

Faculdade Campo Limpo Paulista

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NA APRENDIZAGEM SOBRE
EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS TÉCNICOS
PROFISSIONALIZANTES - DESENVOLVIMENTO DE
CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS
-PESQUISA QUASI-EXPERIMENTAL-**

Ranulfo Soares da Fonseca Junior

Campo Limpo Paulista

2014

Faculdade Campo Limpo Paulista

Ranulfo Soares da Fonseca Junior

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NA APRENDIZAGEM SOBRE
EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS TÉCNICOS
PROFISSIONALIZANTES - DESENVOLVIMENTO DE
CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS
-PESQUISA QUASI-EXPERIMENTAL-**

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito para a obtenção do grau de mestre em administração, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Hashimoto.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e desenvolvimento.

Campo Limpo Paulista

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Fonseca Jr., Ranulfo Soares da

Avaliação da eficácia na aprendizagem sobre empreendedorismo nos cursos técnicos profissionalizantes: desenvolvimento de características intraempreendedoras – pesquisa quasi-experimental / Ranulfo Soares da Fonseca Junior. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2014.

Orientador: Prof^o Dr. Marcos Hashimoto.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Aprendizagem de empreendedorismo. 2. Eficácia. 3. Nível técnico. 4. Intraempreendedorismo. I. Hashimoto, Marcos. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NA APRENDIZAGEM SOBRE
EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS TÉCNICOS
PROFISSIONALIZANTES - DESENVOLVIMENTO DE CARACTERÍSTICAS
INTRAEMPREENDEDORAS
-PESQUISA QUASI-EXPERIMENTAL-**

RANULFO SOARES DA FONSECA JUNIOR

Data : _____

Banca Examinadora

**Prof. Dr. Marcos Hashimoto
Presidente/Orientador**

**Prof. Dr. Edmilson Lima
(UNINOVE-SP)**

**Prof. Dr. Roberto Coda
(FACCAMP)**

Dedico este estudo a
minha família e amigos,
pela paciência e incentivo

AGRADECIMENTOS

A Deus por me amparar nos momentos difíceis, me dar força interior para superar as dificuldades, mostrar os caminhos nas horas incertas e me suprir em todas as minhas necessidades.

Ao Prof. Dr. Marcos Hashimoto, meu orientador, que sempre esteve presente, me aconselhando de forma brilhante e extremamente profissional, com paciência, sabedoria e dedicação, transmitindo preciosos ensinamentos, fundamentais para a realização deste estudo.

Aos Professores Edmilson Lima e Hamilton Pozo, pelas valiosas e importantes orientações durante nosso exame de qualificação, as quais enriqueceram. Ao Professor Roberto Coda por participação na banca de defesa e da sua rica contribuição.

Aos Professores e profissionais do Programa de Mestrado da FACCAMP, pelos ensinamentos no decorrer do curso, os quais serão importantes para meu crescimento profissional.

Aos alunos dos cursos técnicos que participaram das pesquisas, bem como aos seus supervisores diretos. A eles devo meu muito obrigado!

Agradeço imensamente o apoio dos colegas de curso e da área profissional, em especial à Ana Cristina Celentano, Gilmara Gomes, Tércio Januário da Silva e Edson Mota.

E, a minha mãe, Dona Irene, agradeço pela paciência.

*“Antes de construir um muro pergunto sempre quem
estou murando
e quem estou deixando de fora.”
Peter Drucker*

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de avaliar a eficácia da aprendizagem do empreendedorismo no nível técnico, quando aplicado em empresas situadas na grande São Paulo. Segundo estimativas do Ministério da Educação, em 2012, 83% dos profissionais técnicos estavam empregados em empresas de diversas áreas. Assim, uma importante pergunta se impõe: qual a contribuição da aprendizagem de empreendedorismo para a prática do intraempreendedorismo? Para responder a essa pergunta, foram realizadas entrevistas com profissionais técnicos antes e depois do término do curso profissionalizante. Na primeira etapa, as entrevistas foram estruturadas e se deram antes da conclusão do curso. Na segunda etapa, as entrevistas seguiram o modelo semi-estruturado e ocorrem após o fim do curso, juntamente com os supervisores que acompanham diretamente esses técnicos. Para a primeira fase, quantitativa, o questionário utilizado foi baseado nas “Características Centrais Empreendedoras - CCE”, de David McClelland. Para a segunda fase, qualitativa, os supervisores profissionais responderam questões sobre intraempreendedorismo, ocasião em que puderam analisar a evolução das características intraempreendedoras de seu supervisionado e expressar suas percepções sobre o desempenho de seu subordinado comparado ao de outros profissionais da empresa. Os dados foram triangulados, adotando o tipo de pesquisa quasi-experimental, cuja proposta é indicar *como* e *por que* determinado fato é produzido. Os pontos significativos encontrados nas informações coletadas foram estratificados por ordem de relevância, considerando o período entre 2012 à março de 2014. A triangulação se consolidou por tipos de dados e evidências.

Palavras-chave: Aprendizagem de empreendedorismo; eficácia; nível técnico; intraempreendedorismo.

ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the effectiveness of entrepreneurship learning in technical level, when applied in companies located in São Paulo. According on estimates of Ministry of Education, in 2012, 83 % of technicians were employed in companies of several areas. Thus, an important question imposes oneself: what is the contribution of entrepreneurship learning for the intrapreneurship practice? To answer this question, interviews were carried out with technicians before and after the conclusion of the technical course. In the first stage, the interviews were structured and applied before the conclusion of the course. In the second stage, the interviews followed a semi - structured model and occurred just after conclusion of it with the supervisors that attend these technicians directly. For the first phase, quantitative, the questionnaire used was based on "Entrepreneurs Central Characteristics - ECC", David McClelland. For the second phase, qualitative, professional supervisors answered questions about intrapreneurship, when they could analyze the evolution of its characteristics of their supervised and express their perceptions about the performance of their subordinate compared with others in the company .The data were triangulated adopting the kind of experimental research, whose purpose is to indicate how and why determined fact is produced. The significant items found in the collected data were stratified by order of relevance, considering the period between 2012 to March 2014. The triangulation was consolidated by type of data and evidence.

Keywords: *Entrepreneurship Learning; Effectiveness; Technical Level; Intrapreneurship*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características do Comportamento Empreendedor.....	28
Quadro 2: Características curso técnico no Brasil	42
Quadro 3: Diferenças entre o Empreendedor e o Intraempreendedor.....	46
Quadro 4: Características do intraempreendedor.....	48
Quadro 5: Competências do Intraempreendedor.....	50
Quadro 6: Preposições.....	51
Quadro 7: Plano de Aula – Empreendedorismo 24 horas – MEC.....	57
Quadro 8: Referência Bibliográfica do Programa de Ensino – Empreendedorismo	57
Quadro 9: Definição dos Constructos abordados	60
Quadro 10: Esquema de pesquisa	62
Quadro 11: Média do resultado do teste e correlação de variáveis máximas mínimas de McClelland	64
Quadro 12: Alunos respondentes pesquisa McClelland base para pesquisa semi-estrutura / supervisores	65
Quadro 13: Características dos respondentes / supervisores diretos	68
Quadro 14: Características das empresas	69
Quadro 15: Classificação dos profissionais técnicos analisados	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comparativo dos cursos técnicos base 2001 à 2020..... 19

Figura 2: Abordagem sócio cultural 34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Preposição 1.....	52
Gráfico 2: Preposição 2 e 3.....	52
Gráfico 3: Esquema de pesquisa	56
Gráfico 4: Participantes da pesquisa por escola técnica.....	63
Gráfico 5: Média do resultado do teste e correlação das variáveis máximas e mínimas de McClelland	64
Gráfico 6: Pesquisa McClelland com os alunos fonte para pesquisa com supervisores	67

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEC – Ministério da Educação

NBR - Norma Brasileira Registrada (da ABNT)

ETEC – Escola Técnica Estadual

PRONATEC – Programa Nacional de Ensino Técnico

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Sumário

Seção 1:	Introdução	15
	1.1 Problematização	17
	1.2 Objetivo Geral	17
	1.3 Objetivos Específicos	18
	1.4 Justificativa	18
Seção 2:	Referencial Teórico	21
	2.1 Empreendedorismo	21
	2.2 Comportamento Empreendedor	26
	2.3 Aprendizagem	32
	2.4 Eficácia	35
	2.4.1 Eficácia na aprendizagem	36
	2.4.2 Aprendizagem sobre empreendedorismo	38
	2.5 Profissional Técnico	41
	2.5.1 Lei Federal nº. 9.394/96 (LDB)	42
	2.6 Ensino por competências	44
	2.7 Intraempreendedorismo	45
	2.7.1 Características do Intraempreendedor	47
	2.7.2 Competências do Intraempreendedor	49
Seção 3:	Método	53
	3.1 Quanto à abordagem	53
	3.2 Quanto ao tipo de Estudo	54
	3.3 Quanto aos procedimentos	54
	3.4 Papel do Pesquisador	55
	3.5 Participantes da Pesquisa	56
	3.6 Esquema de Pesquisa	56
	3.7 Instrumento Coleta de Dados	57
	3.7.1 Instrumento Questionário David McClelland	58
	3.7.2 Instrumento Questionário – Roteiro Supervisor	58
	3.7.2.1 Definição dos Constructos Abordados	60
	3.8 Coleta de dados	60
	3.9 Tratamento dos dados	61
	3.10 Esquema da pesquisa	61
Seção 4:	Análise e Resultados	63
	4.1 Análise Resultados – Comportamento Empreendedor David McClelland	63
	4.1.1 Análise Resultado	64
	4.2 Análise Resultados Pesquisa – Supervisor	68
	4.2.1 Análise Resultado	70
	4.2.2 Categoria 1 – Conhecimento sobre intraempreendedorismo	71
	4.2.3 Categoria 2 – Conhecimento do produto	71
	4.2.4 Categoria 3 – Negócio	72
	4.2.5 Categoria 4 - Setor	72

	4.2.6 Categoria 5 – Liderança	73
	4.2.7 Categoria 6 – Rede de contatos	73
	4.2.8 Categoria 7 – Administrativa	74
	4.2.9 Categoria 8 – Empreendedor	74
Seção 5:	Conclusões	76
	5.1 Sugestões para Futuros Trabalhos	78
Seção 6	Referências	81
Apêndice	1: Entrevista com alunos antes e depois da realização do curso técnico	89
	2: Roteiro e entrevista Supervisor	94

1. INTRODUÇÃO

No mundo do trabalho, constata-se uma variedade de mudanças que impactam nas esferas sociais, culturais, econômicas e políticas, ao mesmo tempo em que essas mudanças são originadas também nessas esferas. As necessidades do mundo produtivo estão, portanto, diretamente relacionadas às transformações sociais, políticas e econômicas e, por conseguinte, provocam instabilidades na área da educação, que, por sua vez, passa a ter que responder com agilidade e qualidade também às demandas do mundo produtivo. Com o surgimento e difusão de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho, com vieses conjunturais ou estruturais, verifica-se a importância da educação profissional, e uma correspondente necessidade da elevação dos níveis de qualificação profissional dos trabalhadores e de alterações na legislação educacional.

Não são poucas as pesquisas, os escritos e as reflexões acerca da educação profissional no Brasil, desenvolvidos por meio de diferentes abordagens, voltados a expectativas, objetos e resultados também diversos. Como exemplo, Lezana *et al.* (2009) mencionam a experiência da abordagem do empreendedorismo no ensino fundamental, temática antes prerrogativa de cursos de ensino superior, com o intuito não de formar empresários, mas de estimular e desenvolver o espírito crítico, e a aptidão para a solução de problemas e a tomada de decisões, todas inerentes à vida adulta, essenciais para o enfrentamento dos desafios da vida pessoal e profissional.

A partir do século XX, o mundo tem passado por várias transformações, com o surgimento de tecnologias e invenções que revolucionam a vida das pessoas. Pode-se dizer que estas mudanças são decorrentes da inovação, ou de uma nova visão de como utilizar as coisas que já existem. Mas, por trás destas inovações, existem pessoas, ou equipes, com um conjunto de características especiais, visionárias, que questionam, investigam, arriscam, que *fazem as coisas acontecerem*, enfim, que empreendem (LOPES, 2010).

Esta pesquisa se ocupou de cursos técnicos da cidade de São Paulo, com enfoque em aprendizagem do empreendedorismo, na conformidade das considerações de Fillion (2001), Lopes (2010) e Perrenoud (2000). Esses

autores defendem a importância do desenvolvimento da cultura empreendedora desde o ensino fundamental. A aprendizagem empreendedora tem atraído grande interesse nacional e internacional nos últimos anos, principalmente, em virtude da sua forte relação com o desenvolvimento regional. Com o intuito de promover o comportamento empreendedor, unem-se governos, instituições de ensino e afins, investindo esforços e recursos financeiros. Além do empenho no desenvolvimento do perfil empreendedor, com foco no indivíduo, mecanismos de suporte à empresa nascente são colocados à disposição de quem deseja abrir seu próprio negócio, abrangendo desde linhas de crédito e incubadoras tecnológicas até consultorias subsidiadas e eventos para promoção de redes de negócios. A crescente procura por cursos nessa área, somada ao quadro da necessidade atual de mudanças rápidas de ideias e de atitudes em todas as áreas do conhecimento e das profissões, exige tanto a disseminação quanto a gestão da cultura do empreendedorismo.

As razões que justificaram esta pesquisa estão relacionadas ao fato de que a aprendizagem em empreendedorismo tem focado, principalmente, o papel do professor como transmissor de conhecimento, e não o papel do aluno como construtor de conhecimento. Neste sentido, pretende-se iniciar uma discussão que contemple, primeiramente, as características empreendedoras e as competências intraempreendedoras.

Segundo Lima *et al.* (2011), a educação empreendedora contribui para as características comportamentais do aluno. Essa é também a posição de Osterbeek *et al.* (2010), Lopes (2010), Tran (2011) e Zellweger (2011).

Em muitas escolas e planos de aulas, a aprendizagem do empreendedorismo está voltada para a abertura de uma empresa. O que leva à seguinte pergunta: quais as contribuições deste modelo de ensino para os alunos que atuarão com empregados? Segundo Hashimoto (2013), o intraempreendedorismo diz respeito ao funcionário empreendedor dentro da empresa. Fillion (2002) explica ainda que, para a empresa, ter um funcionário intraempreendedor é uma conquista, afinal sua criatividade reverte-se em resultados.

Diante do exposto, as escolas técnicas que estão em grande expansão podem contribuir diretamente para o ensino empreendedor. Segundo pesquisa

do Senai e Senac (2013), o Brasil tem muito campo para crescer em ensino técnico. Por exemplo, a pesquisa mostra que 53% dos profissionais ativos na Alemanha fizeram algum curso técnico, já no Brasil este número é inferior a 7%.

1.1 Problematização

Em um cenário de mercado cada vez mais competitivo, ter uma postura ativa dentro da empresa é uma das possibilidades de garantir destaque e valor. Assumir riscos, transformar ideias em negócios rentáveis e motivar colegas são características do colaborador intraempreendedor. Para a formação do problema de pesquisa, levaram-se em consideração as afirmações de Lakatos e Marconi (2007). Para eles, uma vez delimitado o tema de investigação, e conhecidos os passos para a formulação do problema de pesquisa, é preciso atenção na estruturação da pergunta de pesquisa, a qual deve atender aos requisitos da clareza e precisão. Os profissionais técnicos, após a aprendizagem em empreendedorismo, conseguem melhor desenvolver características intraempreendedoras nas empresas?

Segundo Flores *et al.* (2008), o ensino do empreendedorismo só será perceptível nas escolas ao se tornar prático, ao fazer parte do cotidiano dos profissionais.

1.2 Objetivo Geral

Os objetivos gerais são tratados em seu sentido mais amplo e constituem a ação que conduzirá ao tratamento da questão abordada no problema de pesquisa, fazendo menção ao objeto de uma forma mais direta, Lakatos e Marconi (2007). O presente trabalho tem como objetivo geral identificar a eficácia da aprendizagem do empreendedorismo no nível técnico, assim como identificar em que medida essa aprendizagem prepara os profissionais para as práticas intraempreendedoras nas empresas.

1.3 Ojetivos Específicos

- Comparar a evolução de profissionais “antes e depois” de cursos técnicos, a partir dos dados obtidos com a aplicação do questionário “Características comportamentais empreendedoras”, de David Clarence McClelland;
- Experimentar a triangulação das características comportamentais empreendedoras com as competências intraempreendedoras, na esteira das considerações de Hashimoto (2013);

1.4 Justificativa

Para enfrentar as novas relações do mercado, as empresas precisam ser ágeis, flexíveis, competitivas e globalizadas. Diante desta realidade empresarial, o perfil do profissional deixa de se restringir a trabalhos mecânicos e automatizados. As organizações necessitam de colaboradores responsáveis, comprometidos, polivalentes, com conhecimentos e habilidades que agreguem valor tanto econômico quanto social.

Este alto desempenho dos profissionais está pautado em características comportamentais empreendedoras, como assumir riscos, tomar decisões, criatividade, liderança, inovação, entre outras. Esses são apenas alguns dos requisitos fundamentais que garantem o sucesso de um profissional e, conseqüentemente, a sua manutenção no mercado de trabalho.

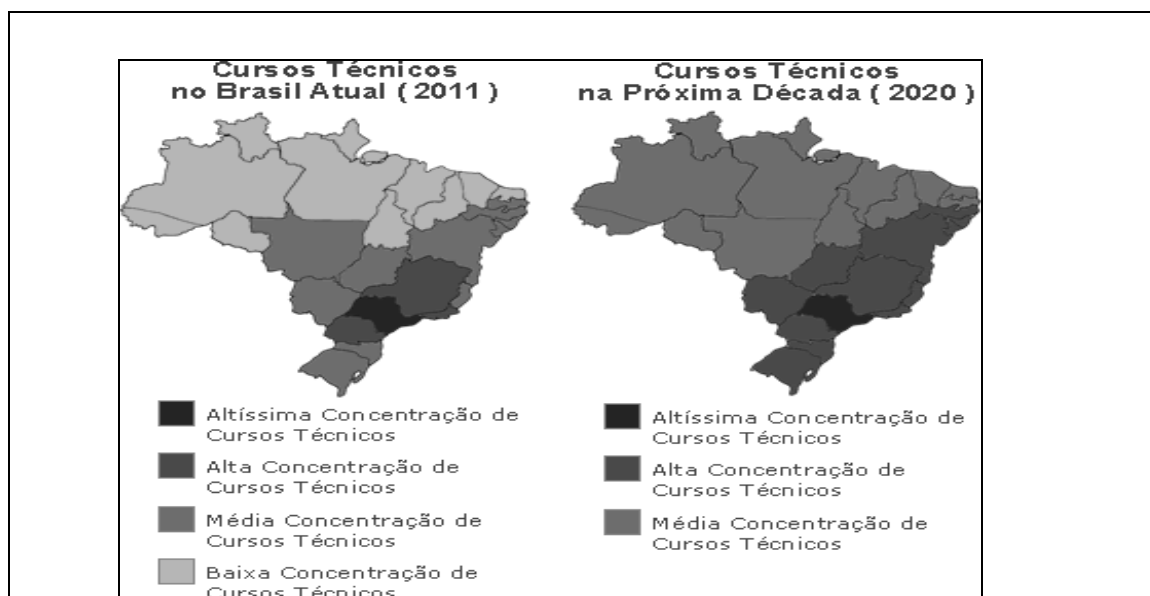
A motivação para esta pesquisa se deu em função de uma movimentação específica no cenário da educação atual, isto é, a grande procura por cursos técnicos com formação tendo em vista o empreendedorismo. Ademais, sabe-se, a prática empreendedora e seus fatores são fundamentais para o desenvolvimento do país. Nesta pesquisa buscou-se identificar se o ensino empreendedor no nível técnico é efetivo. Ex-alunos e profissionais técnicos foram analisados antes e depois da conclusão do curso. Todos os sujeitos pesquisa dos permaneceram na mesma empresa antes e após o término do curso.

O Governo Federal vem acrescentando milhares de novas vagas para cursos técnicos de nível médio e superior, assim oferecendo aos jovens as

condições necessárias para ocupar um lugar no concorrido mercado de trabalho.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (2013), no Brasil, a média de matrículas no ensino técnico é de 7%; no Estado de São Paulo, essa média é de 12%. Em São Paulo, nos últimos anos, a situação evoluiu bastante, mas ainda é pouco. Em países desenvolvidos, a média de matrículas é de 30%. Foram acrescentadas 100 mil novas vagas nas escolas técnicas (Etecs) e o número de faculdades de tecnologia (Fatecs) praticamente duplicou, passando de 26, em 2006, para 49 unidades, em 2010. São cerca de 200 mil estudantes, nos níveis médio e técnico, atendidos pelas Etecs, para os setores industrial, agropecuário e de serviços, em 91 cursos técnicos. Nas Fatecs, estudam cerca de 46 mil alunos, distribuídos em 51 cursos de graduação tecnológica.

Figura 1 – Comparativo dos cursos técnicos base 2011 à 2020



Fonte: www.mec.org.br/cursostecnicos/pronatec

Desde o segundo semestre de 2013, é obrigatório a aplicação do ensino empreendedor no nível técnico. A iniciativa do Ministério da Educação agrega ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) a perspectiva do autoemprego e o desenvolvimento de competências empreendedoras. A parceria com o Sebrae prevê ainda a capacitação de sete

mil professores até 2014, e a oferta de aproximadamente mil bolsas de estudo para professores interessados em cursos de especialização e/ou mestrado em educação empreendedora. O objetivo é ajudar a desenvolver competências ligadas, entre outros aspectos, à aplicação de conceitos e princípios de gestão e à percepção e análise de condições de oportunidade de mercado. Estes dados mostram a importância do curso técnico profissionalizante no mercado. Outro dado relevante sobre os cursos técnicos pode ser encontrado na pesquisa feita pelo Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, em agosto de 2012. Em seu site oficial (www.senai.org.br), o Senai apontou que o diploma de nível técnico está garantindo salários mais altos do que o certificado de nível superior. Segundo a pesquisa, a remuneração média, R\$ 2.085,47, dos trabalhadores das 21 ocupações técnicas mais demandadas pela indústria é superior ao que recebem muitos profissionais com graduação.

Percebe-se assim a relevância deste trabalho conceitos e técnicas nascem da observação de fenômenos e eventos empresariais ocorridos nas empresas (POZO e TACHIZAWA, 2007). Analisar a eficácia do ensino empreendedor e suas contribuições para o mercado será de suma importância para novos planejamentos de cursos e melhoria dos existentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados tópicos que nortearam a pesquisa, como a conceituação de empreendedorismo, comportamento empreendedor, aprendizagem, eficácia, eficácia na aprendizagem e aprendizagem do empreendedorismo, conforme explicado na figura 1. Sobre o profissional técnico, conceitos também são apresentados, como a definição da própria ideia de profissional técnico, LDB, ensino por competências, intraempreendedorismo, características intraempreendedoras e competências intraempreendedoras, de acordo com os Gráficos 1 e 2. Para Luna (2000), a formulação de preposições é quase inevitável para o pesquisador acadêmico. Geralmente, com base em análises do conhecimento disponível, o pesquisador acaba “apostando” naquilo que pode surgir como resultado de sua pesquisa. Uma vez formulado o problema, é proposta uma *resposta suposta, provável e provisória* (hipótese), uma *resposta* considerada plausível pelo pesquisador como solução do problema.

2.1 Empreendedorismo

O termo *empreendedorismo* surgiu na segunda metade do século XVIII e no início do século XIX. Os primeiros a usar o termo foram os economistas Richard Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803), os quais não estavam preocupados somente com a temática da economia em termos macro, mas também com as empresas, a criação de novos empreendimentos e o gerenciamento de negócios. O fato é que ambos consideravam os empreendedores pessoas que corriam riscos, porque investiam o seu próprio dinheiro. Em 1912, com a publicação da obra de Schumpeter, *Teoria de Desenvolvimento Econômico*, o termo *empreendedor* adquiriu um novo significado, ligando de maneira clara à ideia de inovação.

Hoje, pouco se duvida de que uma sociedade com mercado livre é capaz de produzir mais riqueza. Mas há uma condição primordial para que isso aconteça, um elemento, sem a qual, um mercado altamente livre pode se

tornar o menos aproveitado de todos: *pessoas*. Sem pessoas capazes de criar e aproveitar oportunidades, melhorar processos e inventar negócios, pouco adiantaria deter dos mercados o mais livre. Isto é importante, porque justifica de que as comunidades, por meio da atividade empreendedora, podem ter a iniciativa de liderar e coordenar esforços no sentido do seu próprio crescimento econômico. Acredita-se ser possível alterar a curva da estagnação econômica e social por meio da indução de atividades inovadoras, capazes de agregar valores econômicos e sociais (BOAVA e MACEDO, 2006).

O economista Shumpeter (1983) associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir discontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia aos estados de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Em Ducker (1987), o termo empreendedor pode referir-se ao empresário. No entanto, a associação que Ducker faz entre as figuras do empreendedor e do empresário é problemática, uma vez que nem todo empresário é um empreendedor. Já para Fillion (1999), um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, além de ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um nível de consciência do ambiente em que vive e utilizando-o para detectar oportunidades de negócios.

É notável pelos conceitos citados a relevância do tema empreendedorismo para o desenvolvimento do país. Mas uma pergunta então se impõe. É possível ensinar empreendedorismo? Sem dúvidas, o tema do empreendedorismo tem sido muito estudado atualmente nas escolas técnicas e universidades. No Brasil, o crescimento de estudos sobre o tema é perceptível. Certamente, os caminhos de pesquisa são diversos, um deles diz respeito a formulação de uma educação cujo objetivo seja a inserção do educando no mercado de trabalho. Nesse caso, por certo, este não pode ser o único objetivo do planejamento educacional. De qualquer modo, Marcarini *et al.* (2003) reforça que o desenvolvimento do empreendedorismo deve começar pela educação,

em todos os níveis da vida acadêmica, tendo em vista formar indivíduos autônomos, criativos e capazes de liderar focando o comportamento.

Souza (2004) afirma que o ensino do empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, incluindo a criação de novas empresas, o crescimento orientado de pequenas empresas, de grandes empresas já consolidadas, de organizações não lucrativas e de organizações governamentais. Dutra (2002) explica que a abordagem comportamentalista dominou o estudo do empreendedorismo por mais ou menos vinte anos. Nos anos 80 do século XX, o empreendedorismo atraiu a atenção de outras ciências, passando a ser objeto de estudos de quase todas as áreas de conhecimento. O empreendedorismo tornou-se um dos raros assuntos que atraem especialistas de uma grande variedade de disciplinas e tem sido estudado sob diversos aspectos, envolvendo temas os mais variados possíveis. O autor afirma também que “os empreendedores parecem ser orientados para a realização, gostam de assumir responsabilidades por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro” (DUTRA, 2002, p 52.). E faz ainda considerações sobre os empreendedores criativos, indivíduos que possuem altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação, os quais, combinados com a disposição para correr riscos moderados e calculados, os capacitam a transformar o que frequentemente começa como uma ideia simples e mal definida em algo concreto.

A combinação, organização ou reorganização de recursos de maneira inovadora, bem como a capacidade de correr riscos aparece em grande parte das definições encontradas na literatura sobre o que seja “ensinar empreendedorismo”. O ensino do empreendedorismo significa uma ruptura de paradigmas em nossa tradição didática, uma vez que aborda o saber como consequência dos atributos do ser. Assim, na sala de aula, elementos como atitude, comportamento, emoção, sonho, individualidade, ganham espaço, antes ocupado somente pelo saber. Este modelo de ensino possui grandes possibilidades de se firmar como prática corrente nas escolas, porque, no Brasil, vive-se a cultura do empreendedor espontâneo (Fillion, 2001). O indivíduo com este perfil precisa apenas de estímulo. Ainda, segundo Fillion (2001), é necessário que o Brasil promova um programa nacional de educação empreendedora, envolvendo todos os níveis escolares. É preciso preparar os

jovens, desde o fundamental, para desempenharem papéis de empreendedores. Percebe-se que, no Brasil, o ensino de empreendedorismo nas instituições de ensino vem crescendo, uma vez que estas estão inserindo, em suas matrizes curriculares, a disciplina de empreendedorismo, procurando assim estimular a criação de novos empreendimentos ou negócios. E essa capacitação profissional técnica, por meio do ensino de empreendedorismo, gera uma economia competitiva em níveis globais.

Há muitos desafios para os próximos anos. Entre eles, a necessidade de se aplicar ao ensino e às etapas do aprendizado, aquilo que todos desejam e procuram: a inovação. Há cem anos, a criação de escolas e o fenômeno da educação para as massas tiveram como resultado separar o aprendizado de seu contexto e de sua aplicação prática (Fillion, 1994). Hoje, para se ensinar o empreendedorismo é importante que a abordagem leve o aluno a definir e estruturar contextos e compreender várias etapas de sua evolução.

É importante ressaltar que alguns pensadores acreditam que empreendedores não podem ser formados em cursos, entretanto, sabe-se que a maioria dos cursos preparam seus alunos para serem funcionários de empresas ou gerentes. É necessário conhecer as características do profissional técnico que se deseja preparar nas salas de aula e, desta maneira, definir uma formação técnica necessária para se chegar ao objetivo (PERRENOUD, 2000).

Perrenoud (2000) explica que o aprendizado não se confunde com a memorização ou com o armazenamento de informações. O aprendizado envolve a reestruturação do sistema de compreensão do mundo de um indivíduo, especificidade relevante em cursos técnicos, nos quais a prática deve estar sempre presente nas atividades. As diversas escolas técnicas do país têm a liberdade, dentro de um modelo básico, de aplicar o ensino empreendedor. Assim, entende-se que a prática torna-se ainda mais importante. Como resultado, os alunos podem se formar já responsáveis por uma empresa que iniciaram durante o curso ou, prontos para abrirem seus próprios negócios ou, ainda, capazes de se tornarem intraempreendedores. Embora o empreendedor seja comumente definido como empresário, as formas de ser um empreendedor podem variar bastante. Para Kuratko (2004), o empreendedorismo pode ser aplicado dentro ou fora de organizações, em

empresas com ou sem fins lucrativos e em organizações diversas atentas a ideias criativas.

Ainda sobre o ensino do empreendedorismo, Leite (1999) apresenta, em cinco passos, as competências que devem ser trabalhadas para a criação de um novo negócio ou para o desenvolvimento de um indivíduo empreendedor nos dias atuais:

- dominar os princípios básicos de administração, principalmente, no que tange a administração de micro-empresas, pois existe uma grande probabilidade de que o negócio inicie com apenas um ou dois funcionários;
- pensar pequeno, pelo menos no início. O empreendedor deve ser capaz de criar um negócio que envolva poucas pessoas;
- aprender a trabalhar em equipe, já que as distâncias entre empregador e empregado estão cada vez menores;
- não se apegar demasiadamente a detalhes. O mundo está mudando rapidamente, de modo que não adianta uma superespecialização em um assunto que, provavelmente, ao fim dos estudos, estará ultrapassado;
- fazer aquilo de que gosta, meditando antes de iniciar um empreendimento se isso é realmente o que você gostaria de fazer pelo resto de sua vida;
- ser otimista, atraindo bons fluidos.

Os passos, conceitos e pressupostos apresentados por Leite (1999) parecem simples, porém, se não forem bem entendidos, por professores e alunos, é possível que muitas destas ações passem despercebidas no processo de ensino-aprendizagem, deixando de ser bem aproveitadas para melhor trabalhar as competências empreendedoras.

Leite (1999) também sugere que a prática do ensino deve ser prático e objetivo:

- Aprender fazendo;

- Encontrar e explorar conceitos mais amplos, relacionando-os com um problema a partir de um ponto de vista multidisciplinar;
- “Ler” o ambiente em sua volta, pensar por si mesmo, tornando o aluno mais independente de fontes externas de informação, inclusive do professor;
- Usar a própria sensibilidade, atitudes e valores desconectados das informações pré-estruturadas, o que significará maior aprendizado com base nas experiências;
- Propiciar mais oportunidades para a montagem de redes de contatos ou parceiros no mundo prático e real;
- Desenvolver respostas diante de situações conflitivas, encorajando os alunos a decidirem e se comprometerem com as ações a serem executadas sob condições de estresse e incertezas.

Levando em conta essas considerações, é possível dizer que o processo empreendedor pode ser ensinado e ser entendido por qualquer pessoa. O sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento.

2.2 Comportamento Empreendedor

Desde que o empreendedor se tornou conhecido como agente fundamental para a viabilização de um negócio, bem como propulsor do desenvolvimento econômico, alguns estudos vêm sendo realizados objetivando conhecê-lo melhor, determinar seu perfil, suas motivações e as razões de seu sucesso.

De acordo com McClelland (1961), a motivação de realização e características comportamentais são fatores essenciais para o crescimento econômico dos indivíduos, e são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. O autor afirma que são precisamente aqueles com alta necessidade de realização que são sensíveis a mudanças ambientais, com relação às oportunidades econômicas. Descreve o empreendedor, fundamentalmente, por

sua estrutura motivacional. Segundo seus estudos, corroborados por muitas pesquisas e experimentos que utilizaram um teste de avaliação motivacional, o *T.A.T (Thematic Aperception Test)* e testes de resolução de problemas, o indivíduo empreendedor possui uma estrutura motivacional diferenciada, marcada pela presença de uma necessidade específica: a necessidade de realização.

Os estudos científicos que analisam o comportamento empreendedor procuram dimensionar comportamentos, ações e atitudes que diferenciem o empreendedor do ser humano “normal”, estruturando características pessoais de sucesso que norteiam aqueles que desejam trabalhar por conta própria. É cada vez mais crescente o número de estudos e pesquisas realizadas na tentativa de entender as forças psicológicas e sociológicas que movem o empreendedor de sucesso. Cada pesquisador, usando uma lógica e uma metodologia estabelecida em seus próprios campos, tem direcionado esforços significativos na identificação das características empreendedoras. Dentre os autores que estudaram o comportamento empreendedor, destacam-se McClelland (1961), por uma pesquisa realizada a partir de 1982, em 34 países, identificando uma dezena de características de comportamento empreendedor, comuns às pessoas triunfadoras, e Mintzberg (2001), por estudos sobre a relação entre o empreendedorismo e o processo da estratégia do negócio.

De acordo com McClelland (1961), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção etc, nem apenas em incentivos creditícios e ou fiscais, mas também nas habilidades atitudinais empreendedoras e no aperfeiçoamento de tais características. Segundo os estudos de McClelland, balizados por muitas pesquisas e experimentos, o indivíduo empreendedor, como vimos, tem uma estrutura motivacional diferenciada. Ele busca sempre a realização. A necessidade de realização impele então o indivíduo a buscar objetivos que envolvam atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, o que não é determinado somente pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constantes em seus desempenhos e realizações, gostam de resolver

problemas que signifiquem desafio para as suas próprias capacidades e cuja resolução produza sentimento de competência pessoal (SILVA, 1991).

A Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas (USAID), a Management Systems International (MSI) e a McBeer & Company, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram, em 1982, um projeto para estudos mais abrangentes do comportamento empreendedor. O projeto, como foi dito, começou por um estudo em 34 países, identificando uma dezena de características do comportamento empreendedor, comuns aos empreendedores bem-sucedidos, agrupadas em três categorias de competências pessoais. De acordo com os estudos realizados por McClelland, suguem, abaixo, as características que o empreendedor bem sucedido deve possuir, desenvolver ou apenas aprimorar-las:

Quadro 1 – Características do Comportamento Empreendedor

CATEGORIA: REALIZAÇÃO
<p>CCE: Busca de oportunidades e iniciativa Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias; ▪ Age para expandir o negócio em novas áreas, produtos ou serviços; ▪ Aproveita oportunidades fora do comum, para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
<p>CCE: Exigência de qualidade e eficiência Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontra maneiras de fazer as coisas com mais qualidade, mais rápido ou mais barato; ▪ Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; ▪ Desenvolve, ou utiliza, procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou para que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
<p>CCE: Persistência Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Age diante de um obstáculo significativo; ▪ Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; ▪ Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
<p>CCE: Independência e autoconfiança Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; ▪ Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; ▪ Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
<p>CCE: Correr riscos calculados Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; ▪ Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; ▪ Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
<p>CCE: Busca de informações Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; ▪ Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
<p>CCE: Estabelecimento de metas Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; ▪ Define metas de longo prazo, claras e específicas; ▪ Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
<p>CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeja, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; ▪ Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; ▪ Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<p>CATEGORIA : INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)</p>
<p>CCE: Comprometimento Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos; ▪ Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; ▪ Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
<p>CCE: Persuasão e redes de contato Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; ▪ Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; ▪ Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Quadro : **Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S) identificadas por McClelland. Fonte: Adaptado pelo autor**

Nas publicações científicas em português, quanto à análise do perfil/potencial empreendedor, diversos instrumentos são utilizados, dentre os mais citados, três se destacam. Primeiro, o instrumento de mensuração das 10 características comportamentais dos empreendedores, desenvolvido por McClelland (1972). Na primeira metade da década de 80, McClelland iniciou seus estudos sobre as características comportamentais do empreendedor, modificando e adaptando sua metodologia à nova realidade. O lançamento oficial do instrumento de mensuração desenvolvido por McClelland ocorreu em 1988, na Argentina. Segundo, o instrumento de mensuração do potencial empreendedor, desenvolvido por James W. Carland (*Differing entrepreneurs from small Business Owners* (1984); *An entrepreneurship index: an empirical validation* (Carland e Hoy, 1992)). Terceiro, o instrumento para identificação de perfil, criado por John B. Miner (*The 4 Routes to Entrepreneurial Success*, 1996, publicado em português em 1998).

Na verdade, o instrumento desenvolvido por David Clarence McClelland surgiu a partir de pesquisas por ele desenvolvidas na década de 50 (*The Personaly* (1951); *Studies in Motivation* (1955) e *Talent and Society: New*

Perspectives in the Identification of Talent (McClelland, Baldwin, Bronfenbrenner, Strodbeck, 1958). Este instrumento de coleta de dados foi formulado valendo-se de uma metodologia desenvolvida nos Estados Unidos, na década de 60, por um grupo de pesquisadores do qual McClelland fazia parte, como principal responsável.

McClelland (1961) desenvolveu uma teoria baseada na crença de que o estudo da motivação contribui significativamente para o entendimento do empreendedor. Segundo a teoria, as pessoas são motivadas por três necessidades: a) necessidade de realização; b) necessidade de poder; c) necessidade de afiliação. As suas ideias se relacionam e se aproximam das concebidas por Frederick Herzberg (*Herzberg's Motivation-Hygiene Theory*), com quem McClelland pesquisou e trabalhou.

Como necessidade de realização, entende-se aquela em que o indivíduo tem de testar seus limites e realizar um bom trabalho. Pessoas com alta necessidade de realização procuram mudanças em suas vidas, estabelecem objetivos, e colocam-se em situações competitivas, estipulando metas realistas e factíveis. A necessidade de realização é a primeira identificada entre os empreendedores bem-sucedidos, impulsionando-os a iniciar um empreendimento. A necessidade de poder é caracterizada, principalmente, pela forte preocupação em exercer autoridade sobre os outros e de executar ações poderosas. A necessidade de afiliação está relacionada com a preocupação em estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas.

Em seus estudos, McClelland observou que os proprietários dirigentes que possuíam maior motivação para realizar, possuíam também melhor desempenho que os demais proprietários dirigentes. A partir da teoria desenvolvida por McClelland identificaram-se dez características comportamentais empreendedoras (CCE's) bem desenvolvidas em entrevistados (gestores dirigentes de sucesso): persistência, comprometimento, correr riscos calculados, busca de oportunidade e iniciativa, planejamento e monitoramento sistemáticos, estabelecimento de metas, rede de contatos e persuasão, independência e autoconfiança, exigência de qualidade e eficiência, e busca de informações. A partir deste estudo, foi formulado um instrumento de

coleta de dados, com o intuito de mensurar as CCE's para identificar potenciais empreendedores.

O instrumento de coleta de dados desenvolvido por James W. Carland foi testado estatisticamente no Brasil por Inácio Junior e Gimenez (2004). O instrumento é extremamente simples, mas identifica somente o potencial empreendedor, sem determinar as características comportamentais dos empreendedores.

Miner identifica 4 perfis básicos para os empreendedores - supervisor, autêntico-gerente, gerador de ideias e realizador. Miner aconselha a quem possui um determinado estilo procurar um ambiente adequado em que possa usar seus pontos fortes. Observa-se uma tendência à preponderância do perfil complexo como resultado da resposta dos questionários, tornando difícil sua utilização.

Para se fazer inferências a partir dos repertórios interpretativos organizados por categorias, elaborou-se para cada categoria de comportamento empreendedor um mapa de associação de ideias, cujo objetivo é sistematizar o processo de análise das práticas discursivas, referentes à dialogia implícita na produção de sentidos. O referido mapa constitui instrumento de visualização que tem duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos inerentes ao processo interpretativo. As leituras e releituras do material possibilitaram a associação dos conteúdos em padrões estruturais que deram origem às categorias observacionais. O critério de exposição dos repertórios segue a orientação de sistematizar as falas do sujeito junto aos objetivos de investigação. Só após a definição das categorias observacionais, procedeu-se ao agrupamento do que havia de fundamental nas falas do sujeito da pesquisa, relacionando as interações que caracterizam as práticas discursivas. Neste estudo, as categorias observacionais elaboradas a partir da pesquisa de campo coincidem com as categorias teóricas preestabelecidas. A organização dos conteúdos colhidos a partir de entrevistas deu-se por meio da estrutura de análise horizontal propiciada pelo mapa de associação de ideias.

O mapa que permite a compreensão da dialogia foi construído com o título *Evidenciando as Falas do Empreendedor*, identificando CCE'S e impactos na competitividade do negócio. Com a visualização dos dados

coletados na entrevista, associados aos estudos teóricos-empíricos realizados por McClelland (1961), que identificou as Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S), foi possível verificar o quanto as ideias do sujeito se aproximam dos enunciados teóricos.

2.3 Aprendizagem

Existe um pressuposto ético para todas as considerações relativas à eficácia na aprendizagem. Anjos *et al.* (2005) e Perrenoud (2000) destacam que a instituição responsável pela aprendizagem deve possuir credibilidade e honestidade intrínsecas para o desempenho da missão educativa, sobretudo, no que respeita a capacidade de classificar, de aprovar e de certificar os resultados dos seus estudantes, sejam eles bons, moderados ou francamente maus. Perrenoud (2000) complementa que a instituição saberá encontrar um bom caminho e que ao esforço desenvolvido para a aprendizagem corresponde uma mais-valia satisfatória para o estudante; no último, foi a instituição (e os seus agentes) que erraram e importa corrigir os seus erros com a maior urgência possível.

Para Piaget (1990), a aprendizagem é um fenómeno ou um método relacionado com o ato ou efeito de aprender. A aprendizagem estabelece ligações entre certos estímulos e respostas equivalentes, causando um aumento da adaptação de um ser vivo ao seu meio envolvente. O conceito básico da teoria de Ausubel (1986) é o de aprendizagem significativa. A aprendizagem é dita significativa quando uma nova informação (conceito, ideia, proposição) adquire significados para o aprendiz por meio de uma espécie de ancoragem em aspectos relevantes da estrutura cognitiva preexistente do indivíduo, isto é, em conceitos, ideias, proposições já existentes em sua estrutura de conhecimentos (ou de significados) com determinado grau de clareza, estabilidade e diferenciação. O processo de aprendizagem do ser humano baseia-se nos mecanismos de recepção e emissão do sistema nervoso central. Como este sistema se comporta diferentemente de pessoa para pessoa, para melhor aprender, é interessante cada indivíduo conhecer melhor seu sistema de recepção. O professor ensinará melhor se conseguir identificar os sistemas de recepção preferidos de seus alunos, da mesma

maneira que compreende e administra melhor seu sistema de transmissão (MIRANDA, 1997).

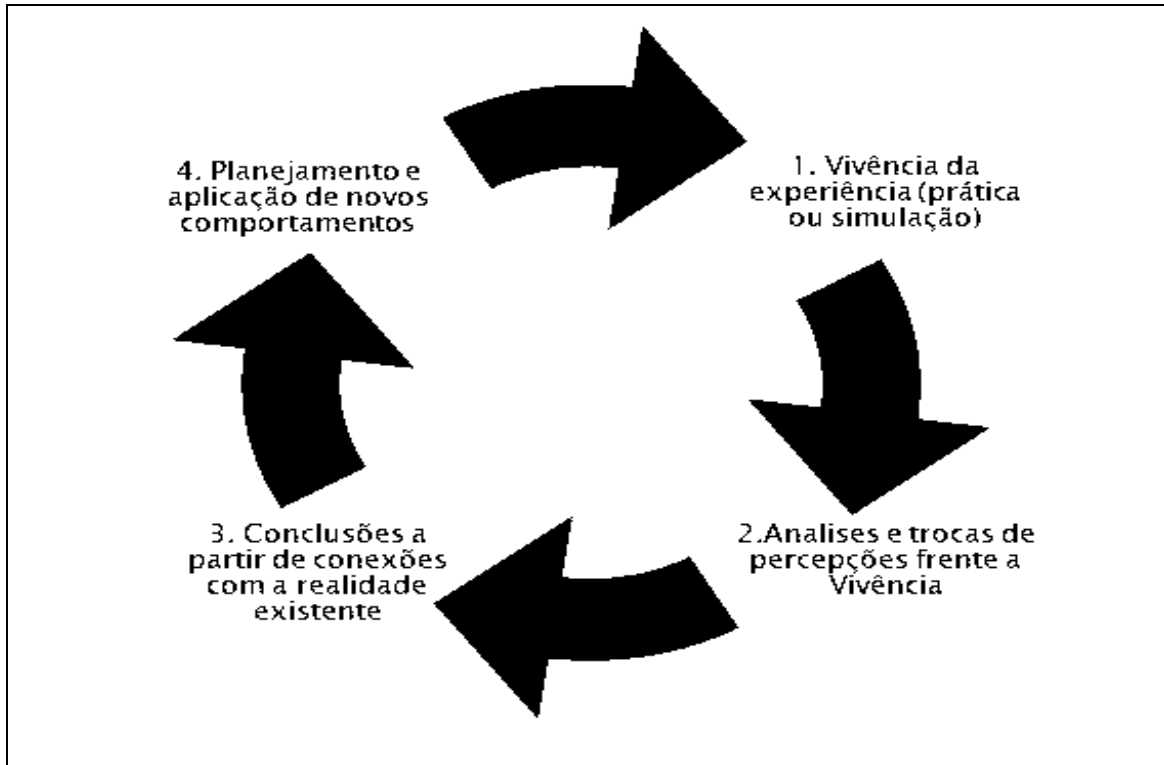
O aprendizado é muito mais uma questão de recepção do que de transmissão. Por isso, basicamente, aprender não depende de como lhe transmitem as informações, mas, sim, de como você as recebe. (Miranda, 1997, p. 112)

Mizukami (1986) define a aprendizagem a partir de algumas perspectivas e abordagens, das quais destacamos as principais:

- 1- Na abordagem tradicional, o ensino pretende levar variados conhecimentos aos seus alunos, valorizando os métodos científicos, nos quais o aluno é considerado um adulto em miniatura que precisa ser atualizado. O papel do professor se caracteriza em embutir o conhecimento no aluno, independentemente do seu interesse e vontade. Aqui, a aprendizagem consiste na aquisição de modelos expostos. O professor recorre a um sistema padrão: o aluno copia todos os conhecimentos impostos por meio de ilustrações.
- 2- Na abordagem humanista, se dá ênfase ao papel do sujeito como elaborador do conhecimento humano. O professor não transmite conhecimento, mas ocupa-se da adequação de suportes para facilitar a aprendizagem.
- 3- Na abordagem comportamentalista, considera-se o conhecimento como resultado direto da experiência. O comportamento é modelado e reforçado por meio do controle e das experiências. A proposta de aprendizagem dessa abordagem sugere organização dos elementos das experiências curriculares. O conhecimento é observável e é possível adequar as técnicas para a modificação comportamental.
- 4- Na abordagem sócio cultural, deparamo-nos com as contribuições de Freire e com sua preocupação com a cultura popular. Freire considera que escola é uma instituição que localizada num contexto histórico determinado e, para compreendê-la, é necessário entender como o poder se constitui na sociedade. A aprendizagem é entendida num sentido global, que precisa superar a relação opressor-oprimido. A relação professor-aluno é

horizontal, isto é, o professor educa e se autoeduca, compreendendo e ajudando a compreender a realidade do outro. A figura abaixo melhor explica esse processo.

Figura 2: Abordagem sócio cultural



Fonte: Mizukami (1986)

Mizukami (1986) assim esclarece o processo de aprendizagem em detalhes quanto ao quadro apresentado:

“a educação tem como finalidade primeira a criação de condições que facilitem a aprendizagem do aluno, e como objetivo básico liberar a sua capacidade de autoaprendizagem de forma que seja possível seu desenvolvimento tanto intelectual quanto emocional. Seria a criação de condições nas quais os alunos pudessem tornar-se pessoas de iniciativa, de responsabilidade, de autodeterminação, de discernimento, que soubessem aplicar-se a aprender as coisas que lhes servirão para a solução de seus problemas e que tais conhecimentos os capacitassem a se adaptar com flexibilidade às novas situações, aos novos problemas, servindo-se da própria experiência, com espírito livre e criativo”. (MIZUKAMI, 1986, p. 44-45)

2.4 Eficácia

A eficácia é muito confundida com os conceitos de eficiência. Segundo Morreto (2002), “eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. (...) *Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida.*” (MORRETO, 2002, p.). Já a “eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. (...) *Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade.*” (MORRETO, 2002, p 78.).

Autores como Leon C. Megginson, Donald C. Mosley e Paul H. Pietri Jr. dizem que uma das formas de se medir o desempenho organizacional refere-se à eficiência e à eficácia, conceitos que, segundo eles, são bem parecidos.

Para os autores:

eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente. (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 11)

Por outro lado, “*eficácia* é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas ‘certas’ para fazer e os métodos ‘certos’ para alcançá-las.” (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 11).

James A. F. Stoner e R. Edward Freeman dizem que:

Peter Drucker propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de *eficácia* – capacidade de fazer as coisas ‘certas’ – e *eficiência* – a capacidade de fazer as coisas ‘certo’. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados. (STONER e FREEMAN, 1995. p. 136)

Para Daft (1999), “a *eficácia* organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Eficácia é um conceito abrangente. Ele

implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível organizacional como do departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos – oficiais ou operativos – foram alcançados.” (DAFT, 1999, p. 39).

Daft diz que a eficácia é difícil de ser medida e tem opinião alinhada com Megginson *et al.*, 1998:

Às vezes a eficiência conduz à eficácia. Em outras organizações, eficiência e eficácia não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e não conseguir seus objetivos porque fabrica um produto para o qual não existe demanda. De maneira análoga, uma organização pode alcançar suas metas de lucros, mas ser ineficiente. (DAFT, 1999, p. 39)

2.4.1 Eficácia na aprendizagem

Segundo Royse (2007), a aprendizagem eficaz é baseada nos seguintes princípios de ensino:

- Os alunos aprendem mais se incentivados a discutir, a refletir e a resolver os problemas;
- Os alunos tiram proveito das ocasiões para pôr em prática suas ideias e conhecimentos sobre o conteúdo juntamente com os colegas;
- Os alunos adquirem facilmente novos conhecimentos se estes estiverem relacionados a experiências verídicas, exemplos pessoais e a noções já aprendidas;
- Os alunos aprendem melhor se efetuam tarefas autênticas, apoiadas em que já sabem, alargando os conhecimentos;
- Os alunos aprendem mais se têm um certo controle sobre o que aprendem e sobre a forma como aprendem;
- As reações repentinas são essenciais para uma aprendizagem eficaz;
- Os estilos de aprendizagem variam consideravelmente em cada turma; as aulas magistrais tradicionais não servem para todos os alunos.

Muito embora Weiner (1990) tenha situado o interesse pelo senso de eficácia como uma tendência viva entre os estudos recentes da motivação no contexto escolar, pode-se constatar a inexistência de qualquer pesquisa empírica, em nosso meio, que a tenha abordado, até bem recentemente. Mesmo na literatura produzida pela comunidade científica mundial, que trata

das variáveis pertinentes ao conceito moderno de ensino eficaz, a consideração de tal constructo é relativamente recente. Walberg (1986), por exemplo, em sua extensa revisão de estudos sobre ensino, que cobre um período relativo até o início dos anos 80, aí incluindo pesquisas sobre as características ou os traços dos professores que contribuem para o aprendizado, não faz qualquer menção a um autor ou estudo que tivesse se ocupado com o tema do ensino eficaz. Essa ausência pode ser explicada pela própria história da construção dos conhecimentos sobre o ensino. Considerando os conceitos apresentados, pode-se dizer que a eficácia está relacionada com os resultados de uma atividade que corresponde às necessidades e aos desejos do ambiente externo.

O MEC define qual sua expectativa sobre o ensino do empreendedorismo:

- Tentativa de retirar prazer das tarefas de aprendizagem;
- Procura de atualização de interesses ou competências por meio do estudo;
- Consulta diversificada de fontes de informação (em acréscimo às referidas pelos docentes), mas sem perder a noção “do que é mais importante para o teste”;
- Envolvimento ativo no estudo;
- Procura de classificações elevadas;
- Esforço de compreensão do significado das matérias;
- Relacionamento das matérias com o conhecimento pessoal, com outras matérias e com o mundo real;
- Abertura às matérias novas, de modo a modificar o conhecimento pessoal;
- Procura de retenção de informação por meio da sua compreensão;
- Análise crítica das perspectivas estudadas;
- Formação de pontos de vista pessoais sobre a matéria;
- Esforço de criatividade em relação às matérias (por exemplo: descoberta de aplicações, produção de hipóteses etc.);
- Organização disciplinada do trabalho pessoal (por exemplo: planejar um horário de estudo);

- Sensibilidade ao tipo de avaliação praticado pelos docentes (por exemplo: perceber quais são os critérios de avaliação praticados).

2.4.2 Aprendizagem sobre empreendedorismo

O ensino de empreendedorismo teve origem nos Estados Unidos, com Myles Mace, que ministrou o primeiro curso de empreendedorismo em fevereiro de 1947, na Escola de Administração de Harvard (KATZ, 2003). Interessante notar o propósito da criação desse curso, completamente diferente dos objetivos atuais: qualificar ex-combatentes da Segunda Guerra Mundial para o mercado de trabalho, principalmente, no que diz respeito a geração do autoemprego, visto que a economia estadunidense estava em transição, em função do colapso da indústria de armas (VESPER; GARTNER, 1997). Apenas em 1970, as universidades e escolas de negócios começaram a aumentar seus cursos voltados para o ensino de empreendedorismo, totalizando 16 universidades com esses cursos em suas grades curriculares.

Vesper e Gartner (1997) enfatizam que é difícil identificar com precisão as razões desse crescimento. A razão mais provável a explicar o fenômeno estaria relacionada a parada na queda do número de corporações *per capita*, voltando a crescer a abertura de novos negócios. A expansão definitiva do ensino de empreendedorismo se deu na década de 1980, em virtude de críticas que começaram a proliferar envolvendo lacunas na formação em gestão, como também por conta da expansão de periódicos especializados sobre o tema. Guimaraes (2002, p. 7) destaca, ainda, o Small Business Administration – SBA como um dos fatores preponderantes na expansão do ensino de empreendedorismo nas disciplinas dos cursos de graduação e de pós-graduação estadunidenses:

(...) instituição cuja missão é apoiar e estimular o desenvolvimento das pequenas empresas, por meio do programa Small Business Institute Program – SBI. Iniciado em 1972, no Texas Tech University, o programa oferecia suporte financeiro as universidades interessadas em organizar cursos nos quais, em uma das atividades obrigatórias, os alunos atuariam, sob a supervisão de professores, como consultores de pequenas empresas. (GUIMARÃES, 2002, p. 7)

Segundo Lopes (2010), dentro da União Europeia (UE) existe um consenso de que a prosperidade do futuro depende da criação de negócios que estejam profundamente enraizados na economia local. A título de exemplificação, Matlay (2005) mostra que, no Reino Unido, os responsáveis pela política de desenvolvimento estão envoltos em uma verdadeira obsessão com o empreendedorismo e a educação ou ensino de empreendedorismo, os quais julgam ser a solução mais pragmática para uma crescente gama de desafios socioeconômico e políticos. Ressalta, ainda, que essa fascinação pelo campo é semelhante em países em desenvolvimento e/ou que passam por uma transição política ou econômica. Mas, a consumação da expansão do empreendedorismo nas nações, é necessário aumentar o número de talentos empreendedores locais que efetivamente virão a desenvolver e administrar novos empreendimentos ou, mais especificamente, que estarão qualificados a se ocuparem de atividades que geram a inovação (GARAVAN, O'GINNEIDE, 1994; HYTTI; O'GORMAN, 2004).

Em países como o Canadá, por exemplo, o ensino de empreendedorismo pretende estimular nos estudantes o desejo de desenvolver suas atitudes empreendedoras, talentos e habilidades que poderão ter aplicações em uma ampla variedade de negócios e oportunidades na comunidade, nas organizações e na realização de seus próprios objetivos pessoais (BODELL *et al.*, 1992).

No clássico estudo de Vesper (1987) sobre o ensino do empreendedorismo, o autor propõe novos modelos conceituais que coincidem com os propostos por Neck (2011), os quais englobariam: a) incluir o agir como experiência didática, além do falar, ler e escrever; b) incentivar o contato com empreendedores; c) ter mediações de resultados ligados a projetos que resultem em novos negócios; d) criar uma escola empreendedora; e) não limitar as experiências empreendedoras ao calendário escolar; f) ao avaliar a instituição de ensino, contemplar a produção de projetos e de subprojetos de criação de empresas.

Essa metodologia coincide com a visão de Fillion (*apud* FERREIRA; MATTOS, 2003). Ele defende que o ensino do empreendedorismo não pode ser feito como nas demais disciplinas, deve-se levar o aluno a definir, estruturar contextos e compreender várias etapas de sua evolução; deve-se ainda

concentrar-se mais no desenvolvimento do *conceito em si* (autoconhecimento) e na aquisição de *know-how* do que na simples transmissão de conhecimento.

Porém, para adquirir esse autoconhecimento e *know-how*, as habilidades, atributos e comportamentos empresariais dos discentes precisam ser desenvolvidas.

Para Deacon e Kirby (2004) isso significa, especificamente, introduzir módulos e cursos projetados para desenvolver nos estudantes a consciência e características do empreendedor. Somado a isso, ressalta-se que, diferentemente das grandes organizações, pequenos negócios tem recursos limitados e o empreendedor tem de ter as habilidades do administrador para executar várias funções, assumindo o papel de gerentes funcionais encontrados em grandes organizações – desenvolvendo habilidades em áreas críticas, como estratégia, fluxo monetário, marketing, RH, dentre outros (IBRAHIM; SOUFANI, 2002).

Portanto, não há dúvida de que este aprendizado traz e trará ainda mais benefícios para toda a sociedade, tornando-se de extrema importância no contexto atual. Já existe o reconhecimento nos dias de hoje de que o ensino de empreendedorismo é uma inovação educacional importante, que estimula um processo de aprender sobre aprender. O interesse pelo empreendedorismo como um campo de pesquisa e ensino foi preenchido pela crescente demanda, por parte dos estudantes, de cursos da área (JONES; ENGLISH, 2004).

No Brasil, essa demanda por cursos técnicos, superiores e de pós-graduação que foquem ou abordem o empreendedorismo pode ocasionar a falsa ideia de que seu ensino é importante apenas para as instituições de ensino superior e centros especializados. Mas, de acordo com Suedekum (2012), a inclusão do ensino de empreendedorismo nas universidades brasileiras é apenas um pequeno passo, pois se faz necessário criar uma cultura empreendedora na sociedade e, para isso, o tema precisa ser apresentado e discutido desde os primeiros níveis da educação. As escolas tem o dever de educar seus alunos sustentando-os em valores de autonomia e independência, capacitando-os para inovar, para assumir riscos e atuar em ambientes instáveis, para gerar riquezas e empregos, pois diante do ambiente turbulento em que vive a sociedade atual, estes valores serão capazes de direcionar o país ao desenvolvimento. Lopes (2010), concordando com esse

raciocínio, diz que diversas pesquisas têm mostrado que os países que apóiam e incentivam novos empreendedores, tornam-se mais dinâmicos, desenvolvendo um rápido crescimento econômico, diminuindo as taxas de desemprego. Em tempo: o empreendedorismo, estimulado pelo seu ensino, pode ser o motor do crescimento da economia local e da geração de empregos.

2.5 Profissional Técnico

Segundo Perrenoud (2000), O ensino técnico é um nível ou subsistema de ensino enquadrado no nível médio dos sistemas educativos, referindo-se normalmente a uma educação realizadas em escolas secundárias ou outras instituições que conferem diplomas profissionais. São pessoas que querem avançar em suas carreiras, mas sem adquirir funções administrativas e gerenciais (RAELIN, 1987). Os profissionais técnicos podem ser definidos como “um grupo de especialistas, profissionais de pesquisa e desenvolvimento, engenheiros, químicos, físicos, biólogos e demais profissionais atuantes na área técnica de nível superior e que não se orientam para a carreira gerencial.” (ANDREASSI, 1994, p. 66).

Perrenoud (2000) explica com detalhes as diferenças encontradas sobre a formação do profissional técnico:

- Formação profissional: tem como meta alcançar um grau de ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- Especialização: oferece ao treinado um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades. (PERRENOUD, 2000, p 125.)

O crescimento dos Cursos Técnicos é favorável à educação e estimula fortemente a preparação para o mercado de trabalho, visto pelos estudiosos da educação como ponte para o Ensino Superior. Segundo o SEBRAE (2013), 80% dos alunos com formação técnica têm conseguido boas colocações e melhor reconhecimento nas empresas.

Abaixo, as vantagens e desvantagens dos cursos técnicos profissionalizantes, segundo Perrenoud (2000):

Quadro 2 : Características curso técnico no Brasil

Ensino Técnico no Brasil	
Curso Técnico Profissionalizante	
Nível de Dificuldade	Baixo a Médio
Nível de Formação	Tecnológico
Duração Média	1 a 2 anos
Vantagem	Formação Tecnológica mais completa e mais valorizada.
Desvantagem	Exige que o aluno termine o Ensino Médio.

Fonte: Perrenoud (2000)

O curso técnico profissionalizante é uma opção para quem já completou o ensino médio e mesmo assim ainda quer fazer um curso técnico. Ele entra na vida do aluno justamente na época da faculdade, substituindo-a, sendo uma boa opção para quem quer entrar rapidamente no Mercado de Trabalho. Embora tenha a vantagem de durar menos tempo, a desvantagem do curso técnico profissionalizante em relação a faculdade é que a formação é mais simples.

2.5.1 Lei Federal nº 9.394/96 (LDB)

A Lei Federal nº 9.394/96 (LDB) estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, sendo a primeira a dedicar um capítulo específico para a educação profissional. No art. 36, do Capítulo II, Seção IV, Do Ensino Médio, em seu parágrafo 2º, ela faz referência ao ensino profissionalizante: “O ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas”.

A educação profissional¹ e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

E, em seu parágrafo 4º, diz: “A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional, poderão ser desenvolvidas nos

¹ O termo educação profissional foi introduzido pela LDB, Lei nº 9.394/96, cap. III, art. 39, alterada pela Lei nº 11.741, de 2008.

próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional”. Entretanto, são os artigos 39 à 42 que tratam da Educação Profissional. Em seu Capítulo III, a lei, de forma muito geral, trata da possibilidade de progressão para o ensino superior, da validade nacional dos diplomas registrados, bem como diz que todos os demais níveis de educação no país contarão com a possibilidade de acesso ao ensino profissionalizante. A partir desta lei surgiram reformas e adequações que são aplicadas atualmente.

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - Marcos Legais

Lei nº 9.394/1996 – Atual LDB

- Lei nº 10.172/2001 – Aprova PNE;
- Lei nº 11.892/2008 - Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;
- Lei nº 11.741/2008 – Alterações na LDB – Educação Profissional e Tecnológica;
- Decreto nº 5.154/2004 – Altera Decreto nº.2.208/1997;
- Decreto nº 5.840/2006 – Institui o PROEJA;
- Decreto nº 6.301/2007 – Institui o Sistema E-Tec Brasil;
- Parecer CNE/CEB nº 16/1999 – Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Técnica de Nível Médio;
- Parecer CNE/CEB nº 39/2004 – Atualiza DCN para a Educação Profissional;
- Parecer CNE/CEB nº 40/2004 – Avaliação e Certificação Profissional;
- Resolução CNE/CEB nº 04/1999 – Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Técnico de Nível Médio;
- Resolução CNE/CEB nº 01/2005 – Atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais;
- Parecer CNE/CES nº 436/2001 – Orientação para implantar cursos superiores de Graduação em Tecnologia;
- Parecer CNE/CP nº 29/2002 – Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Graduação Tecnológica;
- Resolução CNE/CP nº 03/2002 – Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Graduação Tecnológica;
- Parecer CNE/CEB nº 11/2008 – Dispõe sobre a Instituição do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos;
- Resolução CNE/CEB nº 03/2008 – Instituição do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio.

2.6 Ensino por competências

Um dos papéis das instituições de ensino de cursos profissionalizantes é proporcionar condições para que seus alunos possam ser tornar futuros empreendedores, identificando o que desejam realizar e transformando os sonhos em projetos reais. Sobre as competências a serem desenvolvidas, o MEC reforça que é preciso compreender o mercado de trabalho e o mundo do trabalho para o desenvolvimento do seu projeto de vida; identificar os tipos de empreendedorismo e suas características; reconhecer a importância do desenvolvimento de atitudes empreendedoras para o seu projeto de vida e desenvolver um plano de vida e carreira. Para Leme (2005) :

Competências são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, o CHA, que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados de seu trabalho. O conhecimento é o saber, é o que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho e na escola da vida. A habilidade é o saber fazer, é tudo que se utiliza dos conhecimentos do dia a dia. E a atitude é o querer fazer, que leva a trabalhar o comportamento. (LEME, 2005, p189.)

Souza (2004) explica que é preciso transformar nos alunos suas capacidades empreendedoras para que possam vir a desenvolver as boas ideias. E diz, ainda, que o desenvolvimento do perfil empreendedor, com base no aprender a aprender, advém, em grande parte, do abrir espaço para a criatividade.

(...) apreender a compreender o mundo, comunicação e colaboração do contexto competitivo, raciocínio criativo e resolução de problemas encarando a vida em uma perspectiva criativa, domínio pessoal, processo no qual é desenvolvido o autoconhecimento e o auto desenvolvimento, pensamento sistêmico, possibilitando a clareza na percepção de todo e relação entre as partes , e liderança. Assim como formação baseia-se no desenvolvimento e autoconhecimento com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação, passando a ser importante não só o conteúdo do que se aprende, mas, sobretudo, como é aprendido. (SOUZA, 2004, p 123.)

Para Fillion (2000), a criatividade pode estar presente em qualquer atividade do processo de aprendizagem:

Nos programas de educação empreendedora, os elementos essenciais parecem ser o desenvolvimento da imaginação e da

criatividade, bem como a habilidade de canalizar energia para os objetivos que o empreendedor quer atingir (...) há uma diferença entre o treinamento para o empreendedor e o treinamento gerencial, enfatizando-se no segundo caso, as “habilidades para sonhos realistas”, mais do que as habilidades analíticas. O empreendedor necessita, ainda, de habilidades para se comunicar e estabelecer relações interpessoais. (FILLION, 2000, p 69.)

A nova proposta educacional, que visa a construção de competências e habilidades, está direcionada para uma aprendizagem na qual o “aprender a aprender” e o “aprender a fazer” estejam sempre presentes nas salas de aula. Desta maneira, o educador estará contribuindo para que os alunos sejam mais autônomos e com capacidade de avaliar e decidir sobre situações do mundo real (PERRENOUD, 2000).

2.7 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedor (tradução do Inglês - *intrapreneur*) foi criado por Gifford Pinchot (1989), para designar o “empreendedor interno”. São aqueles indivíduos que, a partir de uma ideia, e diante das condições necessárias oferecidas pela empresa em que trabalham, se ocupam em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma ideia transformada em realidade.

Para Kuratko e Hodgetts (1998), os intraempreendedores podem ser definidos como aqueles que:

Intraempreendedores não são necessariamente os inventores de novos produtos ou serviços, mas as pessoas que podem transformar ideias ou protótipos em realidades lucrativas. São as pessoas por detrás dos produtos ou serviços. São formadores de equipes comprometidos e fortemente orientados para ver suas ideias tornarem-se realidade. Talvez o que é mais surpreendente: eles são tipicamente de inteligência mediana, ou ligeiramente acima da média – eles não são gênios. (KURATKO, HODGETTS, 1998, p. 72-73)

O intraempreendedorismo é a vertente do empreendedorismo no interior das organizações. Segundo Pinchot (1989), para que o intraempreendedorismo se torne plenamente viável, é necessário a implantação de uma cultura empreendedora nas empresas: “os intraempreendedores são homens e

mulheres que a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa em que trabalham, dedicam-se entusiasticamente para transformá-la em um produto bem-sucedido.” (PINCHOT, 1989, p. 42). Hashimoto (2013) explica o intraempreendedorismo de forma prática. A empresa deve criar, propositadamente, estruturas e processos que não inibam a ação empreendedora, assumindo essa condição como desafio pessoal a ser superado.

Segundo Hashimoto (2006), o intraempreendedorismo permite maior agilidade na implementação dos projetos e o surgimento de novos modelos de negócios. Para melhor compreender as principais diferenças entre o intraempreendedor e o empreendedor, considere-se o quadro abaixo:

Quadro 3 - Diferenças entre o Empreendedor e o Intraempreendedor

Empreendedor	Intraempreendedor
Usa capital Próprio ou de Terceiros	Usa o Capital da Empresa
Cria toda a estrutura operacional	Usa a estrutura operacional da Empresa
Maior poder de ação sobre o ambiente	Maior dependência das características da cultura corporativa
Fracasso parcial significa perda de dinheiro	Fracasso parcial significa apenas erro e realinhamento do projeto
Fracasso total significa falência	Fracasso total significa aborto do projeto e, no máximo, demissão
Ele é o chefe	Ele se reporta a um (ou mais) chefe (s)
Monta sua própria equipe	É obrigatório se relacionar com quem já está na empresa
Salário? Depende...	Salário? Líquido e certo...

Fonte: Hashimoto (2006)

Os intraempreendedores são todos os “sonhadores que realizam”, aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa (Pinchot III, 1987).

Deve-se, atualmente, apoiar pessoas com ideias inovadoras e iniciativa (empreendedores e intraempreendedores), porque elas são agentes de mudança e esperança para o futuro. Os termos empreendedorismo e intraempreendedorismo, por vezes, se confundem, mas as definições de

Pinchot (1989) e de Fillion (1999) ajudam a esclarecer as diferenças. O diferencia o intraempreendedor do empreendedor é que o primeiro atua de forma empreendedora inserido em uma organização já existente, enquanto o segundo atua criando novas organizações e negócios.

O Intraempreendedorismo pode ser desenvolvido por meio do empreendedorismo. Pinchot (2004) considera que a pessoa intraempreendedora não nasce pronta; as características intraempreendedoras são desenvolvidas ao longo do tempo. Mas Pinchot (2004) sustenta também que se pode falar de uma predisposição inata ou tendência natural para o comportamento intraempreendedor, que deve exercer um importante papel na constituição de seu perfil.

2.7.1 Características do Intraempreendedor

Ao definir as características dos empreendedores internos, Pinchot (2004) afirma que estes “são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam que ousam que querem algo diferente, que fazem acontecer, ou seja, que empreendem.” (PINCHOT, 2004, p 126.) Embora, segundo o autor, essas pessoas possuam uma motivação singular, elas se identificam com o que fazem, querem ser os melhores naquilo que realizam, querem fazer a diferença. Dessa forma, os intraempreendedores são pessoas que “querem ser reconhecidas e admiradas, reverenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (FILLION, 2001, p 163.). A pluralidade conceitual e argumentativa apresentada até aqui favorece a compreensão de que o intraempreendedorismo é uma forma de empreendedorismo, que concorre para expandir oportunidades no interior de determinada empresa. O empreendedorismo, por sua vez, evolui da idealização para a montagem de novos negócios.

Pinchot (1989) apresenta uma classificação das características do intraempreendedor:

Quadro 4 – Características do intraempreendedor

Visão	Possuem visão sobre o futuro e habilidade de implementar seus sonhos.
Necessidade de ação	Um ser ativo que evita tramitações longas de planejamento.
Execução de pequenas tarefas	Não se importa em executar tarefas abaixo de sua posição hierárquica.
Dedicação	Não se importa em trabalhar após o expediente e nos finais de semana, para desenvolver algo novo.
Tomada de decisões	São seguros e implementam suas ações rapidamente.
Estabelecimento de metas	São geralmente concretas, mensuráveis e estabelecidas a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.
Superação de erros	Os erros têm significado de aprendizado, não culpam outros pelo insucesso e pensam sobre como evitar o erro.
Identificação de oportunidades	São identificadores de oportunidades, curiosos e atentos a informações.
Determinação e dinamismo	São comprometidos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
Gostam do que fazem	Sentem satisfação no desempenho do seu trabalho, são autodeterminados e motivados.
Liderança e formação de equipes	Tem senso de liderança incomum e são respeitados por seus subordinados.
<i>Networking</i>	Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da organização.
Organização	Sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros.
Planejamento	Planejam todas as etapas das atividades em que estão envolvidos.
Possuem conhecimento	Buscam conhecimento e aprendizado contínuo.
Administração de riscos calculados	As próprias organizações os levam a se comprometer a assumir e gerenciar riscos, a fim de diminuir a possibilidade de abandono de um intraempreendimento, em troca de outro mais cativante.
Criação de valor	Dinamizam as organizações e inovam, agregando valor aos serviços e produtos.

Fonte: Pinchot (1989)

Pinchot (1989) afirma que a maioria dos funcionários com características intraempreendedoras deixa as corporações não porque considera insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sentem frustrados em suas tentativas de inovar. Eles precisam de delegação de poder para agir, tanto quanto precisam de compensação material.

No tocante às características pessoais dos intraempreendedores, Pinchot e Pellman (2004) afirmar que são pessoas com capacidade de relacionamento intrapessoal, de tal modo a obterem sucesso e alcançarem a autorrealização, ou seja, são dotados de empatia, tornando-as capazes de conhecer e lidar com suas próprias emoções, motivar-se, reconhecer as emoções nos outros e lidar com relacionamentos. O intraempreendedor precisa

ser dotado então da chamada “inteligência emocional”, porque, segundo Pinchot e Pellman (2004), o mesmo terá que liderar equipes, convencer as pessoas da importância de suas ideias e se relacionar com as pessoas da melhor forma possível.

2.7.2 Competências do Intraempreendedor

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é “um conjunto de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY, FLEURY, 2001, p 69.). Pode-se verificar que existe uma interação entre competências individuais e competências organizacionais, das quais, as primeiras se referem aos próprios trabalhadores buscando valores sociais e, as segunda se relacionam as competências inerentes às empresas.

O intraempreendedor faz com que a ideia realmente aconteça. Os empreendedores, assim como os intraempreendedores não são inventores ou criadores de novos produtos ou serviços, mas sim utilizam o portfólio existente para transformá-lo em lucratividade, que é o objetivo maior das organizações. Sobre essas competências, Hashimoto (2013) explica:

Seja para concretizar uma ideia própria ou de outros, ele reúne pessoas e recursos, enfrenta os obstáculos e as dificuldades e não mede esforços para traduzir uma ideia em ação. De nada adianta uma ideia fantástica se não houver os intraempreendedores pra transformá-los em realidade. (HASHIMOTO, 2013, p. 20)

Sobre o tema, considere-se, também, o quadro abaixo:

Quadro 5 - Competências do intraempreendedor

Área	Descrição
Conhecimento do produto	Habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial.
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo.
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças.
Liderança	Habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados.
Rede de contatos	Habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadores de decisão.
Administrativa	Habilidade de planejamento e organização de atividades.
Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidades.

Fonte: Herron *apud* Hashimoto (2013)

As interpretações sobre a competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais fundamentos e conceitos são elaborados. Segundo Zarifian (2001), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoais resulta na expressão da competência.

Intraempreendedor ou empreendedor corporativo são pessoas capazes de ver diferente, ou seja, ver o invisível ou o que as pessoas não conseguem visualizar sobre uma determinada situação ou problema, e transformá-lo em oportunidade de negócios mais rentáveis. O intraempreendedorismo torna-se necessário diante da constatação de que é possível, e importante, haver empreendedores dentro das organizações, em prol do desenvolvimento dessas empresas. A ideia consiste em combinar as vantagens do uso das estruturas e recursos de uma organização com as características de independência e criatividade de um projeto.

Os 10 mandamentos do intraempreendedor (Pinchot III, 1989) são:

- Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho;
- Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, independentemente da descrição de seu cargo;

- Encontre pessoas para ajudá-lo;
- Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores;
- Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder – a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação;
- Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela;
- Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
- Seja leal as suas metas, mas realista quanto as maneiras de atingi-las;
- Honre seus patrocinadores.

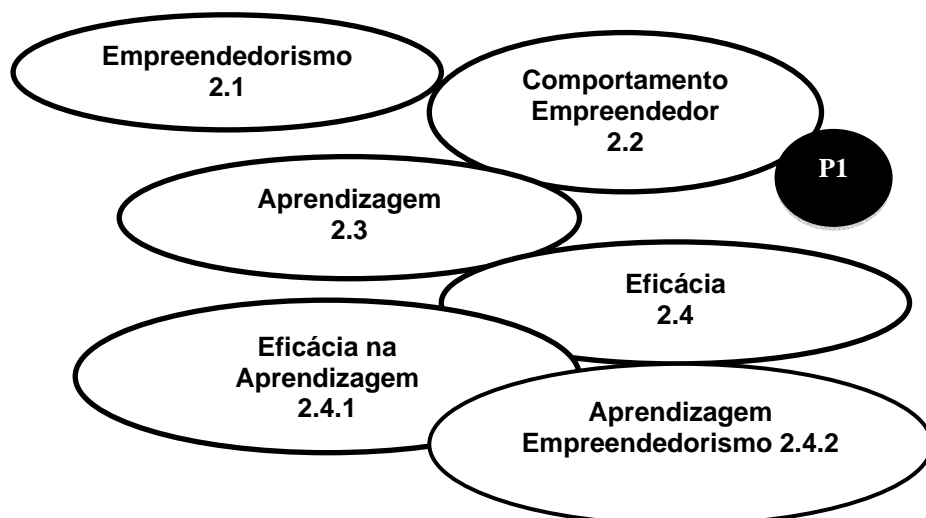
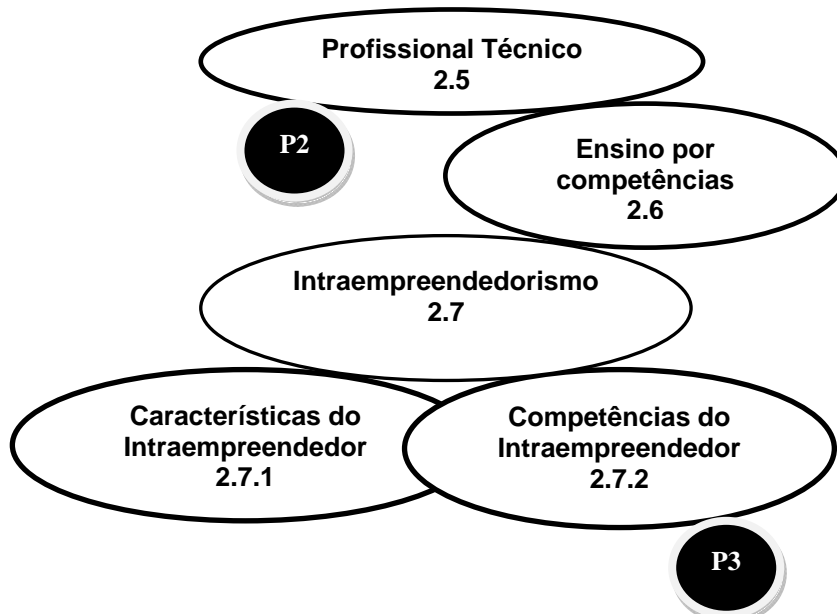
O conjunto de capacidades e talentos que definem o intraempreendedor é diferente daquele do indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa ou do mais recente colaborador individual. Os intraempreendedores necessitam de capacidade para formação de grupos e de bons conhecimentos da realidade dos negócios e do mercado. Embora não necessitam dos talentos políticos dos gerentes tradicionais, precisam claramente ser líderes. E, mais do que gerentes tradicionais, devem tomar decisões rápidas na ausência de dados confiáveis.

A investigação científica se inicia quando se descobre que, os conhecimentos existentes, originários quer das crenças do senso comum, das religiões ou da mitologia, quer das teorias filosóficas ou científicas, são insuficientes e imponentes para explicar os problemas e as dúvidas que surgem". (Lakatos, 1991). O Conhecimento científico constitui um conhecimento contingente, pois suas preposições ou hipóteses têm a sua veracidade ou falsidade conhecida através da experimentação e não apenas pela razão, como ocorre no conhecimento filosófico.

Quadro 6 - Preposições

P1: Os supervisores conseguem perceber o aprendizado realizado durante o curso.
P2: Os alunos desenvolvem características empreendedoras.
P3: Quem passou por este treinamento tem mais características intraempreendedoras do que outros profissionais.

Para melhor entendimento, as preposições serão justificadas por meio do referencial teórico levantado conforme os Gráficos 1 e 2:

Gráfico 1 – Preposição 1**Gráfico 2 – Preposições 2 e 3**

3 MÉTODO

Booth *et al.* (2005) pontua que pesquisar é reunir informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema.

Para investigar um problema, faz-se necessário também discutir a natureza da pesquisa, qual método é o mais indicado, quem participará da mesma e qual instrumento de coleta de dados será utilizado e como os dados serão tratados.

Neste capítulo, estão explicadas as escolhas de natureza metodológica que nortearam os procedimentos da pesquisa.

3.1 Quanto à abordagem

Quanto à abordagem, esta pesquisa classifica-se como quali-quantitativa. Segundo Tachizawa (2008):

(...) a administração é uma das áreas científicas que apresenta um dos mais elevados níveis de multidisciplinaridade. Essa pluralidade científica da administração permeia áreas quantitativas (matemática, estatística, contabilidade, economia) e áreas qualitativas (filosofia, sociologia, psicologia). (TACHIZAWA, 2008, p 79.)

De acordo com Creswell (2007), a abordagem mista reúne dados quantitativos e qualitativos em um único estudo, com a inclusão de métodos múltiplos de coleta de dados e formas múltiplas de análise. O autor defende que os métodos mistos fornecem um conhecimento mais amplo dos dados, permitindo ao pesquisador inferir considerações a partir de diferentes variáveis, testar proposições e, ainda, interpretar e deduzir significados.

Destaca-se, neste trabalho, o aspecto qualitativo no estudo da aprendizagem em empreendedorismo. Porém, no primeiro método, os dados coletados foram quantificados e expressos em gráficos, para uma melhor análise. Aqui, portanto, o aspecto quantitativo.

3.2 Quanto ao tipo de Estudo

Este estudo caracteriza-se como explicativo, um tipo de pesquisa que se preocupa em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas por meio da análise dos resultados obtidos. Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

3.3 Quanto aos procedimentos

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. Segundo Fonseca, a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. Investiga-se uma pessoa ou grupo capacitado (sujeito da investigação), abordando um aspecto da realidade (objeto da investigação), no sentido de comprovar, experimentalmente, proposições (investigação experimental), ou para descrevê-la (investigação descritiva), ou para explorá-la (investigação exploratória). Neste trabalho, a pesquisa quasi-experimental melhor se enquadrou, tendo em vista o problema de pesquisa.

O estudo quasi-experimental segue um planejamento rigoroso. As etapas de pesquisa se iniciam pela formulação exata do problema e das proposições, que delimitam as variáveis precisas e controladas que atuam no fenômeno estudado (TRIVIÑOS, 1987).

Para Gil (2007), a pesquisa quasi-experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto. Já segundo Fonseca (2002, p. 38):

A pesquisa quasi-experimental seleciona grupos de assuntos coincidentes, submete-os a tratamentos diferentes, verificando as variáveis estranhas e checando se as diferenças observadas nas respostas são estatisticamente significantes (...) Os efeitos observados são relacionados com as variações nos estímulos, pois o propósito da pesquisa experimental é apreender as relações de causa e efeito ao eliminar explicações conflitantes das descobertas realizadas.

Sendo assim, a elaboração de instrumentos para a coleta de dados deve ser submetida a testes, para assegurar sua eficácia em medir aquilo que a pesquisa se propõe a medir.

A pesquisa quasi-experimental pode ser desenvolvida em laboratório (onde o meio ambiente criado é artificial) ou no campo (onde são criadas as condições de manipulação dos sujeitos nas próprias organizações, comunidades ou grupos).

Para Fonseca (2002), as duas modalidades de pesquisa mais comuns são:

- pesquisas quasi-experimentais apenas com dois grupos homogêneos, denominados experimental e de controle. Aplicado um estímulo ao grupo experimental, no final comparam-se os dois grupos para avaliar as alterações;
- pesquisas quasi-experimentais antes-depois com um único grupo, definido previamente em função de suas características e geralmente reduzido.

Ainda segundo o autor o objetivo do experimentador na realização da pesquisa quasi-experimental é tentar preparar um delineamento para o ambiente mais próximo do mundo real, enquanto procura controlar, da melhor forma, algumas variáveis que afetam a validade interna.

3.4 Papel do Pesquisador

A ética profissional do pesquisador inclui um conjunto de deveres derivados de valores éticos especificamente científicos, isto é, valores que se impõem ao cientista em virtude de seu compromisso com as descobertas.

Segundo Creswell (2007), o princípio que orienta esse campo particular da ética profissional dispõe que, ao exercer suas atividades científicas, um pesquisador deve sempre visar contribuir para a construção da ciência como

um patrimônio coletivo, deve abster-se de agir, intencionalmente ou por negligência, de modo a impedir ou prejudicar o trabalho coletivo de construção da ciência e a apropriação coletiva de seus resultados. Essa parte da ética profissional do cientista remete, então, à expressão “integridade da pesquisa”. Aqui, pretende-se explorar, em linhas gerais, o conceito de integridade da pesquisa e, em seguida, esboçar um balanço de como se vem lidando, no mundo, com as questões relativas à integridade da pesquisa.

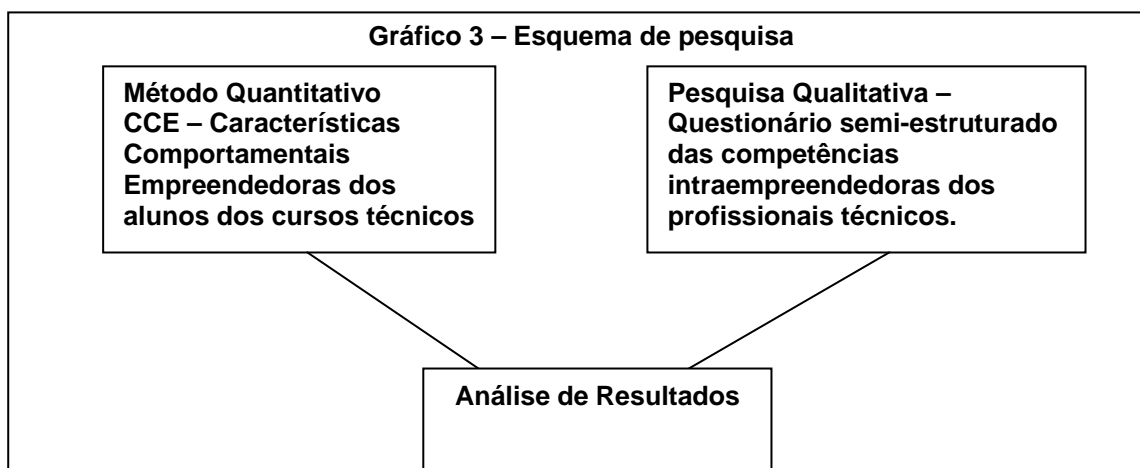
3.5 Participantes da Pesquisa

A amostra da entrevista foi caracterizada por conveniência, afim de selecionar ex-alunos, hoje profissionais técnicos, que estiveram na mesma empresa antes e depois da finalização do curso. Para esta base de dados, foram considerados os seguintes critérios de seleção:

Para a amostragem das empresas, foram estabelecidos os seguintes critérios:

- Que o Profissional Técnico formado estivesse trabalhando na empresa antes e depois de ter concluído o curso técnico;
- Que o Supervisor tenha acompanhado o Profissional Técnico antes de depois curso;
- Que haja outros Profissionais Técnicos ou não técnicos que atuem na mesma empresa, com igual ou superior tempo de trabalho ao do profissional formado e que exerça atividades semelhantes, para efeito de comparação.

3.6 Esquema de Pesquisa



3.7 Instrumento Coleta de Dados

Para a pesquisa, levando em conta suas principais propostas, foram definidos dois instrumentos de coleta de dados. Nesse sentido, teve-se o cuidado de verificar a recomendação do MEC sobre a aprendizagem do empreendedorismo nos cursos técnicos, embora seja optativa, a escola que lecionar a disciplina deverá no mínimo aplicá-la em 24 horas/aula. Certamente, as escolas aplicam o conteúdo de forma diferenciada, no entanto, a base metodológica a ser utilizada deve ser norteada conforme tabela abaixo. :

Quadro 7 – Plano de Aula – Empreendedorismo 24 horas / MEC

<p>1. Origem e Evolução do Empreendedor:</p> <p>a. Conceitos;</p> <p>b. O futuro do empreendedorismo no Brasil e no mundo;</p> <p>c. Características, valores e virtudes do empreendedor;</p> <p>d. Perfil do empreendedor e intraempreendedor.</p> <p>2. Empreendedorismo X Desenvolvimento Econômico:</p> <p>a. Micro e pequenas empresas;</p> <p>b. Impacto da atividade empreendedora;</p> <p>c. Planos de Negócios.</p> <p>Proporcionar ao aluno o conhecimento das características empreendedoras, a busca de oportunidades de negócios e o desenvolvimento do plano de negócios e apoio ao desenvolvimento sustentável.</p>

Fonte : Ministério da Educação/2013

(<http://pronatec.mec.gov.br/cnct/introducao.php>)

Quadro 8 – Referência Bibliográfica do Programa de Ensino – Empreendedorismo

<p>AAKER, David A. <i>Administração estratégica de mercado</i>. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.</p> <p>BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. <i>Teoria geral da administração</i>. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.</p> <p>CRAINER, Stuart; CELESTE, Priscilla Martins. <i>Grandes pensadores da administração: as ideias que revolucionaram o mundo dos negócios</i>. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.</p> <p>DOLABELA, E. <i>O Segredo de Luiza</i>. 4. ed. São Paulo: Editora Sextante, 2008.</p> <p>DORNELAS, José Carlos Assis. <i>Empreendedorismo: transformando ideias em negócios</i>. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.</p> <p>INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOR. <i>Como fazer uma empresa dar certo em um país incerto: Conselhos e lições de 51 dos mais bem-sucedidos empreendedores do Brasil</i>. 1. ed. Campus, 2005.</p>

Fonte : Ministério da Educação/2013

(<http://pronatec.mec.gov.br/cnct/introducao.php>)

3.7.1 Instrumento Questionário David McClelland

O Questionário de David McClelland (apêndice 1), mundialmente aplicado, foi utilizado nesta pesquisa no início e no fim do curso dos Profissionais Técnicos formados. Um estudo similar ao aqui realizado já foi feito por Amilton José Miranda, em 2002. Trata-se também de uma dissertação de mestrado, defendida na Universidade Federal de Santa Catarina, sob o título “*Elaboração de uma metodologia para introdução do ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio*”. Em sua dissertação, Miranda mostra a evolução da aprendizagem do empreendedorismo no nível técnico, apresentando números satisfatórios quanto a aplicabilidade do programa de ensino.

3.7.2 Instrumento Questionário – Roteiro Supervisor

O segundo questionário (apêndice 2) é direcionado ao supervisor dos técnicos profissionais. Neste questionário, a abordagem se ocupou com conhecimentos específicos: nome, cargo, número de funcionários, além das percepções dos supervisores sobre os profissionais técnicos formados e outros profissionais não formados que atuam na mesma área.

Inicialmente, o questionário era composto por 22 questões. Analisado por dois especialistas, consideraram-no longo e com questões redundantes. O questionário foi então refeito, permanecendo com 15 questões, em conformidade com as Competências do Intraempreendedor, listadas por Hashimoto (2013), nas seguintes áreas: *Conhecimento do Produto, Negócio, Setor, Liderança, Rede de Contatos, Administrativa e Empreendedor*. Essas competências são as mesmas que o MEC sugere como as habilidades a serem desenvolvidas em um aluno formado no nível técnico:

- Habilidades de comunicação, especialmente persuasão;
- Habilidades de criatividade;
- Habilidades para reconhecer oportunidades empreendedoras;
- Pensamento crítico e habilidades de avaliação;
- Habilidades de liderança;

- Habilidades e competências gerenciais: incluindo planejamento, comercialização, contabilidade, estratégia, marketing, RH e *networking*;
- Habilidades de negociação;
- Habilidades para tomar decisões;
- Habilidades de resolver problemas;
- Habilidades de *networking*;
- Habilidades de administração do tempo;
- Conhecimentos das características pessoais de um empreendedor: disciplina, persistência, capacidade de assumir riscos, ser inovador, ser um líder visionário, estar atento as mudanças, dentre outros.

Essas habilidades também são mencionadas em outros textos, segundo a bibliografia de planejamento do MEC (DUTRA *et al.*, 2001; KIRBY, 2004; JONES, ENGLISH, 2004; GUIMARAES, 2002; HENRY, HILL, LEITH, 2005; IBRAHIM, SOUFANI, 2002).

O questionário foi previamente testado em outubro de 2013, mostrando-se válido para o cumprimento do objetivo desta pesquisa.

Segundo Creswell (2007), o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Sendo assim, procurou-se testar todos os aspectos do questionário, ou seja, o conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato, o *layout*, as dificuldades e as instruções.

As entrevistas foram previamente agendadas e ocorreram no ambiente de trabalho. Os respondentes compareceram no horário agendado, mostrando grande interesse em responder as perguntas. O tempo médio das entrevistas foi de trinta minutos. As entrevistas foram gravadas, com prévia autorização.

No pré-teste, observou-se que todos os entrevistados tinham uma concepção de intraempreendedorismo alinhada com a ideia de criação e inovação dentro da empresa. Os entrevistados apresentaram uma concepção de intraempreendedorismo ligada a definição de intraempreendedor oferecida pelos primeiros autores que se dedicaram ao tema.

3.7.2.1 Definição dos Constructos Abordados

Quadro 9 – Definição dos Constructos abordados

Categorias	Questões	Autores
Conhecimento do produto	Q8	HASHIMOTO, 2013; PINCHOT, 1989
Negócio	Q4; Q6; Q9; Q11; Q14	FILLION, 1999; HASHIMOTO, 2013; PINCHOT, 1989
Setor	Q1	PINCHOT, 1989
Liderança	Q2; Q15	FILLION, 2001; HASHIMOTO, 2013; PINCHOT, 1989
Rede de contatos	Q10	HASHIMOTO, 2013; PINCHOT, 1990
Administrativa	Q12	HASHIMOTO, 2013; PINCHOT, 1989; PINCHOT e PELLMAN, 2004
Empreendedor	Q3; Q5; Q7; Q13	FILLION, 2001; KURATO, HODGETTS, 1998; HASHIMOTO, 2013; PINCHOT, 1990; SHUMPETER, 1983

3.8 Coleta de dados

O questionário sobre o Comportamento Empreendedor de McClelland (1961) foi entregue a 72 alunos dos cursos técnicos do Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem – São Paulo e ETEC – Escola Técnica Estadual – São Paulo, por conveniência, nos meses de março e abril de 2012. Este mesmo questionário foi repassado para os 34 alunos remanescentes nas últimas semanas de curso entre outubro e dezembro de 2013.

As entrevistas semi-estruturadas com os supervisores foram realizadas presencialmente, transcorrendo num clima favorável, em ambiente isolado, estando presentes o pesquisador e o entrevistado. As perguntas foram realizadas conforme cada roteiro semi-estruturado, o que permitiu ao participante falar sobre os assuntos abordados, em alguns casos, com interrupções, em favor de um melhor esclarecimento de algumas dúvidas nas respostas.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, de forma fiel às falas e expressões utilizadas, assegurando o adequado registro das informações passadas, com o nível de detalhe e fidedignidade esperados, tornando-se, adiante, objeto do tratamento dos dados.

3.9 Tratamento dos dados

Os dados desta pesquisa foram tratados por meio da técnica denominada “análise de conteúdo”, proposta por Bardin (1977). Essa técnica consiste em analisar discursos diversos e todo tipo de comunicação. Ela parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido a ser desvendado.

Como se disse, foi solicitado aos participantes da pesquisa autorização para a gravação das entrevistas. Após a transcrição das mesmas, tornaram-se objeto de sucessivas leituras, na busca de identificar os pontos mais representativos na fala dos entrevistados.

Foram montadas planilhas específicas para cada um dos entrevistados, contendo campos dos resumos das respostas das perguntas abertas, possibilitando caracterizar as opiniões expressadas e a categorização de análises por agrupamento temático.

Foram, ainda, coletados dados demográficos sobre os participantes, com o intuito de lhes traçar o perfil.

Com base nesses dados e na caracterização das respostas, deu-se a construção de um conjunto de elementos passíveis de observação e analisados para respaldar ou desvelar as competências que caracterizam os intraempreendedores de empresas prestadoras de serviços, sempre em comparação a literatura estudada.

Esses resultados foram analisados qualitativamente, procurando detectar a opinião dos entrevistados, sobretudo, sobre os comportamentos caracterizados como intraempreendedor, de acordo com o referencial teórico aqui levantado.

Para a identificação das competências que caracterizam os intraempreendedores, esta pesquisa qualitativa se valeu dos relatos dos entrevistado e, eventualmente, de exemplos reais da atuação dessas pessoas.

3.10 Esquema da pesquisa

O presente estudo pretendeu compreender e interpretar informações que revelam as características intraempreendedoras de profissionais técnicos

formados e de outros profissionais que atuam na mesma atividade para efeito comparativo. O quadro abaixo, apresenta uma visão geral da pesquisa, mostrando um esquema que relaciona o objetivo da pesquisa, a matriz teórica de sustentação da pesquisa, o tipo de estudo, os métodos aplicados e o método de análise dos resultados.

Quadro 10 – Esquema de pesquisa

Objetivo	Tipo de Pesquisa	Matriz teórica da pesquisa	Métodos de Coleta de dados	Método de análise dos resultados
Investigar se os alunos técnicos formados possuem mais características intraempreendedores do que outros profissionais não formados.	<u>Estudo experimental com abordagem mista (quali-quantitativa)</u>	Conceito de Intraempreendedorismo (HASHIMOTO, 2006; PINCHOT, 1989); Características intraempreendedoras (FILLION, 1999; HASHIMOTO, 2013; PINCHOT, 1989); Comportamento Empreendedor (DAVID MCCLELLAND, 1961)	Revisão de literatura e entrevista estruturada e semi-estruturada.	Análise do conteúdo.

Fonte : Elaborado pelo autor

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários à amostra de alunos e supervisores, conduziu-se a análise das respostas, empregando-se métodos quantitativos e qualitativos.

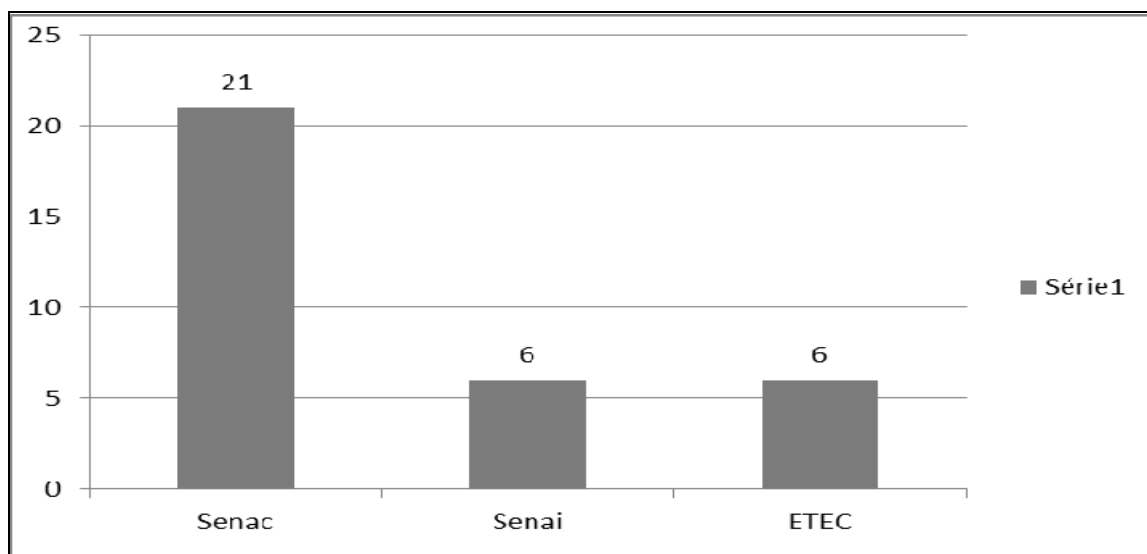
4.1 Análise Resultados Pesquisa – Comportamento Empreendedor David

McClelland

O estudo foi realizado com 117 alunos que iniciaram os cursos técnicos em 2012 e os finalizaram em 2013, das escolas técnicas ETEC, Senac e Senai. Considerando os alunos ativos até o final do curso, e os que se enquadravam na entrevista presencial junto às empresas que atuam, tem-se uma amostra com 33 alunos, com as características abaixo:

- 21 alunos do Senac, 6 alunos do Senai e 6 alunos das ETECs;
- 78% do sexo masculino e 22% sexo feminino;
- Faixa etária entre 18 e 27 anos.

Gráfico 4 : Participantes da pesquisa por escola técnica



Fonte : Elaborado pelo autor

4.1.1 Análise Resultado

Realizou-se a aplicação do Teste de Perfil Empreendedor – Modelo Teórico de McClelland, certificado internacionalmente como um instrumento de mensuração de características comportamentais de empreendedores.

Quadro 11 – Média do resultado do teste e correlação da variáveis máximas e mínimas de McClelland

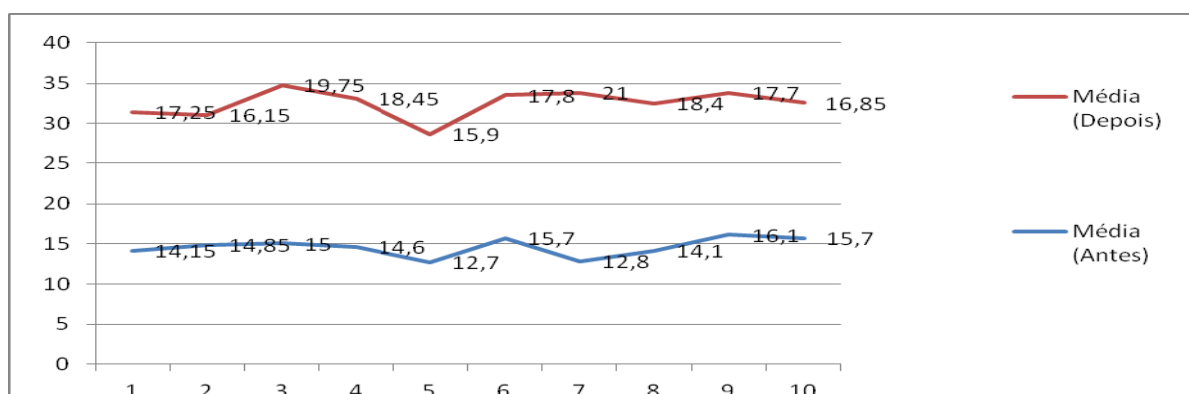
Características do Comportamento Empreendedor		Média (Antes)	Média (Depois)	Máximo	Mínimo
1	Busca de Oportunidades e Iniciativa	14,15	17,25	23	13
2	Persistência	14,85	16,15	21	13
3	Comprometimento	15	19,75	23	12
4	Exigência de Qualidade e Eficiência	14,6	18,45	21	12
5	Correr Riscos Calculados	12,7	15,9	20	13
6	Estabelecimento de Metas	15,7	17,8	25	16
7	Buscas de Informações	12,8	21	25	14
8	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	14,1	18,4	22	13
9	Persuasão e Rede de Contatos	16,1	17,7	21	12
10	Independência e Autoconfiança	15,7	16,85	25	14

Fonte: Elaborado pelo autor

A evolução média apresentada pelos alunos pesquisados foi de 18% (Média Antes x Média Depois). De acordo com McClelland (1961), como se mencionou no referencial teórico, o sucesso empresarial depende apenas do desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, *marketing*, produção, ou de incentivos creditícios e fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras.

Abaixo, gráfico com os dados apurados sobre os 34 alunos:

Gráfico 5 - Média do resultado do teste e correlação das variáveis máximas e mínimas de McClelland



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados colhidos nessa fase da pesquisa foram fundamentais para complementar as informações do questionário semi-estruturado. Para melhor interpretação das informações, abaixo, seguem os dados dos 13 alunos que deram origem a pesquisa com seus supervisores.

Quadro 12– Alunos respondentes pesquisa McClelland base para pesquisa semi-estruturada / supervisores

Técnicos	Notas (Antes)										Média (antes)	Notas (Depois)										Média (depois)
	Busca de Oportunidades e Iniciativa	Persistência	Comprometimento	Exigência de Qualidade e Eficiência	Correr Riscos Calculados	Estabelecimento de Metas	Buscas de Informações	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Persuação e Rede de Contatos	Independência e Autoconfiança		Busca de Oportunidades e Iniciativa	Persistência	Comprometimento	Exigência de Qualidade e Eficiência	Correr Riscos Calculados	Estabelecimento de Metas	Buscas de Informações	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Persuação e Rede de Contatos	Independência e Autoconfiança	
F1	14	14	13	13	11	13	15	14	13	12	13,3	15	16	15	17	16	12	18	11	19	15	15,4
F2	14	14	11	14	13	13	11	11	10	11	12,2	14	14	16	16	17	13	14	19	13	14	15
F3	14	12	13	12	15	12	12	12	12	10	12,4	16	12	17	17	19	19	17	11	14	16	15,8
F4	15	14	14	12	14	13	12	10	11	12	12,6	14	17	14	19	20	17	15	12	17	17	16,2
F5	13	15	14	17	10	12	12	12	13	9	12,6	15	19	15	14	17	14	14	10	18	15	15,1
F6	15	13	15	15	10	11	13	14	11	8	12,5	16	14	16	15	17	16	16	17	14	19	16
F7	14	13	13	13	13	12	9	11	12	12	12,2	17	19	17	19	14	15	17	16	17	17	16,8
F8	15	13	13	14	11	11	12	14	9	11	12,3	16	16	14	17	19	17	15	14	15	18	16,1
F9	15	14	11	14	11	12	14	14	10	9	12,4	14	17	16	15	17	18	17	10	13	14	15,1
F10	14	13	12	17	10	11	10	12	9	12	12,0	17	19	13	15	19	17	16	17	17	11	16,1
F11	12	12	12	11	12	13	10	10	8	9	10,9	18	19	15	18	14	19	19	12	11	17	16,2
F12	16	14	13	13	13	11	8	9	9	7	11,3	19	17	14	19	19	17	15	14	17	15	16,6
F13	13	14	14	12	14	12	6	9	10	7	11,1	14	16	16	14	14	16	15	14	14	12	14,5

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro acima, tem-se todas as respostas dos alunos ao questionário de McClelland, antes de depois do curso.

De acordo com os valores atribuídos na aplicação dos questionários de David McClelland junto aos participantes, constatou-se uma pontuação individual, em sua maioria, acima de 13 pontos em pelo menos sete das 10 características de comportamento empreendedor (CCE), e uma média superior

à 15,9 na totalidade das respondentes, indicando uma média superior importante no que tange à atuação empreendedora, preconizada nos estudos de McClelland.

Na média geral, nas características de Busca de Informações e Estabelecimento de Metas, verificam-se as pontuações mais altas. Essas características estão no conjunto de planejamento, consideradas mobilizadoras das outras características do comportamento empreendedor, diante de outros comportamentos manifestados.

Nesse sentido, há uma preocupação em pensar sobre o futuro do seu empreendimento, estabelecendo metas claras, com prazos definidos, em planejar suas ações e em buscar todas as informações necessárias relativas ao que se está estabelecendo, e ainda, em estar seguro antes de tomar qualquer decisão, seja para viabilizar um novo negócio, desenvolver uma nova forma de trabalhar ou na oferta de um novo produto e/ou serviços, além da preocupação em estar em constante busca de conhecimentos, para aprimorar o empreendimento, ou em consultar especialistas para auxiliar na tomada de decisões.

As características Comprometimento e Exigência de Qualidade e Eficiência apresentaram também um resultado significativo, sugerindo que os comportamentos implícitos manifestados são importantes na atividade empreendedora, principalmente, no que tange ao comprometimento com clientes e à preocupação com resultados satisfatórios em relação a garantia da qualidade de produtos e serviços prestados.

A característica Planejamento e Monitoramento Sistemático reflete, inicialmente, um dado relevante, em especial, no que diz respeito a planejar e monitorar. Considerando o resultado obtido na característica Estabelecimento de Metas, há que se observar esse aspecto como crítico, principalmente, para garantir a permanência no mercado, sendo necessário considerar as vantagens e desvantagens de uma decisão antes de executar uma tarefa, antecipando-se aos resultados futuros.

A representatividade da Busca de Oportunidades e Iniciativa aliada à Persistência denota a capacidade empreendedora de agir e persistir diante de resultados possivelmente desanimadores, e a capacidade de dar credibilidade,

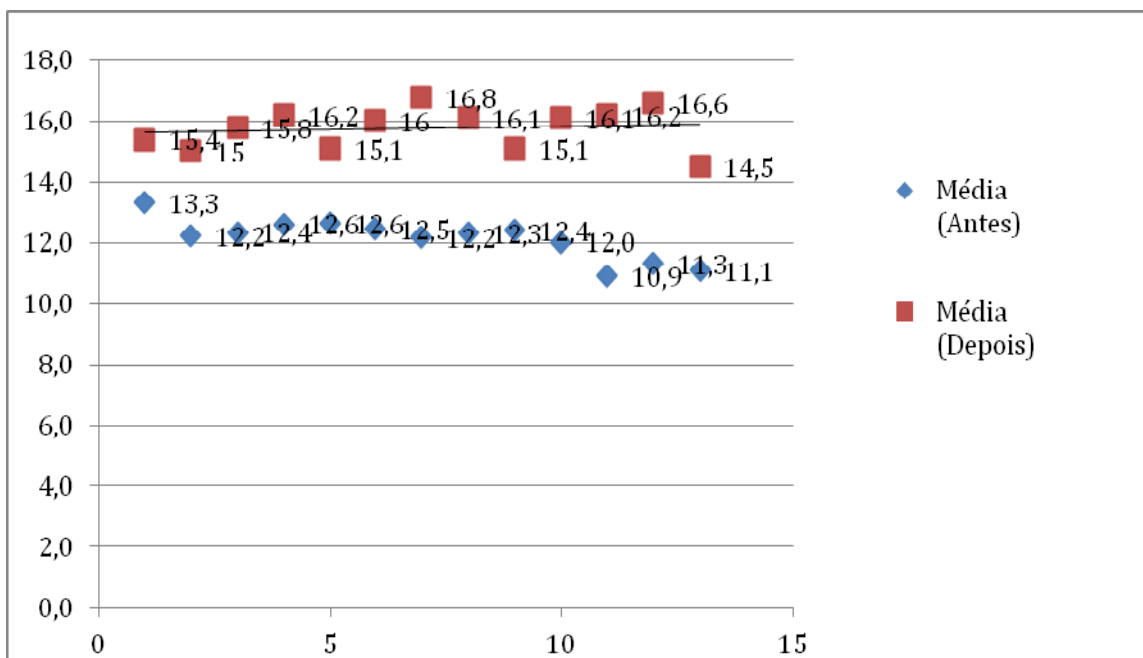
de conseguir o esperado, evidenciando também a busca de diferentes alternativas para superar os obstáculos que porventura apareçam.

A característica Independência e Autoconfiança expressa, sobretudo, a confiança em seu potencial e a coragem de ousar. Um resultado mediano como o observado denota desvantagem em relação a predispor-se a enfrentar novos desafios no mercado.

A característica Persuasão e Rede de Contatos apresentou uma pontuação mediana, considerando que as empreendedoras, na maioria de suas ações, contam com pessoas que possam auxiliá-las a alcançar seus objetivos, e ainda, na manutenção de um diálogo favorável e constante com fornecedores, potenciais clientes, novos parceiros.

Por fim, observa-se que a característica Correr Riscos Calculados apresentou menor média de pontuação, em comparação às demais características. As pessoas, de modo geral, preferem ouvir outras pessoas antes de tomar uma decisão, considerando as consequências de longo prazo de suas ações (LEITE,1994).

Gráfico 6 : Pesquisa McClelland com os alunos fonte para pesquisa com supervisores.



Fonte : Elaborado pelo autor.

4.2 Análise Resultados Pesquisa – Supervisor

A pesquisa foi realizada com 13 supervisores diretos dos técnicos, os quais acompanharam o profissional técnico em todo o período de seu curso, afim de analisar seu comportamento antes e depois do curso quanto às características intraempreendedoras.

Quadro 13 – Características dos respondentes / supervisores diretos

Respondente	Grau de Instrução	Cargo	Tempo de empresa	Idade	Estado civil	Sexo
E1	Superior completo	Encarregado de Logística	8 anos	41	Casado	M
E2	Superior completo	Encarregado de faturamento	6 anos	39	Divorciado	M
E3	Superior completo	Operador de máquinas	3 anos	29	Solteiro	M
E4	Superior completo	Gerente de operações	2 anos	31	Solteiro	M
E5	Ensino médio	Sócio proprietário	10 anos	43	Casado	M
E6	Técnico em elétrica	Operador de máquinas	5 anos	33	Casado	M
E7	Superior completo	Contador	12 anos	46	Casado	M
E8	Superior completo	Administrador	4 anos	35	Solteiro	F
E9	Superior completo	Designer gráfico	2 anos	29	Casado	F
E10	Superior completo	Gerente de logística	7 anos	39	Solteiro	M
E11	Superior completo	Administrador	9 anos	47	Casado	F
E12	Técnico em mecânica	Operador de máquinas	12 anos	52	Casado	M
E13	Técnico em administração	Chefe de caixa	3 anos	34	Casado	M

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o quadro acima, os supervisores diretos apresentaram grau de instrução, cargo, tempo empresas e idades diferentes, já que a proposta da

pesquisa não é analisar somente um setor, mas sim o profissional técnico formado.

No quadro abaixo, será apresentado as principais características das empresas e seu setor de mercado.

Quadro 14 – Características das empresas

Respondente	Localização	Número de Funcionários	Ramo de atividade
E1	Cajamar - SP	6385	Cosméticos
E2	Cajamar - SP	6385	Cosméticos
E3	Campo Limpo Paulista - SP	12	Metalúrgica
E4	São Paulo - SP	28	Logística
E5	São Paulo - SP	75	Informática
E6	São Paulo - SP	129	Logística
E7	Campo Limpo Paulista - SP	23	Contabilidade
E8	São Paulo - SP	179	Recursos Humanos
E9	São Paulo - SP	6	Informática
E10	São Paulo - SP	12	Metalúrgica
E11	São Paulo - SP	19	Farmácia
E12	São Paulo - SP	2346	Metalúrgica
E13	São Paulo - SP	745	Supermercado

Para este estudo, os supervisores responderam as pesquisas sobre os 13 profissionais técnicos atuantes nas empresas, tendo os seguintes dados :

- 6 alunos do Senac, 4 alunos do Senai e 3 alunos das ETECs;
- 81% do sexo masculino e 19% sexo feminino;
- Faixa etária entre 18 e 27 anos.

Reforça-se que, dos 34 alunos respondentes do questionário de McClelland, restaram 13 alunos com as características necessárias para a participação na segunda etapa desta pesquisa.

Abaixo, seguem as formações técnicas por escolas:

Quadro 15 – Classificação dos profissionais técnicos analisados

Citação na resposta	Formação Técnica
F1	Profissional técnico formado pelo Senai
F2	Profissional técnico formado pelo Senac
F3	Profissional técnico formado pelo Senac
F4	Profissional técnico formado pelo Senac
F5	Profissional técnico formado pelo ETEC
F6	Profissional técnico formado pelo Senai
F7	Profissional técnico formado pelo Senai
F8	Profissional técnico formado pelo Senac
F9	Profissional técnico formado pelo ETEC
F10	Profissional técnico formado pelo ETEC
F11	Profissional técnico formado pelo Senai
F12	Profissional técnico formado pelo Senac
F13	Profissional técnico formado pelo Senac

4.2.1 Análise Resultado

Como foi dito, os dados obtidos nas entrevistas foram analisados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2008).

Esses pontos representativos, encontrados nos relatos dos entrevistados, foram, adiante, classificados em categorias de análise, conforme propõe Bardin (2006, p. 117):

Classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Essas categorias foram definidas com base nas competências intraempreendedoras, de acordo com Herron *apud* Hashimoto (2013, p, 20) e o conhecimento prévio sobre intraempreendedorismo.

- 1) Conhecimento sobre intraempreendedorismo;
- 2) Conhecimento do produto;
- 3) Negócios;
- 4) Setor;
- 5) Liderança;
- 6) Rede de contatos;

- 7) Administrativa;
- 8) Empreendedor.

4.2.2 Categoria 1 - Conhecimento sobre intraempreendedorismo

Essa categoria se refere à concepção dos respondentes sobre o que é intraempreendedorismo. Eis algumas das posições expressas:

E1:

Vejo que são pessoas, funcionários que agregam inovações e criatividade trazendo melhor produtividade. São aqueles funcionários que possuem uma capacidade analítica diferenciada para cenários, ideias, inovações e busca por oportunidades para empresas ou onde trabalham. São eles a principal força indireta de movimento e criação de uma empresa.

E12:

São os funcionários diferenciados, que valorizam a inovação, participando dos processos e agregando valores para toda equipe. Entendo que intra empreendedor se destaca com a busca pelo novo, ele não se intimida pelos riscos e possibilidade de insucesso, procura sempre gerar uma boa ideia e compartilhar com seus superiores para reconhecimento, está focado na melhoria contínua e luta contra a estagnação de seu departamento ou da sua empresa, além da facilidade em descobrir oportunidades ocultas.

Observou-se que todos os entrevistados concebem o intraempreendedorismo com a ideia de criação e inovação dentro de uma empresa. A concepção de intraempreendedor dos entrevistados vai ao encontro da definição oferecida pelos primeiros autores a se ocuparem do tema.

4.2.3 Categoria 2 - Conhecimento do produto

Esta categoria se relaciona as habilidade de entender o produto, seu desenho, concepção e potencial (HERRON, 1993 *apud* HASHIMOTO, 2013).

E7:

Em questões técnicas, os dois profissionais se interessam pelos produtos, buscam conhecimento e vão atrás do necessário para execução das tarefas. O F7 já sugeriu algumas mudanças nos processos logísticos. Pedi para elaborar um projeto explicativo.

E9:

Não vejo muita diferenças entre eles nesta questão, os processos são totalmente reformulados e eles apresentam conhecimento, com poucas sugestões para mudança.

4.2.4 Categoria 3 - Negócio

A categoria 3 está focada nas habilidades para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo (HERRON, 1993 *apud* HASHIMOTO, 2013).

E4:

Em questões técnicas, os dois profissionais se interessam pelos produtos, buscam conhecimento e vão atrás do necessário para execução das tarefas. O F4 já sugeriu algumas mudanças nos processos logísticos. Pedi para elaborar um projeto explicativo. F têm mais dedicação aos detalhes do produto, ele estuda mais as características técnicas já o têm outro funcionário graduado não mesma área e é mais operacional, cumpre o solicitado.

E13:

Não vejo grandes diferenças entre eles nesta questão, os processos são totalmente reformulados e eles apresentam conhecimento, com algumas sugestões para mudança. O F13 nos deu uma sugestão para organizarmos melhor o controle do faturamento em pastas de rede com acesso pelo diretoria, que facilitou muito na tomada de decisão.

4.2.5 Categoria 4 - Setor

Nesta categoria, são analisadas as habilidades para compreender o setor e as implicações de tendências e mudanças (HERRON, 1993 *apud* HASHIMOTO, 2013).

E5:

É bem interessante esta pergunta, já que ela está diretamente ligada com a participação deles nos processos. Vejo grande envolvimento dos funcionários quantos setores. O F5 está mais focado, há dois meses havíamos conversado em um reunião como os profissionais formados pelo Senac e Senai são diferenciados, acredito nesta qualidade. Vão bem aos processos seletivos, participam bem das atividades, vem com uma boa bagagem. Os outros profissionais técnicos participam das atividades, claro, mas precisam de mais treinamentos por parte da empresa, precisam ser lapidados. Nosso setor é de

constantes mudanças e ter “profissionais ligados” nisso é bem melhor para o desenvolvimento das atividades.

E6:

Nesse setor de faturamento não têm muitas mudanças, no entanto é uma área de grande atenção devidos as responsabilidades de cada um. O F6 vem se destacando pelo interesse em participar de tudo e principalmente pelo seu entusiasmo. Ele certamente vai ser promovido no começo do ano. Vejo nele boa comunicação e clareza nas ideias que é muito positivo para o desenrolar do trabalho.

4.2.6 Categoria 5 - Liderança

A liderança empreendedora tem como grande ponto de apoio o conhecimento sobre si. Como explicado por Lopes (2010), desde o início, o empreendedor precisa saber quais são seus pontos fortes que servirão de alavanca ao seu projeto empreendedor. Dentro desta categoria, as principais respostas estão em sintonia com a conceituação teórica:

E1:

Observo que os dois funcionários possuem características bem parecidas, no entanto o F1 apresenta mais sinergia com a equipe, ele consegue respeito pela sua postura. Semana passada ele me substituiu por meio período, sinto essa confiança dele. Acredito que ainda falta muito para ser um líder, mas se destaca no grupo.

E9:

Os dois funcionários são bem participativos nas discussões. O F9 tem poder de influenciar. Certa vez os funcionários resolveram fazer um “amigo chocolate” no setor que tem 44 funcionários e ele foi indicado para convencer que todos participassem. Muito bacana poder contar com ele e sinto firmeza no seu comportamento. Para o outro funcionário não tenho exemplos ou situações que eu tenha observado em destaque.

4.2.7 Categoria 6 - Rede de contatos

Segundo Hashimoto (2013), para uma rede de contatos eficiente, alguns elementos são fundamentais, destacando a afinidade com as pessoas e com as instituições nas quais estão inseridas e, principalmente, a credibilidade, a pessoa ou o empreendedor deve ter uma relação de confiança com a sua rede, pois, diante qualquer empecilho ou deslize, um contato pode ser comprometido. No contexto do intraempreendedorismo, a eficiência de um empreendimento, em parte, é influenciado pela rede de contatos, uma vez que é por meio de seus integrantes que a empresa pode ganhar mercado. Uma

informação correta pode representar o crescimento da empresa e a sua solidificação no mercado, gerando, conseqüentemente, renda, empregos e consumo.

E9:

Observo que os dois funcionários possuem características bem parecidas, no entanto o F9 apresenta mais sinergia com a equipe, ele consegue respeito pela sua postura. Semana passada ele me substituiu por meio período, sinto essa confiança dele. Acredito que ainda falta muito para ser um líder, mas destaca no grupo.

E10:

A amizade é um artigo cultivado na empresa. Uma arte a ser constantemente aprimorada e os dois, embora sejam tímidos, sabem ter esta habilidade de valor inestimável no ambiente. Isso precisa ser melhor trabalhado neles. Vejo que ficam muito limitados em seus setores, mesmo tendo integração com outras equipes. Momento precioso para ampliar contatos e conseguir maior conhecimento do todo.

4.2.8 Categoria 7 - Administrativa

Nesta categoria, verifica-se a capacidade dos técnicos de organização e de desenvolvimento de suas atividades de forma ordenada.

E11:

F11 é muito organizado, aliás os dois são, mas tecnicamente falando há algumas diferenças. Por exemplo, pedi para o F2 levantar os relatórios das remessas para o Paraná e demorou quase 20 minutos por algo que levaria cinco. Ele têm todos os acessos mas se desorganiza em coisas básicas. O F11 normalmente faz uma atividade bem interessante. Ele coloca as prioridades em primeiro plano e com consegue rapidamente dá as respostas necessários.

E13:

Quanto a organização, dentro da empresa é um requisito fundamental, inclusive no processo seletivo. Para avaliá-los, vejo que são em pequenos detalhes que há as diferenças.

4.2.9 Categoria 8 - Empreendedor

Nesta categoria, são analisadas as habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidades (HERRON, 1993 *apud* HASHIMOTO, 2013).

E4:

F4 às vezes é muito sonhador, acredito que isso seja importante, principalmente para idade dele, no entanto às vezes apresenta ideias fora de contexto, mas tenta. Ele é muito ligado nas oportunidades que aparecem na empresa, sempre quer fazer os cursos, até mesmo porque são excelentes os daqui. Voltando sobre quando me perguntou sobre o que é intraempreendedorismo, eu vejo Intraempreendedor é aquele profissional que a partir de uma ideia e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa

onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. F2 apresenta poucas características que chamam atenção. Pouco participa das atividades externas. Faz o solicitado.

E6:

Algumas características são bem notadas em F4 posso afirmar para você em nosso último feedback relatei algumas características como: inovação, liderança, capacidade de analisar riscos, independência, criatividade, autoconfiança. orientação para resultados, otimismo, flexibilidade, além de habilidade para conduzir situações adversas, entre outras como pontualidade. Para o F2 relatei outras características como: envolvido, comprometido e pontual.

Quanto a sua natureza, pode-se classificar a pesquisa utilizada neste trabalho como aplicada, pois gera conhecimento para a aplicação prática do resultado. No caso, a identificação das características intraempreendedoras por procedimentos quantitativos e qualitativos, busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las — abordagem quantitativa de investigação, e interpretar os dados coletados, comparando-os com os já validados como certos — abordagem qualitativa explicativa de investigação, visando identificar as características que levam o indivíduo a ser intraempreendedor, pois envolve interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e classificar como intraempreendedor após aprendizagem de empreendedorismo.

5. CONCLUSÕES

A aprendizagem do empreendedorismo vem a cada dia ganhando mais espaço no cenário econômico, educacional e empresarial. Este trabalho procura apontar as novas vertentes do mercado de ocupação e trabalho e o perfil do profissional técnico da atualidade. Conforme Mccleand (1961), o indivíduo que possui um perfil empreendedor nato tem maiores chances de obter sucesso no momento da abertura e no desenvolvimento de seu próprio negócio, ou até mesmo dentro da organização em que atua. Porém, apesar de um indivíduo não possuir as características comportamentais ideais de um empreendedor, elas podem ser adquiridas, desenvolvidas e aperfeiçoadas no decorrer da vida, por meio da prática e do ensino de empreendedorismo.

Neste contexto, segundo as respostas dos supervisores dos profissionais técnicos, as instituições de ensino técnicas possuem um papel fundamental na formação empreendedora. Levando em conta o exemplo de algumas das respostas obtidas na pesquisa qualitativa, os profissionais da educação de escolas técnicas precisam ter em mente que empreendedorismo não é uma disciplina comum. Portanto, há que despertar o interesse do aluno, uma vez que, em muitos casos, esse aluno nunca pensou em abrir seu próprio negócio. Sendo assim, durante as aulas de empreendedorismo, devem ser utilizadas metodologias ativas, construtivistas, nas quais o professor possui o papel fundamental de acompanhar cada participante, individualmente, tendo em vista também os objetivos de aprendizagem do aluno, constantemente apontando os possíveis caminhos para a realização desses objetivos. Apesar os limites desta pesquisa, ela indica que a escola vem cumprindo seu papel, juntamente com o ambiente externo de seus alunos.

Durante o estudo, foi possível perceber o grau de evolução das características empreendedoras dos alunos, conseqüentemente, também de suas características intraempreendedoras. De fato, as escolas técnicas conseguem desempenhar seu papel no ensino, estimulando a cultura empreendedora em seus alunos. Essa também é a percepção dos supervisores diretos dos profissionais técnicos pesquisados.

Pelos resultados obtidos, nota-se que eles se alinham com as preposições iniciais de pesquisa. Os supervisores diretos conseguiram avaliar e perceber o aprendizado de seus funcionários durante o curso. Neste sentido, os aspectos relacionados a especificidade do curso é mais evidente, mas o questionário foi estruturado para identificar as competências intraempreendedoras antes de depois do curso. Análise possível por meio do questionário de McClelland, que foi aplicado antes e depois da conclusão do curso. A evolução do desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras foi considerável, em geral, de aproximadamente 16%. A partir das respostas dos supervisores diretos, também foi possível explicar a diferença entre funcionários com curso técnico profissionalizante e funcionários sem curso técnico. Os supervisores puderam analisar o envolvimento dos profissionais técnicos e seus desempenhos dentro da empresa, comparando com outros profissionais, validando as preposições deste estudo.

Vivemos na era globalização, do conhecimento e do empreendedorismo. É necessário, portanto, fomentar ideais claros e apresentar ferramentas práticas que possibilitem o domínio tácito do conhecimento, transformando-o em conhecimento explícito, tornando-o, desse modo, conhecimento coletivo, partilhado por todos que a ele tenham acesso. Anos atrás, acreditava-se que só seria empreendedora a pessoa que nascia com o perfil empreendedor. Os demais indivíduos seriam predestinados ao insucesso no mundo dos negócios. Porém, hoje em dia, considera-se que o empreendedorismo pode ser ensinado. Assim, qualquer pessoa, desde que submetida às metodologias e conteúdos de ensino adequados ao processo de aprendizagem de empreendedorismo, pode desenvolver as características comportamentais empreendedoras. O empreendedorismo deve ser ensinado do nível fundamental ao superior, trabalhando a construção da formação empreendedora do aluno. Mas há ainda muito que se fazer nesta área.

O desenvolvimento do empreendedorismo, do perfil empreendedor e do comportamento empreendedor são grandes desafios desta era pós-industrial. Trata-se de um desafio de toda a sociedade, uma vez que envolve a ruptura de paradigmas consolidados durante todo o último século. Promover a capacidade empreendedora da sociedade é uma faceta multidimensional e, portanto, esforços isolados de alguns atores não gerarão resultados consistentes. Uma

transição paradigmática envolve o desenvolvimento de novos valores em toda a sociedade.

Reforça-se a importância das instituições de ensino, principalmente, aquelas voltadas a cursos técnicos profissionalizantes, promoverem uma formação empreendedora, auxiliando os estudantes que queiram abrir seu próprio negócio ou atuarem no horizonte de uma postura empreendedora dentro das empresas. Paralelamente, cabe incentivar os atuais empreendedores, sem educação formal, a buscarem o aprendizado que servirá de guia para a realidade prática nas instituições de ensino. Elas apresentam vários elementos associados ao desenvolvimento de planos de negócios. E a abordagem pode ser revista, por meio de conceitos mais modernos sobre o empreendedorismo. Dessa forma, esses empreendedores perceberam a educação formal como um investimento que vai gerar informações essenciais para o sucesso de seu negócio, acreditando na competência das instituições de ensino de promoverem uma educação empreendedora para aqueles que se dispõem a aprender. Cabe, então, ao ensino formal mais do que apenas apresentar aos alunos as ferramentas gerenciais, mas ensiná-los como utilizá-las na prática.

Com este estudo, conclui-se que a aprendizagem em empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento do país e vem sendo bem utilizada pelas escolas técnicas, quanto as competências intraempreendedoras e sua aplicabilidade. Os profissionais técnicos analisados tiveram evolução no desenvolvimento das características empreendedoras e conseguem apresentar atitudes intraempreendedoras em suas atividades nas empresas.

5.1 Sugestões para Futuros Trabalhos

Ao encerrar a pesquisa surgem as limitações que neste momento se tornam recomendações para futuros trabalhos. Apesar do trabalho ter atingido seu objetivo, por meio da criação do modelo de integração das categorias propostas, sabe-se da necessidade de uma avaliação do modelo.

A transição paradigmática envolve o cultivo de novos valores na base da formação do indivíduo, na família e no sistema educacional. Espera-se que este estudo desperte novas pesquisas de campo em escolas profissionalizantes, com o intuito de avaliar a funcionalidade dos programas. Apresenta-se como sugestão para trabalhos futuros a aplicação do teste desenvolvido (anexo 1) em um grupo maior de pessoas, em especial, antes do funcionário ingressar na empresa, tendo assim todo o mapeamento da influência do ensino empreendedor.

Pode-se, também, aprofundar o estudo dos planos de aulas das escolas técnicas, comparando-os. Neste sentido, será possível analisar os mais adequados, considerando especialmente também estudos de campo sobre o comportamento dos alunos. Pesquisas sobre o desenvolvimento do professor em sala de aula também se impõem como um caminho proveitoso de investigação.

Recomendação para um aperfeiçoamento metodológico nesta pesquisa para um doutorado ou artigo. Sabe-se que mudar atitudes do ser humano não é tarefa muito fácil, porém é possível e viável, quando demonstrada as vantagens e melhorias que acarretarão no decorrer dos dias. Os grandes desafios são superados quando alguém tem vontade e acredita ser capaz de superá-los e a partir daí cria alternativas e implementa as ações.

Como citado acima, para ocorrer uma mudança satisfatória, esta deve ser bem explicada, demonstrando que não ocorrerão prejuízos para o professor, aluno e ensino, mas sim um acréscimo na divulgação dos saberes e sua utilização na vida do indivíduo.

Com as atividades realizadas neste trabalho de investigação, foram percebidas necessidades de outras atividades observadas por alunos e supervisores e que podem ser trabalhadas pelas Instituições. Entre estas atividades pode-se sugerir as seguintes:

1. Estabelecimento de uma equipe de profissionais que se capacitem em trabalhar com a estruturação de matrizes curriculares, como forma de minimizar as diferenças que se percebem na forma se escrever as competências que são trabalhadas nos cursos técnicos

profissionalizantes, bem como corrigir exageros ou limitações no uso destas competências;

2. Elaboração de um estudo sobre as reais competências trabalhadas nos cursos técnicos e suas explicitações nos históricos escolares dos respectivos cursos;
3. Buscar metodologias e práticas institucionais que estabeleçam a periodicidade da adequação das competências atribuídas aos alunos, com as necessárias no mercado de trabalho, e com sua real apresentação nos Históricos Escolares;
4. Elaboração de pesquisa para investigar o percentual de empresários de sucesso ou intraempreendedores, com mais de cinco anos no mercado de trabalho, que possuem formação técnica profissionalizante, e avaliar neste estudo, quais competências foram as principais responsáveis pelo desenvolvimento das competências empreendedoras;
5. Estabelecer metodologias de capacitação permanente em empreendedorismo para o corpo docente, como forma de discutir e aprender novas práticas pedagógicas no trabalho de formação profissionalizante;
6. Elaboração de estudo de introdução do empreendedorismo e do intraempreendedorismo no ensino médio e nos cursos recém criados de ensino técnico integrado.

6. REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, T. **Avaliação de desempenho de profissionais técnicos: Um estudo exploratório.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 19. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2008.
- BENSON, G.L. Thoughts of an entrepreneurship chairholder model entrepreneurship. **Journal of Applied Business Research**, 1993. v. 9, issue 1, p. 140-148.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1996. p. 20-23.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M . F. **Estudo sobre a essência do empreendedorismo.** ENANPAD, 2006.
- BODELL, R. W. *et al.* **Entrepreneurship: the spirit of adventure.** 1. ed. Canadá: HBJ, 1992.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DEACON, S.; KIRBY, J. Morphological awareness: just “more phonological”? The roles of morphological and phonological awareness in reading development. **Applied Psycholinguistics**, 2004, n. 25, p. 223-238.
- DEGEN, R. **O Empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DEMO, Pedro. **Metologia científica em ciências sociais.** 3. ed rev. atual. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, p. f. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada de século.** São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUTRA, I. S. **O perfil empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses.** Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciada. Marngá/Londrina, 2002.
- Ministério da Educação. **Educação Profissional: Referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico.** Brasília: Ministério da Educação - MEC, 2012. Disponível em: www.mec.gov.br. Acesso em: 15/03/2013.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva. 2001.

FAZENDA I. **A interdisciplinaridade: um projeto em parceria.** São Paulo: Edições Loyola, 1995.

_____. (Org.). **Metodologia da pesquisa educacional.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 21-33.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração.** São Paulo, abr./jun., 1994, v. 34, n.2 p. 5-28.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração.** abr./jun. 1999, v. 34, n. 2, p. 05-28.

_____. O Empreendedorismo como tema de estudos superiores. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte.** Brasília: CNI – IEL Nacional, 2001. v. 19, n. 12, p.35-60.

_____. Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. : **Revista De Negócios.** Blumenau: FURB, abr./jun., 2004. v. 9, n. 2, p.65-80.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FLORES, D.C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. O ensino do empreendedorismo nos cursos de pós-graduação em administração no Brasil. : **Revista de Negócios,** 2008, n. 13 (2), p. 93-104.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia de pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. (Apostila). Disponível em: <http://www.dqi.ufms.br/apostilametodologia.pdf>. Acesso em 17/03/2014:

FRIEDLAENDER, G. M. S.; BRINGHENTI, C. O professor como facilitador do empreendedorismo. **Anais do ENEMPRE – Encontro Nacional.** Escola Novos Empreendedores. Florianópolis, 2005.

GARAVAN, T. N.; O’CINNEIDE, B. Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation part 1. **Journal of European Industrial Training,** 1994, v. 18, n. 8, p. 3-12.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis: Pandion, 2008.

GODI, C., BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**. São Paulo, mar./abr. 1995, v. 35, n. 2, p.57-63.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **RAE**. São Paulo, mai./jun. 1995, v. 35, n. 3, p.20-29.

HASHIMOTO, Marcos. **Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre o cliema interno e desempenho superior**. Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.

_____. **Espírito empreendedor nas organziações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HYTTI, U.; O'GORMAN, C. What is "enterprise education"? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programs in four European countries. : **Education Training**, 2004, v. 46, n. 1, p. 11-23.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K. Entrepreneurial education and training in Canada: a critical assessment. : **Education Training**, 2002, v. 44, n. 8/9, p. 421-430.

JONES, C.; ENGLISH, J. A Contemporary approach to entrepreneurship education. : **Education Training**, 2004, v. 46, n. 8/9, p. 416-423.

KATZ, J. A. The chronology and intellectual trajectory of American Intrepreneurship education 1876-1999. **Journal of Business Venturing**, New York, 2003, v. 18, n. 2, p. 283.

KURATKO, Donald F.; HODGETTS, Richards M. Entrepreneurship – A contemporary approach. 4. ed. Orlando: **The Dryden Press**, 1998, p. 4-28 e p. 29-52.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Emanuel F. Formação de empreendedores e o papel das incubadoras. **Anais do Iº Encontro Nacional de Empreendedores**. Universidade Católica de Pernambuco, 1999.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEZANA, Á. G. R. et al. Empreendedorismo no ensino fundamental: a experiência de uma escola privada brasileira. In: **RGE - Revista de Gestão e Empreendedorismo**, 2009, v. 1, n. 1, p. 5-20.

LIMA, Edmilson. Aprendizagem e difusão de inovações tecnológicas entre micro, pequenas e médias empresas: o caso de WK Sistemas, de Blumenau. In: **Anais do III EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Brasília, 2003. Disponível também em: <http://home.furb.br/edmilsonlima>. Acesso em 16/02/2014:

LIMA, E.; LOPES, R. M. A.; NASSIF, V. M. J.; SILVA, D. Intenções e atividades empreendedoras dos estudantes universitários – **Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2011**. Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo. PMDA - UNINOVE. São Paulo: UNINOVE, 2011. Disponível em: <http://grupoapoe.wordpress.com/nossos-cadernos-de-pesquisa/>. Acesso em: 08/03/2014.

LOPES, R. M. **Educação empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUNA, S. V. **O falso conflito entre tendências metodológicas**. São Paulo Elsevier 2000.

MARCARINI, Adenir; SILVEIRA, Amélia; HOELTGEBAUM, Marianne. O desenvolvimento do empreendedor nas universidades como instrumento de geração para novos negócios. **Thirt international conference of the Iberoamerican Academy of Management**. São Paulo, 2003, v. 1 p. 1-28.

MATLAY, H. Researching entrepreneurship and education: Part 1 – what is entrepreneurship and does it matter: **Education Training**, 2005, v. 47, n. 8/9, p. 665-677.

MCCLELLAND, David. **The personaly**. New York: William Sloane, 1951.

_____. **Studies in motivation**. New York: Appleton-Century Crofts, 1955.

_____; L. BALDWIN, Alfred; BRONFENBRENNER, Urie; STRODTBECK, (Eds.). **Talent and society: new perspectives in the identification of talent**. Princeton: D. Van Nostrand, 1958.

_____. **The Achieving Society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

_____. Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socioeconomic development. **LENGYEL, P.** (Ed.). Paris: U.N.E.S.C.O., 1971.

_____. **A sociedade competitiva:** realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEGGINSON, Leon C. *et al.* **Administração: conceitos e aplicações.** 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998, p.11-12.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, Amilton J. **Elaboração de uma metodologia para introdução do ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. **Ensino: as abordagens do processo.** São Paulo: EPU, 1986.

NECK, H.; GREENE, P. G.. 'Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. **Journal of Small Business Management.** 2011. n. 49 (1), p. 55-70.

NEVES, J. **Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades.** São Paulo: Caderno de Pesquisa de Administração, 1996, v.1, n. 3.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antonio de. **Metodologia da pesquisa científica:** guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: Visual Books, 2006.

OSTERBEEK, H.; van PRAAG, M.; IJSSELSTEIN, A. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation. : **European Economic Review**, 2010, n. 54(3), p. 442-454.

PATRICIO, Z. *et al.*... **Aplicação dos métodos qualitativos da produção de conhecimento.** São Paulo: ENAMPAD, 1999.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

PEREIRA FILHO, João Lins. **Inovação e criatividade em organizações Brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais.** Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

PIAGET, J. **Epistemologia genética**. São Paulo : Martins Fontes, 1990. *Coleção Universidade Hoje*.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um. São Paulo: Harbra, 1989.

_____. **Intrapreneuring**. Ed. Harbra, 1989.

_____. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na Prática: um guia de inovações nos negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

POZO, H e TACHIZAWA, T. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: um enfoque de gestão ambiental e responsabilidade social para seu crescimento. In: **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, 2007, v. 1, n. 1, p. 4-23. Disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article>. Acesso 18/11/2013.

RAELIN, J. Two-Track plans for one-track careers.: **Personell Jornal**, 1987. n. 66, p 96-101.

SHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, *Coleção os Economistas* 1983

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHUMPETER, J. 1912. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, *Coleção os Economistas*. 1912.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metologia do trabalho científico**. 23. ed. rev e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SEBRAE. **Empendedorismo no Brasil**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empendedorismo_brasil.asp. Acesso em novembro de 2013.

SOUZA, E. C. L. Educação empreendedora: experiências e questões para pesquisa : **3ª CIPEAL - Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina**. Rio de Janeiro: IAG-PUC, 2004, v. 1 p. 01-15.

SUEDEKUM, G.; Miller, A. **Empendedorismo nas universidades brasileiras**. 2011. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B6ZW664B0pZWdGIwNE9UVWJRZFNWaUVZUllrcmY5dw/edit?pli=1>. Acesso em: 07/12/2013.

TACHIZAWA, T. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 2008.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

TIMMONS, J. A. **New venture creation, entrepreneurship for the 21 century**. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

TRAN, V.-T.. La perception de la carrière entrepreneuriale des étudiants vietnamiens. Paper presented at the International **Conference - Contributions of Social Sciences - Humanity in Economic and Social Development**. 2011. Disponível em: <http://tainguyenso.vnu.edu.vn/jspui/bitstream/123456789/3954/>. pdf. Acesso em 04/11/2013.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VESPER, K. H. Entrepreneurial academics – how can we tell when the field is getting somewhere? : **Journal of Small Business Management**. 1987, v. 25, n. 2, p. 1-7.

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

VIEIRA, Alexandre Thomaz *et al.* **Gestão educacional e tecnologia**. 1. ed. São Paulo: Avercamp, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Zellweger, T., Sieger, P. and Halter, F. . Should I stay or should I Go? Career choice intentions of students with family business background. **Journal of Business Venturing**. 2011, n. 26 (5), p. 521-536.

WALBERG, H.J. Syntheses of research on reaching. : M.C.Wittrock (Ed.). **Handbook of Research on Teaching**. New York: Mcmillan, 1986, p. 214-229.

WEINER, B. History of motivational research in education. : **Journal of Educational Psychology**, 1990, n. 2 (4), p. 616-622.

WILSON, T.D. Strangers to ourselves: The Origins and Accuracy of Beliefs about One's Own Mental States. : J.H. Harvey e G. Weary (Eds.) **Attribution: Basic Issues and Applications**. New York: Academic Press, 1985, p. 9-36.

WOOLFOLK, A. Developing a sense of efficacy in beginning teachers. **Allyn & Bacon Educators' Forum 3** (1), p. 73-82, 1993.

WOOLFOLK, A.; HOY, W.K. Prospective teachers' sense of efficacy and beliefs about control. : **Journal of Educational Psychology**, 1990, n. 82 (1), p. 81-91.

7. APÊNDICES

APÊNDICE 1 Entrevista com alunos antes e depois da realização do curso técnico

Formulário de pesquisa: Questionário de David McClelland

1 - Este questionário se constitui de 55 afirmações breves.

Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual descreve você de melhor forma (*considere como você é hoje, e não como gostaria de ser*). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

2 - Selecione o número correspondente à afirmação que o descreve:

- 1 = nunca
- 2 = raras vezes
- 3 = algumas vezes
- 4 = usualmente
- 5 = sempre

3 – Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação. Eis aqui um exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas	2.
----------------------------------------------	-----------

A pessoa que respondeu nesse exemplo selecionou o número “2” acima para indicar que, a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

4 – Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

5 – Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

6 – Este questionário se constitui de diferentes etapas em seqüência; leia atentamente as instruções.

Instrumento – Questionário

1) Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.	
2) Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.	
3) Termino meu trabalho a tempo.	
4) Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.	
5) Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.	
6) Gosto de pensar no futuro.	
7) Quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.	
8) Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.	
9) Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações.	
10) Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar.	
11) Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.	
12) Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir.	
13) Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.	
14) Sou fiel às promessas que faço.	
15) Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.	
16) Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito.	
17) Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.	
18) Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.	

19) Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.	
20) Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.	
21) Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.	
22) Aborreço-me quando não consigo o que quero	
23) Gosto de desafios e novas oportunidades	
24) Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.	
25) Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.	
26) Aborreço-me quando perco tempo.	
27) Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar.	
28) Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.	
29) Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.	
30) Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam.	
31) Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.	
32) Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso.	
33) Tive fracassos no passado.	
34) Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.	

35) Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.	
36) Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho.	
37) Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.	
38) Executo tarefas arriscadas.	
39) Conto com um plano claro de vida.	
40) Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.	
41) Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os.	
42) Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.	
43) O trabalho que realizo é excelente.	
44) Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.	
45) Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.	
46) Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.	
47) Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.	
48) Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.	
49) Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.	
50) Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.	

51) Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.	
52) Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.	
53) Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	
54) Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.	
55) Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo	

APÊNDICE 2: Roteiro de entrevista Supervisor

Entrevista I – Roteiro de entrevista – Supervisor

Empresa _____ Data ___/___/___
 Localização: _____
 Número de funcionários: _____ Data de fundação: ___/___/___
 Setor da economia que a empresa atua: _____
 Nome do entrevistado: _____
 Sexo: ___ Idade: ___ Formação: _____
 Área de especialização: _____ Formação _____
 Cargo: _____
 Área de atuação: _____
 Tempo na empresa _____ Tempo no cargo: _____

As questões serão direcionadas para a comparação entre o profissional técnico e outro não formado. Dentro das respostas, utilizar exemplos.

- 1 O que você entende por intraempreendedorismo? (conhecimento prévio do supervisor)
- 2 Exerce liderança positiva nas situações de trabalho em grupo e nas simulações?(liderança)
- 3 Atua com criatividade participando ativamente das tomadas de decisões?
(criatividade)
- 4 Demonstra comprometimento com as atividades e desafios dentro da empresa?
- 5 Ele demonstra interesse nos resultados obtidos pela empresa? (está envolvido, toma atitude de participar dos resultados)
- 6 Ele acredita no que faz demonstrando segurança? (seguro no que faz)
- 7 Tem percepção do ambiente interno, ou seja, dentro da empresa ele aproveita identificando oportunidades, como treinamento e planos de carreira? (percepção ao ambiente interno)
- 8 Como é seu relacionamento com os demais membros da equipe?
(trabalho em equipe)
- 9 Ele transmite inovação no que faz e nas atitudes? (inovação)
- 10 Tem facilidade em buscar informações importantes para a empresa?
(resolução de problemas)
- 11 Possui capacidade de influenciar pessoas? (liderança)
- 12 Tem facilidade em lidar com conflitos? (negociação)
- 13 Ele demonstra que quer participar com novas ideias? E quando as têm, são passadas com clareza, em etapas? (organização)

- 14 É uma pessoa organizada, ciente da importância desta organização para o processo? (organização)
- 15 Demonstra conhecimento necessário no produto e serviço para ter condições de sugerir mudanças? (conhecimento)