissional pretendidos pelo curso já não citam a base da economia local e regional, em que apontam para um profissional generalista. É possível verificar que a instituição justifica a existência do curso, porém, não atende a necessidade apresentada, haja vista que toda a estrutura curricular existe uma única disciplina que trata do agronegócios, agravado quando somente a metade dos alunos citou que os professores utilizam casos reais e regionais nas disciplinas, evidenciando não ser uma prática diária do curso.

O perfil profissional descrito no PPP, assim como a estrutura curricular do curso, levam a formação de um profissional de Administração, conhecedor das diversas áreas das organizações, fato confirmado pelo coordenador do colegiado. O que preocupa é a falta de capacitação para atender às necessidades administrativas das empresas locais, principal alvo de atuação dos profissionais formados, criando um distanciamento entre a teoria e a prática e ao mesmo tempo uma distância entre as empresas e a universidade, resultando no não aproveitamento da formação realizada.

O curso iniciou suas atividades em 1998 e continua com a base do mesmo plano, que teve como modelo o curso de graduação da sede, formulado em 1980. As divergências não foram verificadas pelo curso porque não há um mecanismo para verificar se as expectativas da sociedade estão sendo atendidas. Desta forma, se as necessidades não estão sendo atendidas e não há um sistema de informação que indique essa deficiência, os responsáveis pelo curso não saberão para adequá-lo. A participação dos acadêmicos nas decisões do curso seria uma ferramenta importante para a adequação e evolução do PPP, porém, não há essa participação, fato confirmado pelo coordenador e acadêmicos.

A metodologia do curso, descrita no projeto, é ampla e não possibilita ao professor uma base para sua atuação em sala de aula, verifica-se na caracterização dos professores junto aos alunos, um descontentamento quanto à atuação do corpo docente. Os métodos utilizados refletem em aulas pouco dinâmicas e pouco atrativas, nada relacionadas com o ensino do empreendedorismo. A pouca capacitação dos professores quanto à prática docente aumenta o problema, além disso, o aluno não é considerado agente do próprio aprendizado, o que diminui seu comprometimento e sua participação nas atividades do curso, assim, as atividades da Empresa Junior e da pesquisa praticamente inexistem.

Com relação à estrutura curricular, a fragmentação, problema amplamente discutido no ensino da Administração, é acentuada nesta instituição. A área do direito é tratada em duas disciplinas com carga horária reduzida, o que acontece também com a computação. Além disso, com a diminuição de cinco para quatro anos, a estrutura ficou apertada, tomando todo o período noturno com aulas teóricas e não deixando espaço para as atividades práticas. O mesmo acontece no último ano, em que está o trabalho de conclusão de curso. Os alunos realizam pouca atividade prática e no último ano faltam às aulas para a realização dos trabalhos de conclusão, fato verificado na aplicação do questionário e em outras visitas ao campus.

Especificamente quanto ao empreendedorismo, apesar de se propor a formar profissionais empreendedores, são poucos os indícios que levam a isso. A experiência dos professores fora do magistério é importante, porém, a falta de didática e qualificação docente prejudica a solução do problema. O não reconhecimento do aluno como agente da sua própria aprendizagem agrava o problema, que conta ainda com a falta de interdisciplinaridade no curso, como reconhece o próprio coordenador, o empreendedorismo é pouco aplicado, apesar de ser um dos pontos

principais na divulgação do vestibular, não foi o fator que mais atraiu candidatos que buscavam a qualificação para o mercado de trabalho em geral.

A falta de compatibilidade técnica do Projeto Político Pedagógico leva à divergências nas ações do curso, que acaba por não atender com êxito nem a formação de bons empregados e nem de empreendedores, o que leva aos altos índices de ineficiência apontados pelos acadêmicos. Também a não compatibilidade teórica quanto ao ensino do empreendedorismo resulta na baixa eficiência e eficácia na formação deste tipo de profissional. O aumento da concorrência e a diminuição de pessoas potenciais ao ensino superior, juntamente com a não adequação do plano do curso, podem levá-lo ao fechamento.

### 3.2 CASO 2 – UNIVERSIDADE PÚBLICA

A universidade pública estudada é estadual e originou-se de faculdades municipais. Tomando por base as faculdades que hoje a integram, a história se origina em 1971, com a unidade mais antiga do grupo. Hoje conta nos cinco *campi*, 54 cursos, 981 docentes, além de 998 colaboradores técnicos administrativos e 1979 servidores. Somam-se hoje aproximadamente 9.000 alunos, acomodados em 89.519 metros quadrados de área construída, 468.815 metros quadrados de área urbana total, mais 3.136.953 metros quadrados de área rural.

#### **3.2.1.Campus Estudado**

A cidade onde está localizado o campus possui aproximadamente 270 mil habitantes, distribuídos pelos seus 2.016 quilômetros quadrados de área e, principalmente, nos 75



quilômetros quadrados de perímetro urbano. Destaca-se no cenário nacional no setor de agronegócios. É responsável por 26% da produção de grãos do Estado. Tem alcançado nos últimos anos altos níveis de produção e produtividade no setor agroindustrial. É destaque também na área da saúde, com grande rede hospitalar, procedimento clínico e cirúrgico, comparado aos melhores centros do país.

### **3.2.2 Curso de Administração**

Iniciou suas atividades em 1977 por meio do parecer do Conselho Estadual de Educação e autorização de funcionamento de Decreto Federal. Na modalidade de Bacharelado, o curso oferece 50 vagas anuais no período noturno e a partir de 2004 passou atuar em quatro anos, com prazos de integralização dos estudos de no máximo seis anos, num total de 2.748 horas/aula.

### **3.2.3 Levantamento de dados do caso**

A coleta de dados foi dividida em três partes: projeto político pedagógico, coordenação do curso e alunos formandos 2005.

#### **3.2.3.1 Projeto Político Pedagógico**

O PPP do curso apresenta-se sucinto, atendendo parcialmente as exigências do MEC quanto à estrutura. Não apresenta, por exemplo, a justificativa de implantação do curso,

destacando questões regionais de política, geografia, sociedade, produção, indústria e empresas que pudessem ser atendidas no desenvolvimento do curso.

O curso não prevê uma missão, mas apresenta **objetivos** amplos, divididos quanto a conteúdo, habilidades e objetivos.

Quanto aos conteúdos – promover conhecimentos instrumentais da prática administrativa e científica, éticos, sociais, de meio ambiente, de comunicação, de informação, estratégicos e de gestão comportamental e de processos tecnológicos.

Quanto às habilidades – dentro dos seus conteúdos, a construção de atitudes e procedimentos profissionais considerando:

- a) análise contextualizada da realidade;
- b) flexibilidade, capacidade estratégica para inter-relacionar e gerir as situações de mudanças;
- c) habilidade de trabalhar em equipe e disposição para enfrentar desafios;
- d) desenvolvimento de valores éticos, sociais e ambientais através de atitudes próativa e criativa;
- e) responsabilidade e ética profissional com espírito empreendedor e inovador.

Quanto aos objetivos:

- a) desenvolver nos acadêmicos uma sólida formação teórica e prática articulada com o contexto aplicado nas organizações;
- b) formar cidadãos profissionais e empreendedores que, com gerenciamento, promovam o desenvolvimento para a sociedade no âmbito de organizações públicas e privadas;
- c) criar vínculo com a sociedade, no sentido de estar em constante interação com seus problemas e ser capaz de dar-lhes respostas concretas, dentro da globalização e do caráter da qualidade ambiental. (PPP: 2005)

É possível verificar a ênfase ao empreendedorismo em vários objetivos, mas principalmente quanto às habilidades, quando citadas as atitudes próativas e criativas, além do espírito empreendedor e inovador. Outro destaque está na formação de cidadãos empreendedores que promovam o desenvolvimento da sociedade.

O direcionamento do curso pode ser verificado na citação do **perfil profissional** pretendido:

Bacharel em Administração, profissional empreendedor, ético e habilitado em gerir organizações e acompanhar as mudanças de paradigmas organizacionais na conjuntura atual. (PPP: 2005)

Sobre a **metodologia** utilizada no curso, não há indicações de métodos que possam servir de base para a atuação individual dos professores. Também não existem indicações de interdisciplinaridade, formas de avaliação do processo de ensino-aprendizagem e integração da graduação com a pós-graduação. Quanto às atividades práticas, estas devem estar orientadas para “proporcionar ao acadêmico realizar em tempo real um *link* dos conteúdos teóricos na prática diária das organizações”. As atividades práticas citadas são: visitas, estudos de casos, simulações empresariais, pesquisa de diagnóstico e de levantamentos nas organizações.

Sobre o incentivo à pesquisa, o PPP prevê que a iniciação do aluno começa no primeiro ano com a disciplina de Pesquisa em Administração e depois o mesmo poderá engajar em projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos pelos professores do curso.

Quanto à **organização curricular**, o curso tem em vigor duas matrizes curriculares: uma utilizada a partir de 1999 até ingressos de 2003 e outra de 2004. O PPP apresenta uma alteração significativa, implantada em 2004, e que diferencia o curso dos demais. Em virtude da diminuição de cinco para quatro anos, estará “articulado mais assertivamente frente aos saberes estratégicos, humanos e técnicos do administrador”. Com isso, a estrutura atual não prevê disciplinas como português, matemática e informática, diferente da estrutura anterior de 1999.

No PPP 2004, definidas como disciplinas de formação geral, o desdobramento das matérias abrange as áreas de contabilidade, direito, sociologia, estatística, filosofia, economia, psicologia, matemática financeira, pesquisa, teorias da Administração, organização, sistemas e métodos, sistemas de informação, recursos humanos, materiais e patrimoniais, custos, produção, mercadologia, finanças e orçamento, estratégia e tópicos especiais. Prevê ainda uma disciplina de formação independente e outras de formação diferenciada.

Quadro 15: Estrutura curricular de 1999

<b>1.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Comunicação e Expressão	60		60
Matemática	60		60
Filosofia Aplicada a Administração	60		60
Pesquisa em Administração	60		60
Contabilidade Geral	120		120
Teorias da Administração	120		120
Estatística	120		120
<b>Carga Horária /Total Anual</b>	<b>600</b>		<b>600</b>
<b>2.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Gestão de Operações Financeiras	60		60
Microeconomia	60		60
Direito I	60		60
Sociologia Aplicada a Administração	60		60
Psicologia Aplicada a Administração	120		120
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	120		120
Organização, Sistemas e Métodos	120		120
<b>Total</b>	<b>600</b>		<b>600</b>
<b>3.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Análise de Custos	120		120
Administração de Recursos Humanos	120		120
Administração da Produção	120		120
Administração Mercadológica I	60		60
Administração de Recursos de Tecnologia da Informação	60		60
Macroeconomia	60		60
Direito II	60		60
<b>Total</b>	<b>600</b>		<b>600</b>
<b>4.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Administração de Sistemas de Informação	120		120
Administração Financeira e Orçamento	120		120
Administração Mercadológica II	120		120
Disciplinas Optativas	240		240
<b>Total</b>	<b>600</b>		<b>600</b>
<b>5.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Estágio Supervisionado em Administração		300	300
Tópicos Especiais	60		60
Disciplinas Optativas	240		240
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>600</b>

Fonte: PPP 2003.

A atual estrutura curricular tem um total de 2.748 horas, distribuídas em quatro anos.

Quadro 16: Estrutura curricular de 2004

<b>1.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Contabilidade	68		68
Direito	68		68
Sociologia	68		68
Pesquisa em Administração I	68		68
Operações Financeiras	34	34	68
Teorias da Administração	136		136
Estatística	102	34	136
Psicologia	68		68
<b>Carga Horária /Total Anual</b>	<b>612</b>	<b>68</b>	<b>680</b>
<b>2.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Administração de Sistemas de Informação	102	34	136
Administração de Custos	102	34	136
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	136		136
Administração Mercadológica I	68		68
Administração de Recursos Humanos I	68		68
Organização, Sistemas e Métodos	68		68
Microeconomia	68		68
<b>Total</b>	<b>612</b>	<b>68</b>	<b>680</b>
<b>3.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Administração Financeira e Orçamentária	102	34	136
Administração e Recursos Humanos II	68		68
Administração da Produção	136		136
Administração Mercadológica II	68		68
Macroeconomia	68		68
Filosofia e Ética	68		68
Tópicos Especiais	68		68
Pesquisa em Administração II	34	34	68
<b>Total</b>	<b>612</b>	<b>68</b>	<b>680</b>
<b>4.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Estratégia Organizacional	68		68
Disciplinas de Formação Diferenciada			272
Estágio Supervisionado em Administração		300	300
Disciplina Independente			68
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>300</b>	<b>708</b>

Fonte: PPP 2004.

Na estrutura apresentada não há a disciplina de empreendedorismo. Entretanto, a mesma está prevista para ser ministrada junto às disciplinas de formação diferenciada, cuja carga horária,

assim como sua oferta, será definida pelo colegiado a cada ano de acordo com a necessidade do contexto.

Quadro 17: Disciplinas de Formação Diferenciada

Disciplinas de formação diferenciada com carga horária de 68 horas/aula.	
Tópicos Avançados em Marketing	Empreendedorismo
Organização e Liderança	Gestão Ambiental
Qualidade de Vida no Trabalho	Qualidade e Gestão de Recursos Humanos
Análise Cultural nas Organizações	Tópicos Avançados em Finanças
Gestão do Terceiro Setor	Comportamento e Cultura nas Organizações
Mercado de Capitais	Aprendizagem Organizacional
Qualidade e Produtividade	Organizações Associativas
Gestão de Micro e Pequena Empresa	Gestão do Conhecimento nas Organizações
Gestão de Instituições de Ensino Superior	Comportamento Organizacional
Responsabilidade Social	

Fonte: PPP 2004.

Conceber a disciplina de Empreendedorismo como formação diferenciada não garante sua oferta anualmente. Com a disponibilidade de 272 horas na quarta série do curso, das disciplinas citadas acima somente quatro poderão ser ofertadas. A ementa prevê a análise histórica do surgimento do empreendedorismo; o empreendedorismo no Brasil; conceitos e diferenças entre administrador e empreendedor; o processo empreendedor: identificação de oportunidades, plano de negócios, questões e aspectos legais.

O **Estágio Supervisionado Administração**, num total de 300 horas, consiste na elaboração de um projeto que concluirá com um relatório final, dentro do campo da Administração. O trabalho deve ser realizado individualmente com o fim de adquirir fundamentação consistente em relação aos conhecimentos teórico-práticos adquiridos no decorrer do curso. Pode ser desenvolvido nos mais diversos ramos, dentro de um tema delimitado por

linhas teóricas nas diversas áreas da Administração. Não foram verificadas indicações para a iniciação de empresas, criação de novos produtos ou processos.

### 2.3.2 Dados levantados junto à coordenação do curso

Os dados a seguir foram obtidos da coordenação do colegiado do curso de Administração. Para isso foi realizada uma entrevista semi-estruturada, aplicada pessoalmente pelo autor desta dissertação.

A concepção do projeto do curso tem como base um formulário fornecido pela pró-reitoria de graduação, responsável pela verificação das atuais leis que regem os cursos. Este departamento busca a diretriz curricular, elabora um formulário padrão para todos os cursos, sendo que as especificidades são atendidas conforme as resoluções que estão vigentes. No caso da Administração, a Resolução 01 de 2004 será atendida em 2006, pois a partir do segundo semestre de 2005 serão realizadas as atualizações do PPP.

Como a universidade apresenta diversos campus, é exigência é que todos atendam a mesma base de projeto pedagógico. Desta forma, toda alteração resulta em reuniões com as demais unidades para a definição da base, num total de 75 por cento, para a partir de então realizar adequações que atendam cada cidade. A coordenadora do colegiado afirma que a universidade não permite ter quatro cursos diferentes, o que causa grande dificuldade na formatação de horas, disciplinas e disposição nas séries. Ressalta que é difícil chegar num comum acordo quando o campus tem necessidades diferentes.

As reformulações do Projeto Pedagógico, segundo a coordenadora, estão focadas em atender as exigências dos órgãos reguladores, como também as necessidades sociais.

Complementa que as últimas alterações foram realizadas atendendo uma exigência do mercado de ter um profissional formado num tempo menor, quando o curso diminuiu de cinco para quatro anos. Outra mudança foi com relação ao foco, que antes era agroindustrial e organizacional, sendo que hoje ele é somente organizacional, visando atender todos os tipos de organizações, sejam industriais, religiosas, políticas e outras. Os temas atuais que surgem são atendidos nas disciplinas optativas. Afirma que a flexibilidade do curso está nas disciplinas optativas, agora denominadas de disciplinas de formação diferenciada. Neste ano foi deixado de oferecer a Responsabilidade Social para atender o Empreendedorismo em função da demanda que os alunos demonstraram. Todos os anos são feitas pesquisas com os alunos de quarta série para saber do interesse dos mesmos com relação ao rol de disciplinas diferenciadas disponibilizadas pelo curso no último ano, conforme discussão previamente realizada junto ao colegiado. Na definição são levados em consideração as tendências do mercado e a disponibilidade de professores.

Ainda com relação à reformulação do PPP, especificamente em atender as necessidades da comunidade, ao ser indagada sobre qual necessidade o curso estaria atendendo, a coordenadora afirmou que não foi feita uma discussão detalhada a respeito disso. Como o curso é antigo, ele vem seguindo uma linha desde sua criação. O colegiado sabe que existe uma demanda de vagas gratuitas para esta formação, que é papel da universidade pública. Ressalta que existe uma demanda pelo curso e que o mesmo contribui para o desenvolvimento regional. Conclui afirmando que o curso atende as necessidades da sociedade, apesar de não realizar nenhum *feedback* do desempenho dos egressos. Isso foi tentado, mas pela morosidade e dificuldade não foi mais comentado. A aceitação do curso é medida pela procura no vestibular.

Quanto aos envolvidos na reformulação do projeto do curso, segundo a coordenação, são poucos os professores que formam o grupo de discussão. Especificamente na última alteração,



houve a participação de professores com pouca experiência no assunto, os quais desenvolveram o trabalho com dificuldade e que originou falhas que precisaram ser corrigidas. A partir de agora está havendo a participação discente no colegiado, o que antes não existia. São três representantes com direito a voto.

Com relação a utilidade e a abrangência do projeto, a coordenadora ressalta que o mesmo é bem genérico, não prevendo todas as ações do curso. As iniciativas, por exemplo, na pesquisa, partem individualmente de cada docente, de acordo com sua qualificação e interesse. Afirmo que as linhas adotadas e que apresentam maior destaque vão se fortalecendo dentro do curso.

Sobre a qualificação dos professores quanto à prática docente, não é realizado nenhum trabalho específico. Como não há um treinamento, quando do processo de seleção é valorizada a capacidade de didática do professor. Durante os trabalhos existe um acompanhamento por parte da coordenação quanto ao desenvolvimento do professor em sala de aula, além de um auxílio de outros professores com maior experiência.

No que concerne a experiência profissional dos professores fora da docência, a coordenação afirma que quando do processo de seleção existe uma pontuação específica para cada característica do professor. São consideradas as qualificações docentes, como especialização, mestrado e doutorado, com peso maior do que a experiência fora da universidade. Mesmo assim, existem professores com experiência profissional fora do magistério antes de ingressar na instituição, pois a partir do ingresso é buscada a dedicação exclusiva. Do quadro atual de professores, somente um está exercendo atividades fora da instituição.

Com relação às inovações nas práticas pedagógicas, a coordenadora afirma que existem resistências por parte dos professores por se tratar de uma instituição pública. A estabilidade maior impede a agilidade e movimentação que existe no meio privado, mas observa que as ações

muitas vezes demoram a acontecer também pelo processo burocrático. Foi destacado o estágio, que não é mudado por questões culturais do curso.

Sobre a participação aluno nas atividades do curso como agente da sua própria aprendizagem, a professora afirmou que isso já foi motivo de muita discussão e divergência, em que cada professor defende um parecer particular em função do conteúdo da disciplina. Ressalta que a não aceitação de professores a esse detalhe é motivo de reclamações por parte dos alunos. Conclui que cada professor tem um perfil para lidar com essa situação.

A prática da interdisciplinaridade no curso é feita informalmente, haja vista que professores das disciplinas com maior relação conversam para buscar realizar tal prática. Quanto às mudanças do PPP é um tema que vem à tona quando da definição da estrutura curricular. A coordenadora afirma que havia um grupo de estudo com a intenção de discutir o assunto, que acabou desvirtuando o propósito, ocasionando um abandono dos participantes. Acrescenta que, pelas características do tipo de trabalho que é realizado no curso, para conseguir resultado nas iniciativas é preciso a participação de todos. Para isso, as perspectivas, as idéias e pensamentos devem ser muito parecidos, o que está difícil de ser conseguido. É visível a divisão dos professores que fazem parte do curso, não obstante, acredita que a modalidade da interdisciplinaridade esteja mais implícita nas disciplinas, dando o exemplo que ao abordar custos, o professor deverá relacionar o tema com finanças, produção e *marketing*.

Sobre o empreendedorismo, a coordenadora apresenta o que é e o que será trabalhado no curso. Com base no PPP, afirma que a essência da disciplina é a análise histórica do conceito, o histórico brasileiro, as diferenças entre administrador e empreendedor, o processo de empreender, planos de negócios e aspectos legais, acredita ter a base conceitual e a parte prática necessária. Essa proposta foi formulada a partir de pesquisas nas bibliográficas da área, na *internet* e em

outras instituições. Faz questão de ressaltar que agora o tema está sendo tratado em disciplinas específicas, mas antes já era diluído nas matérias, citando como exemplo, Recursos Humanos, em que é tratado o perfil empreendedor.

Diante do exposto, quando indagada se poderia confirmar se os professores trabalham dessa forma, disse achar que sim, apontando como exemplo, a disciplina de Administração Financeira, que em 2004 trabalhou o plano de negócio. Acrescenta que os próprios alunos podem confirmar que o tema já era tratado.

Ao justificar o direcionamento do curso ao empreendedorismo, a professora afirma que, mesmo na universidade pública é importante a formação de pessoas empreendedoras, porque são elas que estarão desenvolvendo projetos inovadores, que iniciam pesquisas em linhas que ainda não são muito utilizadas, daí a importância de se ter um profissional adaptável, que desenvolve melhoria e muda as organizações.

Quanto à existência de programas de apoio às iniciativas empreendedoras, afirma que o curso de Administração não dispõe, mas que a universidade, especificamente nos cursos de informática e engenharia, existem projetos para o desenvolvimento de produtos, reafirmando que o foco do curso é a gestão das organizações e não o desenvolvimento de novos produtos.

Com relação à atratividade do empreendedorismo junto à comunidade, afirma não saber se isso hoje está atraindo, pois um fator muito forte é a gratuidade. Mesmo assim acredita que auxilia, pois o curso não dispõe de mecanismo para pesquisar o que realmente trouxe o aluno para a instituição.

Sobre a avaliação por competência, a coordenadora afirmou que normalmente os professores não se utilizam única e exclusivamente da modalidade de provas, discussões e trabalhos também são avaliados.

### 3.2.3.3 Dados levantados junto aos acadêmicos do curso

Atendendo aos objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa junto aos acadêmicos formandos 2005. Compostos por perguntas abertas e fechadas, foram respondidos 34 questionários nesta instituição, num total de 43 formandos.

Quadro 18: Caracterização dos acadêmicos

<b>Faixa Etária</b>				
17 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 50 anos	Acima de 50 anos	
20	10	4	0	
59%	29%	12%	0%	
<b>Sexo</b>				
Masculino		Feminino		
18		16		
53%		47%		
<b>Renda Familiar</b>				
< 2 salários	2 a 5 salários	6 a 10 salários	11 a 20 salários	> 21 salários
0	11	17	3	3
0%	32%	50%	9%	9%
<b>Formação do Ensino Médio</b>				
Escola Pública	Escola Privada		Parte pública/parte privada	
17	10		7	
50%	29%		21%	
<b>Experiências profissionais</b>				
Não teve	Como estagiário	Como funcionário	Como proprietário	Em empresa familiar
0	6	25	2	1
0%	18%	73%	6%	3%

Fonte: Autor da dissertação

A turma é composta por pessoas numa faixa etária ampla, que vai dos 17 aos 50 anos, porém, com o predomínio dos jovens, recentemente formados no ensino médio. Isso demonstra que o curso de Administração atrai tanto os mais velhos que já estão no ambiente organizacional

como também os jovens que visam ingressar nele. Torna-se possível a troca de experiência e as influências entre os alunos por meio de conhecimentos e atitudes, importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Há um equilíbrio entre a quantidade de homens e mulheres, outra troca de experiência importante para a formação de empreendedores e que demonstram também a tendência das mulheres de desenvolver atividades de gestão nas organizações.

Diferente da universidade privada, esta possui membros de famílias com rendas mais elevadas, que realizaram o ensino médio tanto em escolas públicas quanto nas particulares, o que confirma a tese de que as pessoas de maior poder aquisitivo predominam nas universidades públicas devido melhores condições de preparação para concorrer no processo seletivo, realizando cursinhos preparatórios. Demonstra também a ascendência do ensino médio particular e sua presença em cidades maiores.

Com a predominância dos jovens, o estágio remunerado aparece como experiência profissional ao futuro administrador. Mesmo assim, aqueles que atuam como funcionários são maioria entre os alunos em uma turma composta por proprietários e membros de empresas familiares. Essa concentração de alunos-funcionários pode prejudicar o desenvolvimento do empreendedorismo pela necessidade apresentada por estes em atender a exigência do dia-a-dia na empresa, o que pode gerar uma miopia em relação às oportunidades de negócios.

Sobre o tempo disponível para se dedicar ao curso, nenhum aluno apresenta dedicação total, pois desenvolvem atividades profissionais, com destaque para 91% deles que trabalham durante o dia, ao passo que os demais realizam atividades temporárias. Isso possibilita a visualização da teoria na prática, porém, o pouco disponível para os estudos prejudicam a formação. Nem todos aproveitam efetivamente as atividades de sala de aula. 85% dos

entrevistados afirmaram que participaram e 97% que realizaram atividades extracurriculares. Apesar de ser relacionada e confundida pelos alunos com trabalhos mercadológicos ou de estágio, a pesquisa aparece com 44% de participação, mostrando que a universidade está cumprindo seu papel neste quesito, porém, com as atividades de extensão isso não acontece, aparecendo somente 12% de participação. É preocupante a indicação que somente 3% participaram da Empresa Junior, devido a desestruturação e desorganização desta importante ferramenta da prática administrativa, baixo estímulo dos professores, juntamente com a falta de tempo dos alunos.

Quanto à participação dos alunos nas decisões do curso, 67% não participaram indicando que não houve essa possibilidade. Outros 29% afirmaram terem participado somente de algumas decisões, já que não houve abertura para uma participação maior. Porém, 3% indicaram ter participado ativamente nas decisões do curso, índice que representa a participação dos líderes de sala nas reuniões do colegiado. É possível verificar a insatisfação dos alunos, que não reconhecem suas participações representadas pelo líder.

Com relação ao conceito de empreendedorismo, 12% afirmam não ter conhecimento porque o assunto não foi tratado, indicando ainda a falta de experiência profissional dos professores, porém, 44% dos entrevistados ligaram o conceito à inovação, novos mercado, produtos, serviços ou processos e explorar oportunidades. 44% relacionaram com as atitudes e comportamentos das pessoas, as quais devem ter ação, visão, obstinação, entusiasmo, criatividade, conhecimento e capacidade de assumir riscos, portanto, 88% dos alunos demonstram conhecimento parcial sobre o assunto. Ao analisar a falta de argumentação na resposta do questionário, demonstram o pouco tratamento do assunto junto ao curso.

Sobre os fatores que levaram os acadêmicos a escolherem o curso de Administração, 41% afirmaram que prepara para o mercado de trabalho em geral, 29% porque se trata de uma profissão com grandes perspectivas futuras e 24% indicaram que é o curso que mais se identifica com suas aspirações profissionais. Verifica-se novamente que os acadêmicos buscaram a formação para serem bons empregados, não necessariamente empreendedores.

Quanto ao ingresso no curso, 44% afirmaram não saber que o mesmo estava direcionado a formar profissionais empreendedores, outros 44% indicaram que sabiam que estava direcionado a formar empreendedores e isso foi importante para a decisão pelo curso e 12% sabiam do direcionamento, porém, isso não fez diferença. Aqui também é notória que a maioria não foi atraída pelo empreendedorismo, assim como é visível a utilização do tema na divulgação de vestibular do curso.

No que concerne à qualificação adquirida no curso, 35% afirmam que foi suficiente para atuar no mercado de trabalho com boa remuneração e 23,5% que foi insuficiente, considerando que esse foi o principal motivo que levou os alunos a escolher o curso, este não está atendendo às necessidades. Com relação a ser proprietário de empreendimentos, 23,5% afirmam ter recebido qualificação suficiente e 18% não, percebe-se assim a falta de foco do curso, que acaba por não atender nem a formação de bons empregados nem de empreendedores.

Na caracterização dos docentes do curso, a forma de avaliação tradicional com provas bimestrais e trabalhos foi a mais citada pelos entrevistados.

Quadro 19: Caracterização dos professores do curso

Indicação dos alunos (%)	Características dos professores do curso
88%	Avaliam os alunos de forma tradicional, utilizando-se de provas bimestrais e trabalhos.
59%	Trazem para a sala de aula pessoas para falar da atividade empresarial.
59%	Preferem o aluno como participante ativo em sala de aula.
47%	Se utilizam de uma metodologia participativa em sala de aula, conduzindo a aula com os alunos.
44%	Apresentam métodos de ensino baseados na experiência, onde o aluno expõe as suas, faz leituras e trabalhos.
44%	Apresentam em suas disciplinas casos reais, regionais, possíveis de serem visualizados diariamente porque parte do nosso dia-a-dia.
38%	Atuam com métodos tradicionais e ultrapassados.
26%	Tornam as aulas desinteressantes.
26%	Tornam as aulas atrativas.
26%	Projetam o aluno em situações difíceis para a resolução de problemas, desenvolvimento de projetos e estudos de caso.
23%	Atuam com métodos modernos e inovadores.
15%	Ocupam a maior parte das aulas com exposições próprias.
15%	Apresentam como método de ensino os experimentos, desenvolvimentos com exercícios de empresas simuladas, laboratórios, estudo de caso e muita discussão.
12%	Preferem que o aluno seja um ouvinte nas aulas.
9%	Avaliam os alunos utilizando-se de provas e trabalhos, mas também avalia a competência demonstrada na faculdade. Professores e alunos fazem uma avaliação em conjunto de cada aluno, levantando pontos fortes e fracos de cada um.

Fonte: Autor da dissertação

Pela caracterização dos professores feita pelos alunos, verifica-se que a maior indicação está para as avaliações de forma tradicional, que inibem iniciativas inovadoras que podem ser verificadas no curso. A presença de empresários ou empregados para relatar a atividade empresarial, a participação ativa dos alunos, o ensino baseado na experiência e os casos reais são práticas importantes para que os acadêmicos possam melhor se capacitar e visualizar formas de empreender. Mas, no final do processo o aluno é avaliado pelo que ouviu, assimilou e conseguiu reproduzir. Isso contribui para o alto índice de indicações para as atuações dos professores com métodos tradicionais e ultrapassados e que tornam as aulas desinteressantes. A baixa utilização



do método de ensino baseado em experimentos, mostra que a pesquisa não tem a ligação direta com o ensino, sendo desenvolvida para atender o projeto somente.

Quanto às capacitações recebidas e adquiridas pelos alunos, recebeu ênfase a reflexão sobre o próprio comportamento.

Quadro 20: Capacitações recebidas e adquiridas pelos alunos

Indicação dos alunos (%)	Capacitação recebida e adquirida no curso
97%	Refletir sobre o próprio comportamento.
70%	Resolver problemas.
70%	Entender valores e atitudes empresariais.
65%	Para trabalhar em equipe.
59%	Para tomar decisões.
56%	Para saber delegar poder e tarefas.
56%	Administrar pequenas empresas.
50%	Inovar, ser criativo.
44%	Assumir riscos.
44%	Ver oportunidades de negócios.
41%	Administrar uma empresa já concebida.
38%	Para criar uma empresa, um produto ou serviço.
35%	Conceber e realizar visões de negócios.
9%	Administrar grandes empresas.

Fonte: Autor da dissertação.

A reflexão sobre o próprio comportamento, que obteve a indicação de 97% dos entrevistados, é importante para o desenvolvimento do empreendedorismo, porém, deve ser seguida de capacitações voltadas a ação empreendedora, como inovar e ser criativo, assumir riscos e ver oportunidades de negócios. Ligada à resolução de problemas, entendimento de valores e atitudes empresariais, trabalho em equipe, tomada de decisões e delegação de poder e tarefas, a reflexão sobre o próprio comportamento leva à formação de empregados. A criação de empresas, produtos ou serviços, assim como a concepção e realização de visões de negócios, foram capacidades recebidas e adquiridas por poucos alunos.

Com relação aos métodos utilizados pelo curso de graduação, os destaques foram os trabalhos em equipe e as análises de casos, com 94% de indicação dos entrevistados.

Quadro 21: Métodos utilizados pelo curso

Indicação dos alunos (%)	Métodos utilizados
94%	Trabalhos em equipe.
94%	Análise de casos.
85%	Aulas expositivas.
76%	Apresentações de filmes.
70,5%	Processos de discussões.
70,5%	Análise de artigos
68%	Diálogos
65%	Leituras obrigatórias
44%	Avaliação de problemas.
26%	Exercícios estruturados.
20,5%	Experimentos e pesquisas
18%	Simulações empresariais
9%	Projetos empresariais
0%	Diários de atividades empresariais
0%	Jogos de papéis
0%	Jogos de empresas

Fontes: Autor da dissertação.

Os métodos que estão voltados a desenvolver a ação empreendedora aparecem com pouca indicação. A simulação empresarial aparece com 18%, projetos empresariais com 9% e os jogos de empresas não foram citados, o que reforça a pouca ênfase à formação de empreendedores. Os trabalhos em equipe, a análise de casos, aulas expositivas, apresentações de filmes, processos de discussão, análise de artigos, dentre outros, são métodos que podem ser utilizados na formação de empreendedores. Porém, como já foi verificada a ênfase na formação de empregados, esses métodos tornam-se ineficazes para o empreendedorismo.

Quanto ao direcionamento do curso para a formação de profissionais empreendedores, 65% dos acadêmicos indicaram não ser visível. Argumentam que o curso forma empregados, que falta preparação dos docentes para isso, faltam métodos adequados, além de oferecer somente

uma disciplina que trata do assunto. Os demais, 35%, indicaram ser visível, porém, ressaltam que são atitudes de alguns professores, é muito superficial, mais na teoria do que na prática. A pouca ênfase ao empreendedorismo na dinâmica do curso, junto com o pouco interesse dos alunos no assunto, são fatores responsáveis para a pouca visualização.

Das ações realizadas para o desenvolvimento do empreendedorismo no curso, 85% indicaram a disciplina que compõe a grade curricular e 50% que o curso ensina e orienta planos de negócios. Ainda são citados o apoio a projetos de criação de produtos ou serviços e os cursos extracurriculares para a formação de empreendedores com 15%. As referências na formação de empreendedores mostram a necessidade de desenvolver métodos inovadores, com um conjunto de disciplinas com esse fim, utilizando as técnicas para a educação de adultos, dentre outras.

#### **3.2.4 Análise do caso**

Esta instituição pública, com mais de 35 anos de existência entre faculdade e universidade, enfrenta diversas dificuldades. Uma delas está na estrutura física que, sem a manutenção ou reformas necessárias por falta de recursos, acaba por não oferecer o conforto ao aluno como nas instituições privadas. A falta de investimentos em laboratórios de práticas não permite a constante evolução do curso, o qual não acompanha a modernidade das organizações quanto a utilização de recursos materiais.

A grande estrutura organizacional, composta pelos cursos de graduação, diretorias de centro, pró-reitorias, dentre outras, resulta num processo burocrático e moroso, que também vem em detrimento aos aprimoramentos do curso. Um exemplo disso está no Projeto Político Pedagógico, desenvolvido a partir de um formulário criado nas hierarquias superiores, fato

confirmado pela coordenação do colegiado. Além disso, o desenvolvimento deve ser realizado em conjunto com todos os campus que possuem o curso, os quais deverão ter a mesma base. Esse instrumento pode atender as necessidades das funções do departamento que o criou, mas não necessariamente do curso, que, por seguir o “guia”, acaba por deixar de tratar pontos importantes na estrutura geral do curso. Talvez esse seja o principal motivo para a pouca mudança do curso desde sua criação na década de 70.

Como resultado disso, o PPP apresenta-se sucinto, sem sequer apresentar as necessidades que atendem a comunidade. Os objetivos apresentam-se amplos e abrangentes, inclusive dando ênfase ao profissional com perfil empreendedor, no entanto, sem a apresentação do contexto que o envolve, fica difícil visualizar as congruências entre os objetivos. O perfil profissional pretendido pelo curso fala novamente do empreendedor, mas, será que realmente esse perfil atende às necessidades sociais? Quais são as características locais ou regionais que justificam a formação desse profissional? Do início até as últimas adequações, o curso tinha uma ênfase no agronegócios, justificada pelas características agrícolas da região. Agora a ênfase está na gestão das organizações, sejam elas industriais, religiosas, políticas e outras, conforme ressaltou a coordenação, justificando que a mudança atende a necessidade de formar administradores para os mais diversos tipos de organizações.

A metodologia utilizada no curso também não prevê os métodos ou ações que serão mais adequadas para a formação do perfil pretendido. Colocar como pretensão o profissional empreendedor sem indicar os métodos adequados para tal, fez com que os professores utilizassem metodologias inadequadas e que tornaram o processo ineficaz. Da mesma forma, a pesquisa científica é realizada de acordo com a qualificação e interesse do professor, sem necessariamente seguir os rumos traçados para o curso. Além disso, esses trabalhos não são desenvolvidos em

conjunto com os alunos, que ainda reclamam da pouca utilização dos resultados em sala de aula. A Empresa Junior, ferramenta importante nos cursos de Administração, depende de estruturação e por isso não tem atividade.

A pouca especificação das atividades a serem desenvolvidas no curso permite que os professores não inovem nas práticas pedagógicas, fato apontado pelos alunos e também visualizado pela coordenação, que dá indícios da resistência à inovação por se tratar de uma instituição pública, que, além da sua cultura organizacional, não oferece cursos de qualificação quanto à prática docente. A reformulação do projeto do curso, realizada por um grupo pequeno de professores e alguns alunos, é a principal responsável por esse fato. Uma iniciativa que poderia contribuir com o melhoramento desse ponto negativo seria a participação dos alunos e da comunidade empresarial nas decisões do curso, os quais poderiam indicar suas necessidades e expectativas com relação às aulas e demais atividades, além de participar de um monitoramento dos resultados obtidos pelo curso, que atualmente também não é realizado.

Uma discussão maior em torno do Projeto Político Pedagógico poderia evitar tomada de decisões que viessem a prejudicar os resultados. A diminuição do tempo de duração do curso de cinco para quatro anos, segundo argumentos da coordenação, foi para atender a exigência do mercado de ter um profissional formado num tempo menor, porém, não houve a participação de nenhuma entidade empresarial que pudesse indicar essa necessidade. Os estudos apresentados nos encontros de Administração apontam para o contrário, indicando um distanciamento entre a capacitação dos acadêmicos e a necessidade das empresas, inclusive indicando a deficiência de instituição no processo de ensino-aprendizagem. A prática de diminuir o tempo de duração dos cursos parte das instituições privadas como forma de torná-los atrativos e que por isso enfrentam problemas em conseguir alocar todas as disciplinas necessárias neste curto prazo de tempo. A

grande procura pelo ensino gratuito, demonstrada na concorrência do vestibular, possibilita a essas escolas um tempo maior de curso com uma capacitação superior.

O curso mantém pouco envolvimento dos alunos no processo de ensino-aprendizagem, em que poucos professores os consideram como agentes da sua própria aprendizagem, sendo visível a participação dos acadêmicos somente nas atividades obrigatórias. Nas aulas em sala e as atividades extracurriculares, que apresentam exigências de participação mínima, a participação dos alunos é maior e nas atividades de extensão e na pesquisa, em que não há obrigatoriedade, os mesmos não participam. O pouco envolvimento gera pouco comprometimento e os alunos colocam toda a responsabilidade pela sua formação na figura do professor.

Quanto ao empreendedorismo, ficou constatado em diversos pontos desta análise a pouca ênfase dada ao tema na dinâmica do curso. Apesar de prever uma disciplina que será trabalhada a partir de 2005, a mesma serve apenas para esclarecer o aluno sobre conceito, história e plano de negócios. A diluição do tema nas diversas disciplinas do curso, mencionada pela coordenação, tornou-o pouco visível e capacitou pouco os alunos para empreender. Na ânsia de atender esse novo e badalado tópico da Administração, perdeu-se o foco, havendo deficiências tanto na formação de empreendedores como de empregados.

### 3.3 CASO 3 – FACULDADE PRIVADA

A Faculdade privada, objeto deste estudo, foi criada na metade da década de 90, com quatro cursos de graduação. Com o objetivo de expansão, outros foram criados, inclusive na modalidade seqüencial, todos já avaliados e reconhecimentos pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC.

Atualmente a instituição conta com uma área construída de 5.000 metros quadrados, divididos em salas de aula, centro de eventos, laboratórios, biblioteca e área administrativa. Possui 3.250 alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação e corpo docente de 76 profissionais, além de 200 funcionários.

Sua missão é “Ser um centro de excelência em Educação Superior, orientado para gerar consciência crítica, formando empreendedores com o perfil que as transformações da sociedade exigem, integrados com a comunidade regional”.

### **3.3.1 O curso de Administração**

Foi o segundo curso de Administração ofertado na cidade em que se localiza, sendo a mesma da universidade pública estudada. Com duração de quatro anos, o curso apresenta uma carga horária total de 3.591 horas. Seu regime de aula é seriado anual e é ofertado em dois períodos: noturno com 100 vagas anuais e matutino com 50. Na avaliação das condições de ensino realizado pelo Ministério da Educação e Cultura, o curso obteve conceito A, o mesmo do Provão 2003. Na última edição o conceito foi C.

### **3.3.2 Levantamento de dados do caso**

A coleta de dados foi dividida em três partes: projeto político pedagógico, coordenação do curso e alunos formandos 2005.

### 3.3.2.1 Projeto Político Pedagógico

Como **justificativa para a implantação** do curso, o PPP traz que em pouco mais de 50 anos a atividade do administrador no Brasil conquistou espaço com muito prestígio. Com a sofisticação empresarial, o administrador tornou-se estrategista e planejador, elemento fundamental para o sucesso de qualquer negócio em organizações de qualquer porte.

A globalização das relações comerciais e conseqüente aumento da concorrência requer qualidade e produtividade em produtos e serviços, condição vital para o adequado atendimento as necessidade e desejos dos consumidores finais. A internacionalização dos mercados e a consolidação dos blocos econômicos, novos patamares de competitividade são estabelecidos, exigindo posturas organizacionais mais pró-ativas.

Por estar geograficamente próxima aos países do Mercosul, as exigências das organizações desta região se tornam ainda maiores, o que aumenta a demanda por profissionais capazes de estabelecer estratégias empresariais que possam gerar e gerir novas oportunidades comerciais.

Sobre o **direcionamento ao empreendedorismo**, aconteceu a partir da verificação da necessidade de se proporcionar ao mercado regional, profissionais empreendedores capazes tanto de gerar novos negócios, quanto promover mudanças nas organizações existentes com vistas ao alcance da vantagem competitiva sustentável.

O atual projeto não prevê uma missão para o curso. Os **objetivos** que direcionam as atividades apresentam-se de forma ampla.

- a) proporcionar conhecimento amplo do processo de globalização dos mercados e os desafios gerados para as empresas de acordo com suas características regionais;



- b) proporcionar formação humanística ampla que permita a compreensão da dinâmica organizacional e sua responsabilidade social;
  - c) promover a iniciativa profissional e a capacidade crítica para enfrentar os desafios do ambiente interno e externo das organizações, desenvolvendo habilidades que mantenha tanto as empresas quanto os profissionais formados em condições competitivas no mercado;
  - d) proporcionar formação ampla na área de administração de forma a levar o acadêmico a ter postura proativa influenciando os rumos das organizações.
- (PPP: 2005)

Diretamente os objetivos não fazem referência ao empreendedorismo, porém, está presente principalmente no item “c” quando trata de promover a iniciativa profissional e enfrentar desafios. O **perfil profissional** buscado pelo curso ressalta o empreendedorismo com mais ênfase.

O administrador deverá ter a capacidade de conhecer o ambiente global na qual as empresas estão inseridas, tomar decisões que possibilitem a aquisição de vantagens competitivas sustentável no mercado. O profissional deverá ter espírito empreendedor, capaz tanto de gerar novos negócios, como de promover mudanças as organizações existentes, de modo a atender as necessidades atuais e futuras das empresas e da sociedade. Para tanto, os administradores deverão possuir sólida formação em disciplinas profissionalizantes como *marketing*, finanças, logística, sistemas de informação, gestão de recursos humanos, administração da produção, análise organizacional, dentre outras.

(PPP: 2005)

A **metodologia** utilizada no curso está direcionada para o desenvolvimento da capacidade de conhecer o ambiente global na qual as empresas estão inseridas, dando condições aos profissionais tomarem decisões. Para isso, busca o aprimoramento da lógica/matemática dedutível, de habilidades estratégicas e humanas, visando desenvolver sua capacidade de se adaptar às mudanças e resolver problemas.

A interdisciplinaridade é destaque nas atividades de ensino da instituição, em que consta o Núcleo de Estudos Interdisciplinares. É composto por professores de diferentes áreas para que possam estudar as interfaces entre as disciplinas e sugerir ações que visem à geração de maior

harmonia de conteúdos no curso. As diretrizes e a dinâmica de funcionamento do núcleo deverão ser aprovadas pelo colegiado.

Não há especificações sobre os modos de integração entre teoria e prática, porém, são citadas nas atividades de extensão, apresentadas a seguir. Quanto à avaliação do processo, o PPP anota que uma das estratégias da instituição é a avaliação permanente do corpo docente e discente, funcionários e direção, visando um melhoramento constante. Sobre a integração com a pós-graduação, pode ser percebida uma ênfase maior, posto que são mantidos diversos cursos próprios e em convênio com renomadas instituições, como Fundação Getúlio Vargas e Universidade Federal de Santa Catarina.

As atividades de pesquisa são desenvolvidas pelo Núcleo de Iniciação Científica, ligado ao curso de Administração e objetiva gerar pesquisas que atendam às necessidades da comunidade regional e que desenvolvam a capacidade crítica e inovadora de acadêmicos e professores na construção de um conhecimento útil e ético para a sociedade. Não estão indicadas as pesquisas já realizadas por alunos, ou que estão em andamento.

A **estrutura curricular** atual foi implantada em 2004. Desde o início do curso foram utilizadas três estruturas diferentes, resultado de uma constante evolução em busca de atender as necessidades da comunidade. Tanto na atual como na anterior não foram encontradas disciplinas específicas de empreendedorismo.

Quadro 22: Estrutura curricular de 2003

<b>1.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Comunicação e Expressão	80		80
Matemática	160		160
Psicologia Aplicada a Administração	80		80
Filosofia	80		80
Teorias da Administração	160		160
Introdução à Economia	80		80
Metodologia da Pesquisa	80		80
Sociologia Aplicada à Administração	80		80
<b>Carga Horária /Total Anual</b>	<b>800</b>		<b>800</b>
<b>2.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Direito	80		80
Estatística	80		80
Gestão da Cadeia de Suprimentos	160		160
Análise Organizacional	80		80
Contabilidade	80		80
Análise Micro e Macroeconômica	80		80
Informática Aplicada à Administração	80		80
Gestão de Custos	80		80
Matemática Financeira	80		80
<b>Total</b>	<b>800</b>		<b>800</b>
<b>3.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Administração de Sistemas de Informações	160		160
Administração Mercadológica	160		160
Administração de Recursos Humanos	160		160
Administração Financeira e Orçamentária	160		160
Administração da Produção e Operações	160		160
<b>Total</b>	<b>800</b>		<b>800</b>
<b>4.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Mercado de Capitais	80		80
Gestão Agroindustrial	80		80
Administração de Projetos	80		80
Gestão Ambiental	80		80
Gestão da Qualidade	80		80
Planejamento Estratégico	80		80
Jogos de Empresas	80		80
Tópicos Especiais em Administração	80		80
Estágio Supervisionado em Administração		300	300
<b>Total</b>	<b>640</b>	<b>300</b>	<b>940</b>

Fonte: PPP 2003.

Quadro 23: Estrutura curricular de 2005

<b>1.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Teorias da Administração	160		160
Matemática	160		160
Psicologia	80		80
Filosofia	80		80
Língua Portuguesa	80		80
Economia	80		80
Contabilidade	80		80
Sociologia	80		80
<b>Carga Horária /Total Anual</b>	<b>800</b>		<b>800</b>
<b>2.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Direito Empresarial	80		80
Estatística	80		80
Gestão da Cadeia de Suprimentos	160		160
Análise Organizacional	80		80
Metodologia da pesquisa	80		80
Análise Micro e Macroeconômica	80		80
Informática	80		80
Gestão de Custos	80		80
Matemática Financeira	80		80
<b>Total</b>	<b>800</b>		<b>800</b>
<b>3.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Administração de Sistemas de Informação	160		160
Administração Mercadológica	160		160
Administração de Recursos Humanos	160		160
Administração Financeira e Orçamentária	160		160
Administração da Produção e Operações	160		160
<b>Total</b>	<b>800</b>		<b>800</b>
<b>4.ª SÉRIE</b>	<b>CH</b>		
<b>DISCIPLINAS</b>	<b>teórica</b>	<b>prática</b>	<b>Total</b>
Mercado de Capitais	80		80
Agronegócios	80		80
Elaboração e Análise de Projetos	80		80
Gestão Ambiental	80		80
Gestão da Qualidade	80		80
Administração Estratégica	80		80
Jogos de Empresas	80		80
Responsabilidade Social Corporativa	80		80
Tópicos Especiais em Administração	80		80
Estágio Supervisionado em Administração		300	300
<b>Total</b>	<b>720</b>	<b>300</b>	<b>1020</b>

Fonte: PPP de 2004.

Num comparativo das duas estruturas são verificadas pequenas alterações, envolvendo a disposição das disciplinas nas séries, assim como o nome das mesmas. Na atual está incluída a disciplina Responsabilidade Social Corporativa, aumentando 80 horas da anterior.

As **atividades extra-classe** são previstas na extensão, que, de acordo com o PPP, estão divididas entre os eventos promovidos pelo colegiado e aquelas desenvolvidas diretamente pela Empresa Junior. Tem o objetivo de ampliar a relação com a comunidade empresarial regional. A Empresa Junior possui estatuto próprio e as atividades são desenvolvidas por acadêmicos com supervisão de professores designados para tal. Os eventos promovidos pela coordenação são divididos em três linhas de atuação: Núcleo de Discussões, Cursos de Extensão e Visitas Técnicas. Na primeira, são realizados eventos que objetivam discutir a teoria e prática empresarial e fazem parte desta a Semana de Administração, Fórum de Comércio Exterior, o evento História Empresarial Vivenciada e o Programa Dito e Feito.

O evento História Empresarial Vivenciada visa levar a prática empresarial para o curso. Consiste na apresentação de trajetórias de empresários da região no que se refere ao mundo dos negócios. O programa Dito e Feito objetiva manter o intercâmbio permanente com ex-alunos. Para isso são realizadas palestras seguidas de questões relacionadas à trajetória profissional de ex-alunos da instituição.

O **Estágio Supervisionado em Administração** apresenta carga horária total de 300 horas, realizadas na quarta série. O trabalho é desenvolvido individualmente pelo aluno nas principais áreas com a supervisão de um professor, definido pela coordenação do estágio. Não há especificações quanto à realizações de trabalhos de inovação empresarial, abertura de empresas e outras na área do empreendedorismo.

### 3.3.2.2 Dados levantados junto à coordenação do curso

Os dados a seguir foram obtidos da coordenação do colegiado do curso de Administração. Para isso foi realizada uma entrevista semi-estruturada, aplicada pessoalmente pelo autor desta dissertação.

Sobre a justificativa da existência do curso, o coordenador do colegiado afirma que o mesmo visa a melhor formação do administrador, em que é percebido algumas deficiências no mercado. Para tanto são feitas modificações principalmente nos projetos de extensão e pesquisa. A estrutura curricular do curso é pouco alterada, trabalhando a base do que deve ofertar um curso de graduação em Administração.

Quanto a atender as expectativas da sociedade, o coordenador ressaltou que no geral o ensino brasileiro passa por um processo de reflexão muito grande; com relação ao curso especificamente, afirma que atende em parte. Justifica que não atende totalmente porque o empresário muitas vezes tem uma visão de curto prazo. Destaca que o curso está voltado à formação sólida que ensine o acadêmico a pensar, que no médio e longo prazo serão muito importantes para as organizações, mais do que atender uma necessidade atual, está preocupado em atender uma necessidade de longo prazo.

Sobre a reformulação do PPP, o coordenador afirma que a última alteração teve a participação de todos os professores do curso, tanto de disciplinas profissionalizantes, quanto das básicas ou complementares, havendo ainda participação de dois acadêmicos do curso. Nesta alteração foi reforçada a área profissionalizante, que teve carga horária maior, além de adequar a carga horária geral do curso e a disposição de disciplinas nos quatro anos.

Quanto aos procedimentos do curso estarem previstos no projeto pedagógico, o coordenador afirma que o PPP contempla questões básicas e gerais, focando a política e a direção. Não há detalhamento, indicando todas as ações, o foco está no caminho a ser seguido e neste são desenvolvidas ações que se encaixam no rumo que havia sido traçado, comparando o projeto a um guarda-chuva, em que pode ser acomodado uma série de pequenos projetos e ações.

Com relação ao monitoramento do PPP, verificando se o mesmo está atendendo o que foi planejado, afirma que são feitas algumas pesquisas e na instituição é feita a avaliação institucional, onde são pesquisados os alunos a respeito do andamento do curso. As reuniões do colegiado buscam as perspectivas dos professores, além dos encontros com a direção, em que é verificada a perspectiva da instituição e da mantenedora. Alguns estagiários também desenvolvem pesquisas no mercado de trabalho. Como por exemplo, o que está sendo realizado em 2005, em que o acadêmico está pesquisando a inserção do profissional de Administração nas empresas de Cascavel. Todos esses trabalhos dão indicativos que facilitam a organização do curso.

No que concerne Sobre a participação dos alunos nas decisões do curso, o coordenador a considera abaixo do necessário, que o centro acadêmico torna-se importante no processo e como o mesmo não existe na instituição, busca-se a participação dos alunos pelos líderes de turma. Mas confessa que não é possível se reunir constantemente e que algumas decisões não têm a devida discussão com o corpo discente. O perfil do aluno da faculdade particular, que trabalha durante o dia e estuda à noite, dificulta a organização discente e conseqüente participação nas decisões do curso.

Quanto à qualificação dos professores para a prática docente, o professor afirma que todos os anos a faculdade promove uma semana pedagógica. Nesta é discutida a avaliação,

interdisciplinaridade, dentre outras questões relacionadas à atividade de ensino. Além disso, a instituição está ofertando a segunda turma de pós-graduação em docência do ensino superior, para a qual os professores são convidados, haja vista a deficiência dos professores quanto à didática, mesmo tendo domínio da matéria.

Com relação à experiência profissional do professor fora da docência, o coordenador afirma que o curso tem alguns professores com vasta experiência, o que é muito importante para o curso bem como o equilíbrio e alinhamento entre o prático e o teórico. Numa análise do corpo docente, anota que 40% tem alguma atividade fora da instituição, principalmente com consultoria.

Sobre a prática de novos métodos e didáticas, considera os docentes do curso receptivos, mas aponta que os mesmos possuem uma postura crítica acentuada com relação a possíveis novos métodos que venham a ser sugeridos, ressaltando que o quadro docente é composto por profissionais mais experientes, tendo somente 15% de professores novos na casa.

Quanto ao aluno ser agente da própria aprendizagem, o coordenador destaca que isso acontece de forma menor que o curso gostaria, e que o problema não é exclusivo do ensino superior que sofre com os resultados da educação nacional do ensino fundamental e médio. As políticas do governo federal, de atender quantidade e não qualidade da formação, têm prejudicado a evolução do ensino superior. A grande maioria dos alunos que vem do ensino médio chega desprovida de uma base sólida de formação e a grande oferta de vagas no ensino superior privado tornou o acesso fácil, impossibilitando uma classificação por meio do vestibular.

No que tange as práticas indisciplinadas, afirma que existem algumas iniciativas e destaca uma das atividades que foi realizada com professores de terceira série, em que foi selecionado um determinado texto e discutido em conjunto, mostrando aos alunos os diversos pontos de vista



sobre o assunto. Foi uma experiência boa, elogiada por professores e alunos e deixa claro que existem problemas quanto a esse tipo de procedimento, principalmente no que diz respeito ao horário do professor. Neste sentido a interdisciplinaridade deixa a desejar. Outras iniciativas deverão fazer parte do novo PPP, não dependendo simplesmente de alguns professores.

Sobre o empreendedorismo no curso, o coordenador afirmou que a discussão do colegiado definiu que o assunto não poderia ser tratado em uma única disciplina e que seu conteúdo deveria ser transversal, passando pelas diferentes disciplinas do curso, portanto, o professor de *marketing* deve em algum momento abrir essa perspectiva, ressaltando a importância desta questão para o futuro profissional. A disciplina denominada Tópicos Especiais reforça o conteúdo do empreendedorismo, reservando parte do conteúdo para explicar sobre o tema. Acrescentou que não basta esperar que isso irá acontecer naturalmente em sala de aula. É preciso ter a iniciativa de trazer empresários, dando a possibilidade ao aluno vivenciar o ato de empreender.

Quanto ao direcionamento do curso à formação de empreendedores, o coordenador analisa que essa direção não foi tão enfática, mas reconhece que desde o início do curso ela vem sendo tratada, buscando um realce em torno do assunto nas reuniões de colegiado, mas por enquanto, não está presente no projeto do curso.

Com relação a programas incentivos ao empreendedorismo, afirma que não existe nenhuma iniciativa específica. Há uma Empresa Junior formalizada, a qual desenvolve consultorias para empresas, mas não funciona a contento.

Sobre a atratividade do curso direcionado ao empreendedorismo, o coordenador acredita que o empresário não tem noção exata das diferenças dos cursos, posto que as características principais não são percebidas na comunidade e dessa forma não se tornam diferenciais para atrair as pessoas. É buscado reforçar a posição perante aos alunos, que serão os divulgadores fora da

instituição. Mesmo assim, o coordenador não acredita que o direcionamento ao empreendedorismo venha ser atrativo ao mercado.

### 3.3.2.3 Dados levantados junto aos acadêmicos do curso

Atendendo aos objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa junto aos acadêmicos formandos 2005. Compostos por perguntas abertas e fechadas, foram respondidos 24 questionários nesta instituição, num total de 62 formandos.

Quadro 24: Caracterização dos acadêmicos

<b>Faixa Etária</b>				
17 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 50 anos	Acima de 50 anos	
6	13	5	0	
25%	54%	21%	0%	
<b>Sexo</b>				
Masculino		Feminino		
13		11		
54%		46%		
<b>Renda Familiar</b>				
< 2 salários	2 a 5 salários	6 a 10 salários	11 a 20 salários	> 21 salários
1	12	8	2	1
4%	50%	34%	8%	4%
<b>Formação do Ensino Médio</b>				
Escola Pública	Escola Privada		Parte pública/parte privada	
14	3		7	
58%	13%		29%	
<b>Experiências profissionais</b>				
Não teve	Como estagiário	Como funcionário	Como proprietário	Em empresa familiar
2	5	0	3	14
8%	21%	0%	13%	58%

Fonte: Autor da dissertação

A turma é composta por pessoas numa faixa etária ampla, que vai dos 17 aos 50 anos, com uma concentração maior dos 26 aos 35 anos, o que proporciona troca de experiências entre pessoas de várias idades, respeitando os pontos fortes e fracos de cada um, podem ter seus conhecimentos e atitudes como exemplos que servirão de base para o desenvolvimento dos demais.

Verifica-se também um equilíbrio entre o número de homens e mulheres, também importante, haja vista que as diferenças das gestões masculina e feminina possam ser analisadas e identificados os benefícios de ambas em prol do desenvolvimento dos futuros administradores.

A renda familiar também se apresenta numa faixa ampla. As diferenças econômicas trazem para a sala de aula diferentes tipos de comportamentos e visões com relação ao próprio ensino como também para com as organizações. A maioria, que possui renda de até 5 salários, pode ser um destaque no desenvolvimento de ações empreendedoras por necessidade a partir da visão de negócio adquirida no curso.

A formação do ensino médio volta a se concentrar na escola pública. Isso porque a instituição recebe alunos de várias cidades pequenas circunvizinhas à Cascavel, que possuem poucas escolas privadas. Também reflete da menor renda, que dá menos condições de preparação para a concorrência de vestibular das universidades públicas, assunto já tratado no caso anterior.

Quanto às experiências profissionais, chama a atenção aquelas vindas de atividades em empresas da família, com 58% das indicações. Junto com a experiência como proprietário de empresa, torna-se importante para o desenvolvimento do empreendedorismo, já que vivenciaram ações empreendedoras que podem servir de exemplo. Aparecem ainda nas experiências profissionais as atividades de estagiário, assim como aqueles que não possuem experiência.

Sobre o tempo disponível para se dedicar ao curso, apenas 4% dos entrevistados tiveram dedicação total, pois não trabalhavam. Os demais trabalhavam durante o dia e estudavam no período noturno, dedicando-se parcialmente, resultado da baixa renda familiar, que torna necessário o trabalho para pagar os estudos, bem como a maioria dos alunos são responsáveis pela renda familiar.

Apesar do pouco tempo para os estudos, todos indicaram que tiveram participação efetiva em sala de aula e outros 62,5% participaram de cursos extracurriculares. Ainda 33% participaram de pesquisas, outros 4% em atividades de extensão à comunidade e nenhum nos trabalhos da Empresa Junior. Verifica-se que a capacitação dos alunos fica quase exclusiva para a sala de aula e pouco mais da metade participa dos cursos extracurriculares, mesmo que sejam ofertados em horários que possibilitam a participação daqueles que trabalham. A indicação da pesquisa não reflete a verdade, pois vários alunos ligaram a palavra com os trabalhos que exigem alguma busca de dados, como a pesquisa de mercado. Um fator preocupante é a não realização de trabalhos pela Empresa Junior, que não está estruturada e em funcionamento na instituição.

Quanto à participação dos alunos nas decisões do curso de graduação, 71% afirmaram que não participaram porque não houve a possibilidade de participação. Já 29% afirmaram ter participado de algumas decisões somente devido à falta de abertura por parte da instituição. Verifica-se a centralização na tomada de decisões quanto aos rumos do curso. A não participação também pode ser em decorrência do pouco tempo que os alunos dispõem para participar de reuniões.

Com relação ao conceito de empreendedorismo junto aos acadêmicos, 8% não responderam, 8% colocaram que é a atividade empresarial que busca oportunidades de mercado, agindo de forma inovadora e criativa e ainda outros 8% ligaram o tema ao ato de administrar.

Porém, 76% definiram como a ação de pessoas, citando ainda palavras como visão de futuro, inovação, criação, ousadia, assumir riscos, desenvolvimento de novos produtos e oportunidades de mercado. Apesar da grande maioria demonstrar algum conhecimento sobre o assunto, é possível verificar a pouca ênfase do curso ao empreendedorismo pela visão fragmentada e a falta de argumentos nas respostas do questionário.

Sobre os fatores que levaram os acadêmicos a escolher o curso de Administração, 54% indicaram que é o que mais se identifica com as aspirações profissionais, 29% porque a Administração é uma profissão com grandes perspectivas futuras e outros 29% por ser um curso que prepara para o mercado de trabalho em geral. Ao contrário dos demais cursos estudados, a maioria dos alunos não buscou o curso para ser empregado, isso pode ser em decorrência da grande concentração de empresários ou pessoas ligadas a empresas da própria família, sendo importante para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Quanto ao ingresso no curso, 29% não sabiam que o mesmo estava direcionado a formar profissionais empreendedores, 25% sabiam, mas não fez nenhuma diferença, e, 46% sabiam do direcionamento o que foi importante para a decisão pelo curso. Fica claro que a formação de empreendedores fez parte da divulgação do curso no processo seletivo e foi um dos grandes atrativos para os alunos.

Quanto à qualificação adquirida no curso, 4% o consideraram além das necessidades, 54% como suficiente para atuar no mercado de trabalho com boa remuneração e 17% insuficiente para o mercado. Quanto a ser proprietário de empreendimentos, 21% consideraram suficiente e 4% insuficiente, ao contrário das expectativas da maioria dos alunos quando do ingresso, o curso está qualificando empregados. Além disso, são mostrados indícios de insatisfação por parte dos acadêmicos com as indicações de insuficiência.

Na caracterização dos professores do curso, a avaliação tradicional, com provas bimestrais e trabalhos, é consenso entre os alunos.

Quadro 25: Caracterização dos professores do curso

Indicação dos alunos (%)	Características dos professores do curso
83%	Avaliam os alunos de forma tradicional, utilizando-se de provas bimestrais e trabalhos.
58%	Apresentam em suas disciplinas casos reais, regionais, possíveis de serem visualizados diariamente porque fazem parte do dia-a-dia do aluno.
54%	Preferem o aluno como participante ativo nas aulas.
42%	Utilizam metodologia participativa em sala de aula, conduzindo as aulas com os alunos.
42%	Tornam as aulas atrativas.
33%	Ocupam a maior parte das aulas com exposições próprias.
33%	Projetam situações difíceis, colocando os alunos para a resolução de problemas, desenvolvimento de projetos e estudo de casos.
29%	Atuam com métodos modernos e inovadores.
25%	Apresentam métodos de ensino baseados na experiência, onde o aluno expõe as suas, faz leituras e trabalhos.
21%	Apresentam como método de ensino os experimentos, desenvolvimentos com exercícios de empresas simuladas, laboratórios, estudos de caso e muita discussão.
17%	Preferem que o aluno seja um ouvinte nas aulas.
8%	Trazem para a sala de aula pessoas para falar da atividade profissional.
8%	Trabalham com métodos tradicionais e ultrapassados.
4%	Tornam as aulas desinteressantes.
4%	Avaliam os alunos utilizando-se de provas e trabalhos, mas também avaliam por competência demonstrada na faculdade. Professores e alunos fazem uma avaliação em conjunto de cada aluno, levantando pontos fortes e fracos de cada um.

Fonte: Autor da dissertação

Verifica-se a ênfase às formas tradicionais de avaliação, depondo contra iniciativas dos professores como a apresentação de casos reais e regionais, aulas participativas e atrativas. Como o aluno precisa da nota para sua aprovação, as formas utilizadas na avaliação o fazem ouvir, assimilar e reproduzir o que foi passado pelo professor, mesmo assim, a prática docente recebe poucas rejeições dos discentes.

Quanto às capacitações recebidas pelos alunos, o trabalho em equipe se destaca.

Quadro 26: Capacitações recebidas e adquiridas pelos alunos

Indicação dos alunos (%)	Capacitação recebida e adquirida no curso
83%	Para trabalhar em equipe.
75%	Inovar, ser criativo.
75%	Ver oportunidades de negócio.
62,5%	Para tomar decisões.
50%	Resolver problemas.
50%	Refletir sobre seu próprio comportamento.
50%	Assumir riscos.
46%	Para saber delegar poder e tarefas.
42%	Entender valores e atitudes empresariais.
33%	Administrar pequenas empresas.
25%	Para criar uma empresa, um produto ou serviço.
25%	Conceber e realizar visões de negócio.
8%	Administrar uma empresa já concebida.
8%	Administrar grandes empresas.

Fonte: Autor da dissertação.

A presença da inovação, criatividade, visualização de oportunidades e capacidade de assumir riscos, como capacitações recebidas e adquiridas, são importantes para o empreendedorismo. Porém, com a baixa indicação para a criação de empresa, produtos ou serviços e a concepção e realização de negócios, acabam por agregar na formação de empregados, já confirmada anteriormente. Os pontos positivos verificados acabam por contribuir no desenvolvimento de intraempreendedores.

Com relação aos métodos utilizados pelo curso de graduação, os trabalhos em equipe foram destaques.

Quadro 27: Métodos utilizados pelo curso

Indicação dos alunos (%)	Métodos utilizados
96%	Trabalhos em equipe.
75%	Jogos de empresas.
71%	Aulas expositivas.
67%	Apresentação de filmes.
62,5%	Leituras obrigatórias.
58%	Análise de casos.
50%	Análise de artigos.
37,5%	Diálogos.
33%	Experimentos e pesquisas.
29%	Processos de discussão.
21%	Avaliação de problemas.
17%	Projetos empresariais.
12,5%	Simulações empresariais.
8%	Diários de atividades empresariais.
0%	Exercícios estruturados.

Fontes: Autor da dissertação.

Com exceção dos jogos de empresas, os demais métodos citados com mais de 50% das indicações, pelas constatações já realizadas, estão voltados à formação de empregados. Poderiam ser utilizadas na formação de empreendedores dentro de um contexto diferenciado, voltado ao empreendedorismo. O método do jogo teve uma alta indicação por ter uma disciplina específica no último ano do curso, que, juntamente com os projetos, simulações e diários de atividades empresariais, formaria uma combinação interessante.

Quanto ao direcionamento do curso para a formação de profissionais empreendedores ser visível aos acadêmicos, 50% afirmaram que sim e a outra metade que não. Dentre os que dizem ser visível, 17% afirmaram que isso nem sempre ocorre, 33% justificam que é uma necessidade de mercado e 50% que o curso de Administração, por oferecer conhecimentos de diversas áreas da empresa, mostra as possibilidades de inovações que a competitividade exige. É possível visualizar que existe um discurso em prol do empreendedorismo e da necessidade do profissional ter ações empreendedoras, porém, não são capacitados para agirem como tal, o que pode ser



confirmado com os que não acham visível o direcionamento do curso, em que 16% não justificaram, 58% afirmam que o assunto é tratado superficialmente e 26% que faltam as atividades práticas.

Com relação às atividades desenvolvidas para a formação de profissionais empreendedores, 50% afirmam que o curso ensina e orienta planos de negócios, 42% que disponibiliza na grade curricular disciplinas de empreendedorismo, 42% que oferece cursos extra-curriculares e 21% que são apoiados projetos de criação de produtos e serviços dos alunos. Os planos de negócios são realizados nas disciplinas de Administração Financeira e Mercadológica, porém, servem para confirmar a viabilidade de uma idéia inovadora, desenvolvidas a partir de ambiente propício para isso. Sobre as disciplinas na grade, não existem específicas, mostrando que o tema é citado em várias, mas sem aprofundamento, o que também acontece nos cursos extracurriculares.

### **3.3.3 Análise do caso**

A faculdade privada objeto deste estudo detém uma imagem forte junto à sociedade por ser a primeira instituição privada do ensino superior na cidade. Possui uma boa estrutura física disponível aos alunos, o que contribui para o processo de ensino-aprendizagem. É uma instituição pequena com uma organização simples, que facilita e agiliza o processo de tomada de decisão quanto aos rumos do curso, que são discutidos pela coordenação e professores e apresentados à direção. É possível verificar um grande envolvimento nos trabalhos da instituição por parte de colaboradores, professores, coordenadores, diretores e inclusive dos proprietários, criando um bom comprometimento do grupo.

O Projeto Político Pedagógico apresenta de forma simples e clara o ambiente que o curso está inserido e ao qual estará formando profissionais de Administração. Justifica a implantação e manutenção do curso, assim como o direcionamento ao empreendedorismo, colocando-o primeiramente como o grande destaque. Os objetivos não são tão incisivos, mas o perfil profissional volta a dar ênfase à formação de um profissional empreendedor, apesar de grande citação no projeto, o coordenador afirma que isto não é tão enfático e que não é de grande atratividade perante a sociedade. Mesmo assim, foi um dos principais argumentos na divulgação do vestibular, tornando o direcionamento ao empreendedorismo mais visível fora do que dentro da instituição.

No PPP a metodologia do curso apresenta-se de forma ampla e não possibilita ao professor uma base para a atuação nas disciplinas. O coordenador afirmou que realmente o projeto contempla somente questões básicas e gerais, sem o detalhamento das ações, possibilitando um constante incremento, como também pode ocorrer a falta de atividades necessárias. Indicar a pretensão de formar um profissional empreendedor sem apresentar ferramentas que deverão ser utilizadas nesta formação, podem gerar iniciativas sem efeito para objetivo do curso.

Ainda com relação aos métodos utilizados, a interdisciplinaridade é apresentada no projeto como destaque nas atividades de ensino do curso por meio do Núcleo de Estudos Interdisciplinares, mas na prática o coordenador afirma que, principalmente por problemas de tempo disponível do professor, existem somente algumas iniciativas. Indicou uma como exemplo, envolvendo uma série num determinado dia de aula, demonstrando que as mesmas são isoladas no curso e não práticas constantes.

As atividades de pesquisa e Empresa Junior também apresentam desempenho fraco, apesar de estarem citadas no projeto, foi verificado que as mesmas não funcionam a contento, conforme reconhece o próprio coordenador. Isso é decorrente em parte pela falta de envolvimento dos alunos nas atividades do curso, colocando-os como agentes da própria aprendizagem, que dividiria a responsabilidade na formação.

A estrutura curricular atende à formação de um profissional generalista, em que são tratados todas as áreas da Administração e alguns tópicos especiais como o agronegócio, gestão ambiental e da qualidade, responsabilidade social, dentre outras, apesar da intenção de formar empreendedores, nenhuma disciplina trata exclusivamente do assunto.

O curso possui um mecanismo de monitoramento que poderia ser usado para detectar as inconsistências do projeto, porém, esse trabalho está direcionado a pesquisar os fatores de satisfação e insatisfação dos alunos com relação aos professores, biblioteca e outras, tratando de questões operacionais, o que tem dado certo no atendimento de necessidades a curto prazo, que são facilmente atendidas. Nestas, o acadêmico têm demonstrado baixos índices de rejeição e insatisfação, quando indagados sobre a participação nas decisões do curso e a visibilidade do direcionamento ao empreendedorismo, os índices de reprovação foram altos, comprovando que não são monitoradas as questões macro do curso. As expectativas dos alunos ao ingressar estavam além da formação para o mercado de trabalho, entretanto, em grande parte, foram preparados para tal. Uma ampla discussão sobre os rumos do curso, com as participações docente, discente e comunidade empresarial, seria uma ferramenta importante para o desenvolvimento do mesmo.

## 4. CONCLUSÕES

Esta parte da dissertação apresenta as conclusões quanto à revisão bibliográfica/teórica, metodologia utilizada e objetivos propostos, além das considerações finais do estudo.

### 4.1 QUANTO A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA/TEÓRICA

Apesar de existir desde o século XVII, o empreendedorismo é um tema novo para a Administração. Ainda incipiente, apresenta um amplo conceito, em que são citados aspectos relacionados ao início de empresas, tais como riscos e oportunidades do negócio, inovação, estratégia, uso de recursos e novas combinações, assim como questões comportamentais, envolvendo ações inovadoras, capacidades, competências, criatividade, visão, dentre outras.

Denominada como cultura da renovação, a atitude empreendedora recebe destaque na Administração contemporânea por ser considerada ferramenta essencial para ajudar as organizações nas adaptações necessárias ao ambiente competitivo. Pelas constantes mudanças e incertezas do mundo dos negócios, as empresas necessitam de ações criativas por parte das pessoas que as compõem.

A figura do empreendedor não pode ser confundida com o empresário, porque é ele quem mantém e expande um negócio existente, o empreendedor tem como características a criação de algo novo e diferente, criatividade, intuição e visão, dentre outras. Desta forma, conclui-se que nem todo empresário é empreendedor, assim como nem todo empreendedor é empresário.

O ensino superior apresenta-se como ferramenta importante para o fomento do empreendedorismo, principalmente por meio da formação de profissionais com competências

empreendedoras. Porém, isso só é possível por meio de um Projeto Político Pedagógico estruturado para tal, apresentando compatibilidade técnico-teórica para a eficiência do processo de ensino-aprendizagem, que deve ser constantemente monitorado. No curso de Administração, por exemplo, para direcioná-lo a essa formação, deve-se primeiro apresentar o contexto ambiental que justifique a iniciativa e o perfil profissional desejado. A partir daí, deverá ser elaborada uma estrutura curricular que atenda a resolução 1, de 2 de fevereiro de 2004, e ao mesmo tempo possibilite a formação do empreendedor.

As disciplinas específicas sobre o tema podem ser inclusas nos conteúdos de formação complementar, objetivando dar um caráter transversal e de interdisciplinaridade nos demais conteúdos do curso. Com isso, há uma diminuição da fragmentação, problema já verificado e amplamente discutido nos encontros de escolas de Administração. Como realce, aparecem os métodos que deverão ser adotados pelos professores, desenvolvendo nos alunos a ação, inovação, criatividade, visão, dentre outras. Além disso, as atividades complementares ajudam na difusão, assim como os projetos de extensão e pesquisa.

Especificamente quanto às disciplinas, por exemplo, aquelas de formação profissional, podem formar um administrador como também um empreendedor. A área de *Marketing* pode levar conhecimento quanto ao mercado, como também pode difundir o empreendedorismo por meio da visualização de oportunidades de negócios com o desenvolvimento de planejamentos estratégicos, análise do comportamento do consumidor, estudo dos fatores político, econômico, social, natural, competitivo e tecnológico, dentre outros. A mesma disciplina, mas com objetivos e métodos diferentes, levam a resultados diferenciados.

Importante também quanto ao método é respeitar as diferenças da aprendizagem dos adultos, caracterizados como autônomos, independentes, auto-direcionados, experientes e

orientados para metas e objetivos. Para isso, a metodologia participativa é a mais indicada, com uma linguagem concreta e direta, utilizando-se da própria experiência dos alunos, experimentos, simulações, estudos de caso e muita discussão, além de avaliação diferenciada com *feedback* de alunos e professores.

Apesar de ser um tema atrativo aos cursos de graduação, o empreendedorismo não deve ser colocado como obrigatório, já que foi verificado que o ato de empreender não é vontade de toda e qualquer pessoa. Desta forma, conclui-se que o curso de Administração pode formar empreendedores, porém, não é exclusivamente, já que diversas áreas do conhecimento também podem formar esse perfil profissional.

#### 4.2 QUANTO A METODOLOGIA UTILIZADA

Os casos múltiplos estudados nesta pesquisa foram importantes para realizar uma análise das propostas diferentes dos cursos quanto à formação de profissionais com perfil empreendedor. Apesar de serem cursos de Administração, foi possível demonstrar as diferenças entre eles, partindo da caracterização e perspectivas dos acadêmicos, disposição de disciplinas na estrutura curricular, métodos de professores e propostas de formação. Importantes também foram as unidades-casos selecionadas, que possibilitaram análises da atuação de universidades e faculdades e instituições públicas e privadas. Entretanto, a extensão da pesquisa dificultou comparativo entre os cursos e instituições diferentes.

O grau de cristalização formal, com procedimentos precisos e especificações de fontes de dados; o método de coleta de dados do tipo interrogação/comunicação, em que o pesquisador questiona os sujeitos e coleta respostas; e o ambiente de pesquisa sendo em condições ambientais

reais, foram itens da estrutura da investigação que contribuíram muito para que os objetivos propostos fossem atingidos. Apesar do grande campo de estudo, os métodos descritos foram importantes para que a pesquisa nunca perdesse seu propósito, tornando possível separar dados relevantes e fundamentais. Foi possível também verificar que existe a necessidade de realização de diversas pesquisas na área da formação de administradores.

A pesquisa qualitativa possibilitou estudar os diversos fenômenos que envolvem os cursos estudados. Juntamente com o estudo de caso, coloca o pesquisador como instrumento fundamental, exigindo habilidades como: fazer boas perguntas e interpretá-las; não deixar que os seus preconceitos atrapalhem o trabalho; ser flexível; ter uma clara noção do que está sendo estudado.

A coleta de dados em documentos, por entrevistas, questionários e observação direta possibilitaram a análise necessária para atender aos objetivos e concluir a presente pesquisa, sendo destaques as entrevistas e as observações. Com elas foi possível verificar eventos e comportamentos importantes para a pesquisa.

#### 4.3 QUANTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Com relação ao processo de elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos, diversos autores da área citam pontos fundamentais que devem ser respeitados, dentre eles a participação de representantes da instituição de ensino, professores, alunos e membros da sociedade. Neste ponto, nenhum dos casos estudados seguem esta orientação. Comum entre eles foi a participação do coordenador, alguns professores e um ou dois alunos no processo. O ponto crítico está no pequeno número de discentes que participam e por serem minoria na reunião, acabam por não

expressar suas necessidades e dar suas contribuições para o melhoramento do curso. A não participação da sociedade, principalmente representada por empresários, aumenta a distância entre as instituições de ensino superior e as empresas, assim como da formação e o mercado. Desta forma, o curso poderá estar atendendo mais as necessidades da própria instituição de ensino do que dos alunos e da sociedade.

O PPP é conceituado como uma sistematização, nunca definitiva, que define o tipo de ação que se deseja realizar e seus aspectos devem apresentar consistência. Porém, os casos estudados apresentam projetos sem clareza das ações ou desejo de realizações e conseqüentemente inconsistentes, pois tratam dos tópicos de maneira superficial, não servindo como ponto de apoio para a tomada de decisões das instituições. Deixa transparecer que sua concepção visa atender às questões legais e não participar efetivamente da dinâmica diária dos cursos. Como resultado dos problemas da concepção dos Projetos Políticos Pedagógicos, os óbices se estendem pelos tópicos que o compõem o que pode ser diagnosticado na pesquisa realizada.

Quanto à justificativa para a criação do curso e sua orientação ao empreendedorismo, os estudados descrevem superficialmente os fatores econômicos e sociais da cidade onde a instituição está situada, porém, ficam isolados no tratamento dos dados posteriores, no que se refere ao perfil profissional, estrutura curricular e outras. Comum na caracterização foi a importância do agronegócio para toda a região, praticamente o tema não é tratado nos cursos. Não foi possível identificar os valores básicos que guiam os cursos e fazer uma perspectiva com relação ao seu ciclo de vida para saber se o mesmo ainda está em crescimento, maturação ou declínio. As mudanças realizadas também não tratam dos erros e acertos no decorrer da história, que pudesse servir de aprendizado.



O perfil profissional pretendido pelos cursos estudados pode ser definido como generalista, empreendedor, ético, apto a gerir empresas acompanhando as mudanças organizacionais. Essa amplitude pode ser ponto positivo, pois prepara as pessoas com a possibilidade ampla de atuação, como também pode ser negativo, não capacitando o suficiente para dar a vantagem competitiva necessária. Esse é um dos principais responsáveis pela dúvida dos alunos quanto a sua atuação sendo administrador. Foi verificado na pesquisa e que os discentes indicaram serem preparados para atuar como empregados ou como empresários e mesmo assinalando a insuficiência da formação. Na observação foi comum ouvir críticas quanto ao futuro profissional, sendo colocados exemplos indicando que o acadêmico de odontologia será um dentista, de medicina será médico, deixando ao final dúvida quanto à atuação do bacharel em Administração.

Exemplo da falta de ênfase quanto ao perfil profissional pode ser verificado na descrição da estrutura curricular dos cursos orientados para o empreendedorismo, que não diferem de um curso de Administração que não tem esse perfil. Nos casos estudados foi possível verificar grande semelhança, inclusive na disposição das disciplinas nas séries, mesmo tendo propostas diferenciadas de formação. Mesmo indicando a formação de um profissional empreendedor, o tema não dispõe de uma disciplina específica ou um conjunto delas que pudesse esclarecer o aluno e dar a ele subsídio para um melhor aproveitamento das demais disciplinas do curso no seu objetivo de ser empreendedor.

Ainda quanto ao rol de disciplinas, objetivando oferecer um curso no menor tempo possível e ao mesmo tempo atender às exigências das normas aplicadas pelo Ministério da Educação aos cursos de graduação em Administração, os casos estudados apresentam organizações curriculares com várias disciplinas com carga horária pequena. Isso dificulta a

relação da disciplina com sua formação e a própria identificação do aluno com o curso. Novamente aparece um ponto de críticas verificadas na observação, sendo citadas frases como: “não somos conhecedores de contabilidade o suficiente para sermos contadores, o que também acontece com as matérias de computação, economia, direito e psicologia”.

Em relação às práticas didático-pedagógicas utilizadas, os projetos dos cursos estudados não apontam métodos específicos que devam ser adotados, permitindo aos professores agir conforme sua qualificação e vontade. Além disso, como não há metodologia descrita, os docentes poderão não utilizar práticas corretas, assim como não terão necessidades despertadas para o conhecimento de novidades que ajudam no desenvolvimento das disciplinas.

Os métodos de avaliação na forma tradicional, com provas e trabalhos, avaliando o aluno pelo que ouviu e assimilou, é ponto comum entre os casos estudados. Tal procedimento vem em detrimento de toda e qualquer ação diferenciada, pois os professores não criam um processo completo e compatível, o que prejudica a aprendizagem dos alunos pela falta de relação entre o ensino e a avaliação.

O processo de ensino-aprendizagem é realizado de forma quase exclusiva em sala de aula, haja vista que a extensão e a pesquisa são pouco praticadas, ao contrário do que prevêm os projetos dos cursos, da mesma forma encontram-se as Empresas Junior. Verifica-se que os Projetos Políticos Pedagógicos tratam de diversas ações importantes para o curso, mas que na prática não acontecem.

Desta forma, conclui-se que os casos estudados possuem problemas de compatibilidade tanto técnica como teórica nos Projetos Políticos Pedagógicos quanto à formação de administradores com competências empreendedoras. As incompatibilidades técnicas são verificadas entre as justificativas de implantação, perfil profissional, estrutura curricular e

metodologias. A teórica está na não utilização de disciplinas e métodos indicados por estudiosos do processo de ensino-aprendizagem de profissionais empreendedores.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO

Com a presente pesquisa foi possível verificar o distanciamento entre as instituições de ensino superior e as organizações. Os cursos são formulados pelas instituições e ofertados à comunidade, sem que esta expresse suas reais necessidades que devam ser atendidas, além de não participar da elaboração, também não é pesquisada. Assim, os empresários buscam os profissionais com a qualificação do ensino superior visando usufruir de benefícios diferenciados e que irão promover o desenvolvimento das organizações. Porém, o empresário não tem a real noção de como isso irá acontecer e ao mesmo tempo o então egresso também não sabe como irá contribuir, pois ingressou no curso sem saber detalhadamente sobre sua formação futura. Um dos resultados disso é de um lado a barreira imposta pelo empresário para as ações dos profissionais por não confiar na capacidade deles, e de outro as reclamações dos profissionais que não conseguem demonstrar suas habilidades para ter um reconhecimento do mercado.

Como o desenvolvimento das organizações depende da qualificação dos seus profissionais formados pelas instituições de ensino superior e estas dependem das pessoas vindas das organizações, torna-se essencial um maior envolvimento de ambas em prol do desenvolvimento mútuo, vindo em benefício de toda a sociedade. O curso de Administração mostra aos seus acadêmicos o desejo de buscar as necessidades e anseios de um público-alvo quando do desenvolvimento de um produto novo para que esse tenha sucesso, porém, a teoria não é coloca

em prática pelo próprio curso. Essa ação daria maiores e melhores subsídios para a justificativa na oferta dos cursos e a tomada de decisão quanto ao perfil profissional que se deseja formar.

Está claro que o empreendedorismo não é e nem deve ser a ênfase de todos os cursos de Administração, porém, não deixa de ser uma opção interessante. O principal fator de sucesso dos cursos de Administração é ter um foco de ação que dará uma identidade ao curso e conseqüentemente uma imagem forte, se formulado corretamente. Desta maneira, haveria uma atração do público-alvo certo, que estaria mais interessado e comprometido, buscando melhores resultados no processo de ensino-aprendizagem, na qualificação e no ambiente competitivo das organizações. Atendendo uma real necessidade do mercado, a oferta seria atrativa, a procura maior, desistência menor e um ciclo de vida maior.

Diante do exposto, retorna-se à concepção e constante adequação do Projeto Político Pedagógico. Está confirmado a pouca aplicabilidade do projeto nos cursos de Administração, os quais são os maiores divulgadores da importância do desenvolvimento do planejamento e os cumprimentos de sua missão, objetivos e metas para a competitividade das organizações.

As diferenças entre os tipos de instituições de ensino superior diferem os processos de adequação e modernização dos cursos. As universidades, caracterizadas por estruturas organizacionais maiores, dificultam as ações pela morosidade advinda de extensas hierarquias verticais e necessidades de padronizações nos diversos campus. Normalmente antigas, criam culturas e conseqüentes vícios difíceis de serem largados. Pelo título conquistado, muitas vezes se acomodam quanto à capacitação dos professores e à prática docente, ao passo que as faculdades, com estruturas menores, apresentam maior dinamismo com hierarquias verticais menores e com maior interação entre os envolvidos no processo, posto que na maioria são instituições novas e sem culturas que criam barreiras. Pela necessidade de conquista e da confirmação de uma

imagem significativa perante a sociedade, estão mais preocupadas com a qualificação dos professores e desenvolvem cursos neste sentido, bem como um monitoramento maior para saber dos resultados dos cursos perante os alunos. No entanto, enfrentam deficiências quanto ao comprometimento dos professores, na maioria horistas, os quais permanecem na instituição somente para ministrar aulas, sem dedicação para projetos de extensão ou pesquisa e até mesmo preparação de aulas.

Entre as instituições públicas e privadas também aparecem algumas diferenças. As privadas indicam a preferência por professores com experiência profissional fora do magistério, justificando que os mesmos terão mais facilidade na relação da teoria com a prática das disciplinas. As públicas optam por docentes pesquisadores, que dediquem todo seu tempo para a instituição, estudando, ministrando aulas, desenvolvendo projetos de extensão e pesquisa.

Faculdade e universidades criticam a formação do ensino médio, ao qual repassam parte da culpa pelos problemas enfrentados no ensino superior, justificando que por esse motivo não consideram o aluno como agente da própria aprendizagem, resultando em pouca dedicação e baixo aproveitamento dos alunos que ingressam no terceiro grau.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDRADE, R. O. B. **Perfil do Administrador**. In: Revista Brasileira de Administração, Ano XIV, n 44, Março/2004, pág. 39 a 46.
- ANDRADE, R. O. B; AMBONI. N. **Projeto Pedagógico para cursos de Administração**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- ANDRADE.R.F.; TORKOMIAN A. L. V. **Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em instituições de ensino superior**. Anais do II EGEPE, p. 229-301, nov 2001.
- BARBOSA, J.D.B., SANTOS, R.B. **Ensino de Empreendedorismo: uma alternativa para a formação do administrador**. Anais do XII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ENANGRAD 2001.
- BASTOS, L. R. et. al. **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNARDES, C., MARCONDES, R. C. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BERNHOEFT, R. **Como tornar-se empreendedor (em qualquer idade)**. São Paulo: Nobel, 1996.
- CARVALHO, C.E., ZUANAZZI, I. **A análise das características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação em Administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo**. Anais do III EGEPE, Brasília, nov. 2003.

- COHEN, D. **Como se faz gente que faz?** Revista Exame. Ago 2000, p. 157 a 167.
- COOPER, D. R. e SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**; colaboração de Álvaro Augusto Araújo Mello. – São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O ensino de Empreendedorismo – Panorama Brasileiro**. In: Seminário “A Universidade Formando Empreendedores”, Brasília, 1999.
- DOLABELA, F. **“Oficina do Empreendedor”**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DOLABELA, F. **“O segredo de Luíza”**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **“Empreendedorismo: transformando idéias em negócios”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **A nova era da Administração**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**; tradução de Carlos Malferrari. - São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FERREIRA, G.G; MATTOS, P.L.C.L. DE. **Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema**. Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 2003.
- FLEURY, M.T.L. e JACOBSON, L.V. **A contribuição do E-learning no desenvolvimento de competências do administrador**. Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 2003.
- FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 33, nº 3, pp. 63/71, jul./set. 1991.

- GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago 1995.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr 1995.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun 1995.
- GOMES, V. **O empreendedorismo nas organizações que aprendem. Considerações sobre a dicotomia: ensino versus aprendizado do empreendedorismo**. Anais do I EGEPE, p. 112 – 122, out 2000.
- GUIMARÃES, L. O. **Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas de negócios norte-americanas**. Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 2002.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HERMENEGILDO, J. L. S. **O uso da abordagem por competência no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEP, UFSC, Florianópolis, 2002.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo**, Recife, Bagaço, 2000.
- LOPES, P. C. **Formação de Administradores: Uma Abordagem Estrutural e Técnico-Didática**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC, 2001.



LUCAS, E. **A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa.** Anais do II EGEPE, pg. 241 – 252, Londrina, nov 2001.

MANCIA, L.T.S; BITENCOUT, C.C e GONÇALO, C. **O desenvolvimento de competências: uma experiência baseada na proposta andragógica e e na aprendizagem vivencial.** Anais do ENANPAD 2003.

MINTZBERG, H. **The structuring organizations: a synthesis of the research.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

NUNES, S.C. e BARBOSA, A.C.Q. **A Inserção das Competências no Curso de Graduação em Administração: Um Estudo em Universidades Brasileiras.** Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD 2003

OLIVEIRA, M A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor.** São Paulo: Nobel, 1995.  
PÁDUA, E M. M. **Metodologia de Pesquisa: Abordagem teórico-prática.** 2 ed. Campinas: Papirus, 1997.

PANTZIER, R. D. **Formação empreendedora no ensino de graduação em Administração – um estudo de caso.** Anais do XII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ENANGRAD 2001.

PARDINI, D. J; PAIM, L.R.C. **Empreendedorismo e Interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação.** Anais do II EGEPE, p. 227 – 240, Londrina, nov 2001.

SAMPAIO, H. **Ensino Superior no Brasil: o setor privado.** São Paulo: Hucitec; Fapesp, 2000.

SANTOS, M. SILVEIRA, M.L. **O Ensino Superior Público e Particular e o território Brasileiro.** Brasília: ABMES, 2000.

SOUZA NETO, B. **Genealogia e Especificidades acerca de um tipo de empreendedor popular: o artesanato brasileiro.** In: Egepe – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2, 2001, Londrina: Uem/Uel, 200, pág 106-116

- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- SCHWEIZER, L. **O papel de programas integrados de educação de adultos no desenvolvimento do empreendedorismo**. In: Como transformar uma boa idéia em um negócio lucrativo: reflexões para novos empreendedores. FALTIN, G. e SCHWEIZER, L. (coord.). Rio de Janeiro: 7 Letras/AFEBA, 2003. p. 28-39.
- SILVA, A. B. **Gestão Empreendedora: uma alternativa para sustentação das pequenas e médias empresas no Brasil**. Revista Brasileira de Administração. Brasília, v 10, n. 29, p. 41-54, 2000.
- SILVA, D. N. e. **O empreendedorismo como Modismo Universitário**. Disponível em [www.epa.adm.br/empreend004.htm](http://www.epa.adm.br/empreend004.htm). Acesso: 11/12/2004.
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOMIO, D. e HOELTGEBAUM M. **A problemática da formação dos administradores: o empreendedorismo como alternativa de adaptação no ensino do curso de Administração**. In: Egepe – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas 2, 2001, Londrina: Uem/Uel, 2001, pág 92 – 105
- TRAGTENBERG, M. **A delinquência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder**. São Paulo: Rumo, 1979.
- VASCONCELLOS, C.S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2002.
- VEIGA, I. P. A. **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico**. 5ª. edição. Campinas-SP: Papyrus, 2001.
- VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola**. 14ª. edição. Campinas-SP: Papyrus, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## DOCUMENTOS:

**CFA – Conselho Federal de Administração.** Cursos de graduação. Disponível em [www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br). Acesso em 03/01/2005

**CRA – Conselho Regional de Administração.** Disponível em [www.cra-pr.org.br](http://www.cra-pr.org.br). Acesso em 03/01/2005.

**MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDUSTRIA E COMERCIO EXTERIOR.** Micro, pequenas e médias empresas: definições e estatísticas internacionais. Disponível em [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br). Acesso em 05/04/2003.

**MEC - Ministério da Educação e Cultura.** Ensino Superior. Disponível em [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br). Acesso em 07/12/2004.

**MEC – Ministério da Educação e Cultura.** Resolução N° 1, de 2 de fevereiro de 2004. Disponível em [www.mec.gov.br/ces](http://www.mec.gov.br/ces). Acesso em 27/12/2004.

**PPP – Projeto Político Pedagógico,** formulados e aprovados pelos colegiados de curso em 2004.

**SEBRAE – Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas.** Acesso em 02/04/2003, disponível em [www.sebraenet.com.br](http://www.sebraenet.com.br).

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS COORDENADORES

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA – COORDENADOR E COLEGIADO**

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados da dissertação de mestrado de Gelson Luiz Uecker, programa PPA-UEL/UEM, cujo objetivo é analisar os Projetos Políticos Pedagógicos de cursos de graduação em administração dirigidos à formação de profissionais com competências empreendedoras.

O objeto de estudo é o curso de graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

- 1) Quais os motivos que levam à criação do curso de Administração desta instituição nesta cidade?
- 2) Você acredita que o curso vem atendendo às expectativas iniciais junto à comunidade?
- 3) Fale sobre a concepção e revisão do Projeto Político Pedagógico do curso de graduação em Administração.
  - a. Quem participa?
  - b. Todas as ações do curso são prevista no PPP?
- 4) Você considera que o PPP foi formulado e é revisado para atender as necessidades da comunidade?
- 5) O curso respeita e atende as particularidades regionais?
- 6) É realizado um monitoramento para saber se o PPP está tendo resultados conforme o previsto?
- 7) Você considera seu aluno participativo nas decisões do curso?
- 8) Existe uma qualificação dos professores quanto à prática docente, especialmente na atividade de ensinar adultos (são administradores e não professores)?
- 9) Qual a experiência dos professores como profissionais. Já atuaram como empresários ou empregados?
- 10) Você considera os professores interessados em aprenderem novas formas de ensinar, deixando o antigo modo de ensinar, onde o professor fala e o aluno ouve?
- 11) O curso tem o aluno como agente da sua própria aprendizagem?
- 12) O curso se utiliza do método da interdisciplinaridade?
- 13) Se sim, como é feita a preparação dos professores para esta prática?
- 14) Qual o conceito de empreendedorismo utilizado pelo curso?
- 15) Porque a opção de direcionar o curso para a formação de profissionais empreendedores?
- 16) Como o curso desenvolve no aluno as competências empreendedoras nos alunos?
- 17) Como o curso desenvolve o empreendedorismo em atividades fora de sala de aula?
- 18) Existe um programa de apoio à criação de novos produtos ou serviços?
- 19) O curso considera que a formação de empreendedores é atrativa para o mercado atual?
- 20) Junto ao empreendedorismo, o curso trabalha para o desenvolvimento de competência nos alunos por meio de conteúdos e didáticas?
- 21) Se sim, o curso faz a avaliação por competência? Explique o modelo da avaliação.

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS

## QUESTIONÁRIO – ACADÊMICOS

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados da dissertação de mestrado de Gelson Luiz Uecker, programa PPA-UEL/UEM, cujo objetivo é analisar a formação de profissionais com competências empreendedoras.

O objeto de estudo é o curso de graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

- 1) Indique sua faixa etária nas opções abaixo:  
 17 a 25 anos     26 a 35 anos     36 a 50 anos     acima dos 50 anos
- 2) Indique seu sexo:     masculino     feminino
- 3) Sua renda familiar está no patamar de:  
 abaixo de 2 salários mínimos     2 a 5 salários     6 a 10 salários  
 11 a 20 salários     acima de 21 salários
- 4) Sua formação no ensino médio aconteceu:  
 escola pública     escola privada     parte na pública e parte na privada
- 5) Você já teve experiências profissionais?  
 não     sim, como estagiário     sim, como funcionários efetivo  
 sim, como proprietário de uma empresa     sim, em empresa da família
- 6) Durante o curso, qual foi o seu tempo disponível para se dedicar ao curso?  
 total, pois não trabalhava     parcial, pois realizava trabalhos temporários  
 parcial, pois trabalhava durante o dia
- 7) Indique nas opções abaixo as atividades que você participou no curso de graduação.  
 atividades em sala de aula     cursos extra-curriculares     pesquisas  
 atividades de extensão à comunidade     Empresa Junior  
 Outros: \_\_\_\_\_
- 8) Defina como foi sua participação nas decisões do curso de graduação (definição do perfil profissional a ser formado, grade curricular, cursos extra-curriculares a serem realizados, etc):  
 não participei  
 não participei porque não houve essa possibilidade de participação.  
 participei de algumas decisões, pois a participação dos alunos foi limitada.  
 participei ativamente das decisões do curso.
- 9) Defina o empreendedorismo para você, tomando por base os conhecimentos transmitidos durante o curso?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

---

10) Porque a escolha pelo curso de administração?

- Não tive outra opção.
  - É um curso com baixa concorrência no vestibular.
  - É um curso fácil, sem grandes dificuldade para a conclusão.
  - É o curso que mais se identifica com minhas aspirações profissionais.
  - A administração é uma profissão com grandes perspectivas futuras.
  - É um curso que prepara para o mercado de trabalho em geral.
  - Outro:
- 

11) Quando você ingressou no curso:

- Não sabia que ele estava direcionado a formar profissionais empreendedores.
- Sabia que ele estava direcionado a formar empreendedores, mas isso não fez diferença.
- Sabia que ele estava direcionado a formar empreendedores e isso foi importante para minha decisão pelo curso.

12) Você considera que a sua qualificação adquirida com o curso é:

- suficiente para atuar no mercado de trabalho, com boa remuneração.
- além das necessidades que o mercado exige.
- suficiente para ser proprietário do próprio empreendimento.
- insuficiente para o mercado de trabalho.
- insuficiente para ter seu próprio empreendimento.

13) Indique nas opções a seguir aquelas que caracterizam os professores (em geral) do seu curso de graduação.

- tornam as aulas desinteressantes.
- tornam as aulas atrativas.
- eles preferem que você seja um ouvinte nas aulas.
- eles preferem você como participante ativo nas aulas.
- atuam com método tradicionais e ultrapassados.
- atuam com método modernos e inovadores.
- Os professores ocupam a maior parte das aulas com exposições próprias.
- O professor se utiliza de uma metodologia participativa em sala de aula, ou seja, conduz a aula com os alunos e não se coloca como “estrela principal do show”.
- Os professores projetam você em situações difíceis, colocando-o para a resolução de problemas, desenvolvimento de projetos e estudos de caso.
- Os professores apresentam em suas disciplinas casos reais, regionais, possíveis de serem visualizados diariamente porque fazem parte do nosso dia-a-dia.
- Os professores trazem para a sala de aula pessoas (empresários ou empregados) para falar da atividade empresarial.



- Os professores apresentam métodos de ensino baseados na experiência, onde o aluno expõe as suas, faz leituras e trabalhos.
- Os professores apresentam como métodos de ensino os experimentos, desenvolvidos com exercícios de empresas simuladas, laboratórios, estudos de caso e muita discussão.
- Os professores avaliam os alunos de forma tradicional, utilizando-se de provas bimestrais e trabalhos.
- Os professores avaliam os alunos utilizando-se de provas e trabalhos, mas também avalia a competência demonstrada na faculdade. Professores e alunos fazem uma avaliação em conjunto de cada aluno, levantando pontos fortes e fracos de cada um.
- Outra caracterização:

---



---



---

14) Indique nas opções abaixo as capacitações que você recebeu e adquiriu no seu curso de graduação:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ver oportunidades de negócios        | <input type="checkbox"/> conceber e realizar visões de negócios        |
| <input type="checkbox"/> para tomar decisões                  | <input type="checkbox"/> para o trabalhar em equipe                    |
| <input type="checkbox"/> para saber delegar poder e tarefas   | <input type="checkbox"/> para criar uma empresa, um produto ou serviço |
| <input type="checkbox"/> administrar uma empresa já concebida | <input type="checkbox"/> administrar pequenas empresas                 |
| <input type="checkbox"/> administrar grandes empresas         | <input type="checkbox"/> entender valores e atitudes empresariais      |
| <input type="checkbox"/> refletir sobre próprio comportamento | <input type="checkbox"/> inovar, ser criativo                          |
| <input type="checkbox"/> assumir riscos                       | <input type="checkbox"/> resolver problemas.                           |

15) Das atividades abaixo, indique aquelas que fazem parte do método utilizado pelo seu curso de graduação:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> aulas expositivas                  | <input type="checkbox"/> leituras obrigatórias    | <input type="checkbox"/> análise de artigos      |
| <input type="checkbox"/> apresentações de filmes            | <input type="checkbox"/> diálogos                 | <input type="checkbox"/> análise de casos        |
| <input type="checkbox"/> avaliação de problemas             | <input type="checkbox"/> jogos de papéis          | <input type="checkbox"/> jogos de empresas       |
| <input type="checkbox"/> simulações empresariais            | <input type="checkbox"/> exercícios estruturados  | <input type="checkbox"/> processos de discussões |
| <input type="checkbox"/> diários de atividades empresariais | <input type="checkbox"/> projetos empresariais.   |  |
| <input type="checkbox"/> trabalhos em equipe                | <input type="checkbox"/> experimentos e pesquisas |  |

16) É visível o direcionamento do curso para a formação de profissionais empreendedores?

- sim     não    Justifique abaixo:

---



---



---



---

17) Indique nas opções abaixo as atividades realizadas pelo curso para desenvolver o empreendedorismo:

- disponibilizar na grade curricular disciplinas de empreendedorismo
- apoio à projetos de criação de produtos ou serviços dos alunos
- dispõe de incubadora de empresas
- cursos extra-curriculares para a formação de empreendedores
- ensina e orienta planos de negócios
- outras atividades:

---

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)