



PAULO SARTO NETO

**O USO DA ABORDAGEM *EFFECTUATION* NO
ENSINO DE EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS
DE ADMINISTRAÇÃO**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

PAULO SARTO NETO

O USO DA ABORDAGEM *EFFECTUATION* NO ENSINO DE
EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Orientadora: Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração das Micro e
Pequenas Empresas da Faculdade Campo
Limpo Paulista para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Empreendedorismo.

CAMPO LIMPO PAULISTA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada
pela Biblioteca Central da Unifaccamp

S26u

Sarto Neto, Paulo

O uso da abordagem *Effectuation* no ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração / Paulo Sarto Neto. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2020.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. *Causation*. 2. *Effectuation*. 3. Empreendedorismo. 4. Ensino.

I. Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

PAULO SARTO NETO

**O USO DA ABORDAGEM *EFFECTUATION* NO ENSINO DE
EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação de Mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer
Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira
Centro Universitário do Sul de Minas

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, que me concede o dom da vida e muita saúde para batalhar pelos meus objetivos e sonhos.

Ao meu pai, meu super-herói, meu primeiro professor, amigo e conselheiro, exemplo de homem íntegro e batalhador, que nunca mediu esforços para proporcionar o melhor a seus filhos.

À minha mãe, minha rainha, aquela que me ensinou os primeiros passos, que resultariam em uma longa e linda jornada de vida. Àquela que, com seu jeito doce e carinhoso, sempre foi meu porto seguro e grande incentivadora.

Aos meus irmãos, “amigos” inseparáveis, de quem recebi os mais sinceros e belos sorrisos desde a infância, e que há anos compartilham dos meus sonhos e sempre estão a meu lado, independentemente das circunstâncias.

À minha namorada, linda companheira de estrada, fonte de inspiração e admiração, que, mesmo diante das longas horas de estudo, sempre se manteve firme e incansável de mãos dadas comigo para que esse sonho pudesse se tornar realidade.

Aos meus grandes e verdadeiros amigos, com quem sempre compartilho os momentos mais importantes da minha vida, gratidão pelo apoio e torcida. Vocês foram o incentivo para me manter firme em meu propósito.

AGRADECIMENTOS

Depois de uma árdua e longa estrada, depois horas e horas de estudo, chegou o momento de agradecer quem esteve ao meu lado nessa inesquecível jornada. Não poderia me esquecer do amparo e da força que Deus me proporcionou ao longo desses meses para continuar firme com meu propósito.

Agradeço especialmente a meu pai, Carlos Roberto Sarto, por simplesmente existir. Sua simples presença me faz forte para ir adiante e enfrentar o que vier. O senhor não é apenas um pai, é meu amigo, meu irmão, meu companheiro e minha inspiração.

Agradeço com todo amor e carinho a minha mãe, Luciana Marangão Sarto, por todo cuidado, zelo e dedicação. Seu amor transborda em simples gestos. Obrigado por ser meu porto seguro, por seu colo ser o único local do mundo onde me sinto seguro de verdade. Seu amor me revigora para ir além!

Aos meus irmãos Carlos e Paula, presentes que a vida me concedeu. Posso dizer com toda certeza que a vida é mais linda e leve por tê-los ao meu lado. Vocês são elos indestrutíveis, que nem o tempo, que é imparável, poderá romper. Minha gratidão por existirem!

À minha namorada, Bruna Valente, outro presente que a vida me concedeu. Sua presença me faz mais forte e me inspira a ir além. Gratidão por ser minha companheira inseparável, por topas as minhas loucuras, por compartilhar sorrisos e momentos. Obrigado por segurar minha mão e me incentivar a ir adiante quando o cansaço batia. Minha jornada passou a ser mais bonita com você.

Agradeço, especialmente, a orientadora Professora Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi. Primeiramente por ter aceito ser minha orientadora. Acredito que os “arquitetos do acaso” sempre colocam as pessoas certas em nossas vidas. Gratidão por tanta dedicação, paciência, zelo e incentivo para comigo ao longo desse tempo. Foram incontáveis aprendizados que levarei para sempre em meu coração! Fica minha eterna gratidão por tudo o que fez por mim e deixo aqui minha admiração por você, pessoal e profissionalmente. Foi um imenso prazer dividir com uma pessoa como você esse momento tão importante em minha vida!

Com carinho, agradeço aos meus verdadeiros amigos. Esses, sim, acompanharam de perto, torceram e incentivaram verdadeiramente toda minha jornada. Gratidão por estarem sempre presente. A vida é mais leve quando se tem amigos de verdade.

Ao Professor Dr. Alessandro Messias Moreira e à Professora Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, que, com suas experiências e assertividade, contribuíram com valiosas sugestões para a conclusão desse trabalho.

Aos demais professores da UNIFACCAMP, por todo aprendizado e troca de experiências. O convívio com vocês me tornou um profissional ainda melhor.

Aos funcionários da pós-graduação e da biblioteca da UNIFACCAMP, que contribuíram todas as vezes em que foram solicitados, e não foram poucas as vezes.

Agradeço aos colegas de trabalho e à Instituição Sebrae MG, que contribuíram grandemente para que esse sonho pudesse se tornar realidade.

Por fim, aos amigos de mestrado, Wagner e Antônio, amizades construídas ao longo dessa incrível jornada. Gratidão por compartilharem e por fazerem parte desses momentos inesquecíveis. Certamente as resenhas e as boas risadas fizeram com que os meses de estudo fossem ainda mais prazerosos.

EPÍGRAFE

“Diante de mim havia duas estradas, eu escolhi a estrada menos percorrida, e isso fez toda diferença”.

Robert Frost

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa: Ensinar empreendedorismo de uma forma efetiva durante a graduação em Administração é desafiador, pois as estratégias e ferramentas de ensino utilizadas pelos professores nem sempre conectam os alunos com a realidade do mercado. A teoria ensina conceitos que podem não ser suficientes para o processo de ensino de empreendedorismo.

Problema e objetivos: Por consequência, o desafio principal é conseguir combinar a teoria com a prática no processo de empreender, instigado pelo problema de pesquisa: como a abordagem *Effectuation* está inserida no ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração? Isso, por sua vez, oportunizou o objetivo desta pesquisa, que foi analisar o uso da abordagem *Effectuation* no ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração.

Abordagem metodológica: Trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório, qualitativa, composta por uma amostra de 10 faculdades/universidades particulares localizadas em Minas Gerais, que oferecem a disciplina de empreendedorismo no curso de Administração. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e o tratamento de dados se deu por meio de análise de frequência, análise de conteúdo e triangulação entre dados coletados e teoria.

Resultados alcançados: Percebeu-se que, embora professores e alunos valorizem o planejamento prévio e análise de viabilidade para iniciar um negócio, empreender permeia por entre as abordagens *Effectuation* e *Causation*. Notou-se priorização por aulas estruturadas e uso de métodos de ensino como plano de negócios (*Causation*). Entretanto, entendeu-se também que é necessária a inserção de atividades práticas e dinâmicas no ensino de empreendedorismo, como construção de artefatos (*Effectuation*), bem como a interação do aluno com o ambiente externo para desenvolver suas habilidades e comportamentos.

Implicações práticas: A pesquisa levou os professores à reflexão sobre o ensino do empreendedorismo, apresentando oportunidades de melhoria e a possibilidade de combinação de teoria e prática durante as aulas.

Contribuição: Este trabalho ampliou a discussão acadêmica sobre empreendedorismo, mais precisamente sobre a abordagem *Effectuation*.

Palavras-chave: *Causation*. *Effectuation*. Empreendedorismo. Ensino.

STRUCTURED ABSTRACT

Purpose of the research: Effectively teaching entrepreneurship during the undergraduate courses in Business is challenging, as the teaching strategies and tools used by teachers do not always connect students with the market reality. Theory emphasizes concepts that may not be enough for the entrepreneurship teaching process.

Problem and objectives: Consequently, the main challenge is to be able to combine theory with practice in the entrepreneurial process, instigating the research question: how is the Effectuation approach inserted in teaching entrepreneurship in undergraduate Business courses? This, in turn, direct the objective of this research - analyze the usage of the Effectuation approach in teaching entrepreneurship in undergraduate Business courses.

Method: This is an exploratory, qualitative research, composed of a sample of 10 private colleges / universities located in Minas Gerais, which offer the discipline of entrepreneurship in the Business courses. The data were collected through interviews and the data treatment took place through frequency analysis, content analysis and triangulation between collected data and theory.

Achieved results: It was observed that, although teachers and students value prior planning and feasibility analysis to start a business, entrepreneur permeates between the Effectuation and Causation approaches. Priority was given to structured classes and the use of teaching methods as a business plan (Causation). However, it was also understood that it is necessary to insert practical and dynamic activities in the classes, such as the construction of artifacts (Effectuation), as well as the student's interaction with the external environment to develop their skills and behaviors.

Practical implications: The research led teachers to reflect on the teaching of entrepreneurship, presenting opportunities for improvement and the possibility of combining theory and practice during classes.

Contribution: This research extended the academic discussion on entrepreneurship, more precisely on the effectuation approach.

Keywords: *Causation. Effectuation. Entrepreneurship. Teaching.*

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1	Abordagem Causal em Empreendedorismo..... 27
Figura 2	Abordagem <i>Effectual</i> em Empreendedorismo..... 29
Figura 3	Lógica Causal vs. <i>Lógica Effectual</i> 32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Formação Acadêmica - Graduação.....	46
Gráfico 2	Formação acadêmica – Especializações.....	47
Gráfico 3	Períodos dos cursos de Administração em que foi oferecida a disciplina Empreendedorismo.....	50

LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1	Dez Características Comportamentais Empreendedoras..... 9
Quadro 2	Síntese Comparativa das Quatro Perspectivas..... 20
Quadro 3	Abordagens Empreendedoras..... 31
Quadro 4	Abordagens <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> em Relação ao Processo de Ensino de Empreendedorismo..... 33
Quadro 5	Estrutura para elaboração de instrumento de coleta de dados – Roteiro de Perguntas para Professores e Alunos..... 38
Quadro 6	Roteiro com Perguntas Abertas - Professores..... 40
Quadro 7	Roteiro com Perguntas Abertas - Alunos..... 41
Quadro 8	Matriz de Amarração..... 44
Quadro 9	Perfil dos Professores..... 47
Quadro 10	Perfil dos Alunos..... 49
Quadro 11	Percepção de Professores sobre Empreender com uso das Abordagens <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> 51
Quadro 12	Percepção de Alunos sobre Empreender com o uso das Abordagens <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> 54
Quadro 13	Percepção de Alunos e Professores sobre Empreender com o Uso das Abordagens <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> 58
Quadro 14	Métodos de Ensino Utilizados pelos Professores..... 65
Quadro 15	Métodos de Ensino dos Professores e as Perspectivas Teóricas..... 70
Quadro 16	Vantagens e Desvantagens do Uso da Abordagem <i>Effectuation</i> no Ensino de Empreendedorismo..... 79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCE Característica e Comportamento Empreendedor

EAD Educação à Distância

IES Instituição de Ensino Superior

MBA *Master of Business Administration*

MEC Ministério da Educação

MPE Micro e Pequena Empresa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivo geral	18
1.2 Objetivos específicos e organização da dissertação	18
1.3 Organização da dissertação	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Empreendedorismo: conceitos e definições	20
2.2 Definição e características do empreendedor	22
2.3 As perspectivas teóricas e o ensino de empreendedorismo	27
2.3.1 Perspectiva teórica das características do indivíduo	28
2.3.2 Perspectiva do empreendedorismo como processo.....	29
2.3.3 Perspectiva do empreendedorismo como processo cognitivo.....	30
2.3.4 Perspectiva do empreendedorismo como método	31
2.3.5 O ensino de empreendedorismo fundamentado nas perspectivas teóricas.....	33
2.4 Aprendizagem empreendedora	38
2.5 <i>Causation</i>	41
2.6 <i>Effectuation</i>	44
2.7 As abordagens <i>causation</i> e <i>effectuation</i> e o ensino de empreendedorismo	46
3 MÉTODO	52
3.1 Estratégia da pesquisa	52
3.2 Objetivos.....	52
3.3 Unidades de análise, população e amostra.....	53
3.4 Instrumento para coleta de dados	54
3.5 Procedimento de coleta de dados.....	57
3.6 Tratamento de dados	59
3.7 Matriz de amarração	59

3.8 Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa	60
4 RESULTADOS E ANÁLISES	62
4.1 Perfil demográfico da amostra	62
4.1.1 Perfil demográfico dos professores.....	62
4.1.2 Perfil demográfico dos alunos	64
4.2 Percepções sobre empreender utilizando as abordagens <i>effectuation</i> e <i>causation</i>	66
4.2.1 Percepções de professores sobre empreender utilizando as abordagens <i>effectuation</i> e <i>causation</i>	67
4.2.2 Percepções de alunos sobre empreender utilizando as abordagens <i>effectuation</i> e <i>causation</i>	70
4.2.3 Percepções de alunos e professores sobre empreender utilizando a abordagem <i>effectuation</i>	74
4.3 Ensino de empreendedorismo	78
4.3.1 Facilidades e dificuldades para ensinar empreendedorismo.....	78
4.3.2 Métodos de ensino de empreendedorismo.....	81
4.3.3 Os métodos de ensino de empreendedorismo e as perspectivas teóricas	86
4.3.4 O papel das instituições no ensino de empreendedorismo.....	88
4.3.5 A aprendizagem empreendedora.....	91
4.4 Vantagens e desvantagens do uso da abordagem <i>effectuation</i>	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	109
APÊNDICE B - AFIRMAÇÕES EM ESCALA DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO ...	111
APÊNDICE C - ROTEIRO COM PERGUNTAS ABERTAS – PROFESSOR.....	113
APÊNDICE D - ROTEIRO COM PERGUNTAS ABERTAS – ALUNO	114

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema amplamente estudado pela sua grande importância e relevância para a sociedade e, durante anos, vem evoluindo e sofrendo alterações constantes (BJERKE, 2007; PELOGIO; ROCHA, 2016; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SCHUMPETER, 1934).

O que se percebe durante a evolução do estudo do tema é que, inicialmente, o sucesso no processo de empreender estava condicionado apenas ao cumprimento de etapas e ao desenvolvimento de comportamentos e características empreendedoras padronizadas (MCCLELLAND, 1961; TASIC, 2007). Porém, pela prática do autor, percebe-se que o empreendedorismo não acontece de forma linear e previsível, sendo insuficiente afirmar que cumprir etapas predeterminadas e desenvolver habilidades específicas garantam o sucesso do empreendedor.

Como o mundo não é linear, tampouco previsível e os recursos disponíveis são escassos, à medida que o estudo do tema evoluiu, o foco passou a não ser apenas o empreendedor, mas, sim, o que faz esse empreendedor. Nesse sentido, tornou-se oportuno entender como são utilizados os mecanismos para pensar, agir e tomar decisões de maneira empreendedora e entender como os empreendedores lidam com as contingências e os métodos usados para explorar as oportunidades que possam existir (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

Mediante a evolução do tema, constata-se que ensinar empreendedorismo é algo desafiador, inclusive dentro das universidades e faculdades. Durante a graduação em administração, é comum que os alunos tenham a disciplina de empreendedorismo e nela vivam uma experiência empreendedora, de modo que contribua para que possam assumir uma postura empreendedora frente à vida.

Por consequência, a experiência vivida dentro da sala de aula é importante para conduzir o aluno ao empreendedorismo, seja abrindo seu próprio negócio ou desempenhando de maneira empreendedora suas atividades como funcionário de uma empresa. Isso provoca a análise se a forma como o empreendedorismo é ensinado contribui para que haja essa transformação em sua vida ou se é apenas um contato com a teoria.

Nesse sentido, torna-se oportuno identificar os métodos utilizados pelos professores para o ensino de empreendedorismo e se eles são adequados e suficientes. Entre os mais comuns, figuram aulas expositivas, estudos de casos e a elaboração de um plano de negócios, que, por sua vez, é amplamente o mais utilizado (VENKATARAMAN *et al.*, 2012). É comum que o professor use os métodos supracitados por conveniência, ou seja, pela facilidade de

aplicação e simplicidade (SHANE, 2012), desconsiderando outras variáveis também relevantes, como o ambiente externo e possíveis *stakeholders*.

Isto posto, existem divergências de caminhos entre a teoria ensinada na graduação e a prática enfrentada no mercado, pois há empresas que foram abertas sem a elaboração de um plano de negócios ou de um estudo prévio das características dos sócios e perduram por anos no mercado. Isso leva à necessidade de evolução da forma como se ensina empreendedorismo, aproximando teoria e prática. A combinação entre teoria e prática surge como uma oportunidade para tornar a aprendizagem empreendedora mais efetiva e gera uma oportunidade de exploração que pode ser instigada pela seguinte questão de pesquisa: Como a abordagem *Effectuation* está inserida no ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração?

A resposta a esse questionamento é importante para as instituições de ensino superior, professores e alunos, pois pode provocar diversas reflexões e inferências sobre o tema empreendedorismo, como aproximar o aluno da realidade empreendedora, explorar novas formas de lecionar a disciplina de empreendedorismo e a possibilidade de influenciar as escolhas dos discentes em relação ao seu futuro.

1.1 Objetivo geral

Para responder à questão de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o uso da abordagem *Effectuation* no ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração.

1.2 Objetivos específicos e organização da dissertação

Tendo como referência o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos. São eles:

- a) verificar a percepção de professores e alunos sobre a abordagem *Effectuation* como forma para empreender;
- b) Identificar as práticas pedagógicas utilizadas pelos professores no ensino de empreendedorismo; e
- c) Analisar as vantagens e as desvantagens do uso da abordagem *Effectuation* em sala de aula.

1.3 Organização da dissertação

A presente dissertação está organizada em 5 capítulos distintos. O capítulo introdutório elucida a problemática em estudo, os objetivos da pesquisa e a justificativa. No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico, composto pelos temas: definições de empreendedorismo, empreendedor, as perspectivas teóricas relacionadas ao empreendedorismo, aprendizagem empreendedora, bem como as abordagens *Causation* e *Effectuation*. No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados durante a pesquisa e o capítulo 4 os resultados e análises. Por fim, o capítulo 5 no qual é dedicado à finalização da dissertação, apresentando as conclusões obtidas pelo pesquisador, as limitações e sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como finalidade elucidar os principais autores e referenciais teóricos relacionados ao problema de pesquisa. Dessa forma, são abordados empreendedorismo e empreendedor, objetivando trazer definições, conceitos e características importantes para o estudo.

São trabalhadas também questões relacionadas ao ensino de empreendedorismo, dando enfoque principal em quatro perspectivas: a perspectiva teórica das características do indivíduo, a processual, a cognitiva e a perspectiva do empreendedorismo como método (SALUSSE, 2014).

Posteriormente, é discutida a aprendizagem empreendedora (SANTOS, 2004), como ela se desenvolve nos seres humanos (POLITIS, 2008) e o momento em que acontece, com base em Cope (2011), Wang e Chugh (2013).

Na sequência, é explorada a abordagem *Causation*, que consiste basicamente em uma forma tradicional de empreender (SARASVATHY, 2001a), e a abordagem *Effectuation*, pautada em Sarasvathy e Venkataraman (2011), em que são apresentados conceitos, princípios e fundamentos da teoria.

Ao findar o capítulo, é feita uma comparação entre as abordagens *causation* e *effectuation*, explanando sobre suas principais diferenças, aplicações e importância para o processo de empreender (SARASVATHY, 2004).

2.1 Empreendedorismo: conceitos e definições

O termo empreendedorismo não apresenta um conceito único e ou uma definição específica. Mediante a amplitude do conceito, são percebidas, de forma geral, várias tentativas de conceituar o que é empreendedorismo, todas girando basicamente em torno de três principais temas, sendo eles criatividade, inovação e organização de processos econômicos (BJERKE, 2007).

Nota-se, com o passar do tempo, que o estudo e a definição do conceito vêm sofrendo constantes alterações. Ao buscar sua origem, o termo “empreendedorismo” é utilizado desde a idade média e descrevia projetos desenvolvidos por indivíduos. Posteriormente, no século XVII, houve sua associação àquele que assumia riscos ao trabalhar diretamente com o governo. Nos séculos XVIII e XIX, por sua vez, é que o termo empreendedorismo passa a se relacionar

com maior proximidade da vida empresarial, quando ocorre a transformação de matéria-prima em produtos e serviços com valor financeiro (PELOGIO; ROCHA, 2016).

Já no século XX, o economista Joseph Schumpeter (1934) deu uma nova roupagem ao estudo, posicionando o empreendedorismo no cerne da evolução do capitalismo, ressaltando sua capacidade de inovação e transformação, vinculando-o ainda à dinâmica do crescimento econômico, juntamente com a combinação dos meios de produção e do crédito (TASIC, 2007).

Carland, Hoy e Boulton (1984) defendem que o empreendedorismo está relacionado ao conceito de competência, ou seja, o empreendedor deve buscar desenvolver conhecimentos, experiências, habilidades e capacidade de inovação e de criação. Schumpeter (1982) confirma que o empreendedorismo, em sua essência, está na identificação de novas oportunidades, explorando, com respaldo na utilização de todos os seus recursos e competências adquiridas, essa oportunidade, de maneira inovadora. Sendo assim, percebe-se nessa relação uma interação constante entre o empreendedor e a inovação.

Schumpeter (1982) ainda afirma que inovação significa criar novos produtos e identificar novos mercados, desenvolver e adotar novos métodos de produção e buscar vantagem em relação aos concorrentes, tendo como alicerces a eficiência e a qualidade. Em suma, a palavra inovação resume a atitude empreendedora.

Segundo Schein (1985, p.30), “o empreendedorismo está relacionado à criatividade e à propensão de criar algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”. Ou ainda, pode-se considerar que empreendedorismo é a geração de negócios em si, ou seja, é a criação de uma nova empresa, a expansão de uma já existente e os riscos assumidos durante esse processo (FILION, 1999).

Percebe-se que o estudo do empreendedorismo ganhou força nos últimos vinte anos, principalmente no meio acadêmico, e se revela como um fenômeno complexo em razão da grande variedade de contextos que pode ter. Como se nota, essa complexidade é refletida com base em diversos conceitos utilizados na literatura para abordar o tema, que, por sua vez, vai se transformando ao longo do tempo (PELOGIO *et al.*, 2013).

Ao estudar empreendedorismo é comum se deparar com questões relacionadas aos motivos de sucesso e fracasso de empreendimentos, entre elas, quais características têm os empreendedores de sucesso ou ainda como devem ser feitos o planejamento e a implementação de uma nova empresa de modo a reduzir as possibilidades de fracasso (TASIC, 2007).

Esses tipos de questionamentos parecem ser os principais pontos de discussão acerca do tema empreendedorismo, porém ainda pouco conclusivos (TASIC, 2007). Sendo assim, parece

ser consenso entre acadêmicos e praticantes do empreendedorismo que a busca por um padrão que garanta a perpetuidade da empresa é longa, podendo ser considerada até mesmo infinita. Chegar a esse consenso definitivo é praticamente impossível (SARASVATHY, 2004) pela dificuldade de estabelecer um padrão definitivo do caminho ideal para se empreender, a melhor forma para criar um novo empreendimento, ou ainda quais as características ideais para se tornar um empreendedor de sucesso (TASIC, 2007).

Segundo Sarasvathy (2004), para que os estudos se tornem mais conclusivos e sejam mais bem embasados teoricamente, é necessário que as questões referentes à atividade empreendedora sejam revistas e reformuladas. Isso levará o empreendedorismo a se consolidar além do campo teórico, explorando questões que, de fato, são importantes e que contribuem para o surgimento de novos negócios. Isto posto, estudar o empreendedorismo sob essa ótica exigirá uma visão multifacetada, ou seja, uma visão que apresente características variadas e peculiares (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Inicialmente acreditava-se que alcançar o sucesso nos negócios dependia exclusivamente de procedimentos e atitudes padronizadas. Entretanto, percebe-se que essa afirmação está em transformação, visto que o próprio meio em que os negócios estão inseridos também vem se transformando e está muito diferente (PELOGIO; ROCHA, 2016).

A manifestação do empreendedorismo acontece de inúmeras maneiras, e o construto de sucesso, por sua vez, pode ser percebido de forma diferente pelas pessoas. Isso acontece pela ausência de critérios bem definidos na caracterização do empreendedor, empreendedorismo e definição de sucesso, visto serem os temas extensos, abrangentes e complexos (SALUSSE; ANDREASSI, 2016).

Enfim, nota-se que empreender requer muito mais do que simplesmente seguir procedimentos predeterminados e atitudes padronizadas, dado o dinamismo da atualidade. E não ter um padrão e um caminho definitivo para seguir durante o processo de empreender faz com que as pessoas busquem desenvolver habilidades e competências que auxiliarão durante sua jornada empreendedora (PELOGIO; ROCHA, 2016; SALUSSE, 2014; SARASVATHY, 2004; TASIC, 2007).

2.2 Definição e características do empreendedor

As definições de empreendedor e empreendedorismo se misturam e, mesmo existindo inúmeras tentativas de definir e caracterizar o perfil de um empreendedor, não existe ainda um consenso sobre quais são essas características (ZANELATO FILHO, 2018). O único consenso

que se tem é o pensamento de que é possível desenvolver o potencial empreendedor e as características que contribuem para o desenvolvimento desse comportamento, como inovação, criatividade, correr riscos calculados etc. (FILION, 1990).

Considerando essas ponderações, percebe-se que a tentativa de identificar essas características únicas de empreendedores parece motivar grande parte dos acadêmicos e praticantes do assunto (TASIC, 2007).

Como já definido, o termo empreendedor era usado para descrever tanto um ator quanto uma pessoa que administrava grandes projetos, como construção de castelos. Posteriormente, no século XVII, o empreendedor foi associado à pessoa que assumia riscos ao financiar contratos ou executar obras com o governo. Mas é nos séculos XVIII e XIX que o empreendedor assume um papel mais próximo do empresário, agregando a função de indivíduo que transforma matéria-prima em produtos com valor financeiro (HISRICH; PETERS, 2002).

Nesse mesmo período, entre os séculos XVIII e XIX, os autores que iniciaram e se dedicaram ao estudo do empreendedor são, respectivamente, Richard Cantillon e Jean Baptiste Say. O primeiro associou o empreendedor àquele que assume riscos durante o processo de compra e revenda de produtos e serviços, estando a lucratividade diretamente ligada à capacidade de inovar, ou seja, se houve lucro é porque o empreendedor fez algo novo e diferente. Já o segundo autor afirma que o empreendedor se caracteriza pela capacidade de assumir riscos, reunir diversos fatores de produção e gerenciar o empreendimento (FILION, 2000).

Já no século XX, o economista Joseph Schumpeter (1982) trouxe uma redefinição do papel do empreendedor, promovendo um novo dinamismo ao estudo do tema. Basicamente, Schumpeter não utiliza apenas o termo empreendedor, mas insere a figura do empresário (ZANELATO FILHO, 2018). Os empresários são indivíduos que têm como função criar novos empreendimentos, ou seja, fazer novas combinações. Vale ressaltar que há também a diferenciação da figura do “empresário” e do “capitalista”: o primeiro é responsável por novas combinações dos meios de produção, enquanto o segundo é proprietário de dinheiro e de bens materiais (SCHUMPETER, 1982).

Drucker (1998) afirma que o empreendedor não é apenas o dono que assume riscos, mas, sim, aquele que inicia seu negócio e desenvolve características específicas, buscando um diferencial que proporcione destaque no mercado e que possa fazer o negócio crescer.

Outra característica marcante do empreendedor é a busca por oportunidades que ninguém enxergou em todos os locais que frequenta, além do desejo constante por realizar coisas diferentes e novas. Ao identificar algo novo, o empreendedor explora suas características

empreendedoras para aproveitar a oportunidade identificada e, conseqüentemente, conseguir desenvolver um empreendimento (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Dessa forma, nota-se como foco a definição de “quem é o empreendedor” pela identificação de suas características e traços de personalidade. Fundamentando-se em McClelland (1961, 1972), estudos sobre essa área tentaram descrever o empreendedor em relação às suas características e identificar o que o diferencia do não empreendedor (SALUSSE, 2014).

Sendo assim, faz-se oportuno apresentar a abordagem comportamental, que surgiu na década de 1950 com os estudos de McClelland. A referida abordagem visou a distinguir os fatores psicológicos e culturais dos empreendedores e ainda quão importantes são para o desenvolvimento da economia (BOAVA; MACEDO, 2006; MCCLELLAND, 1961).

Considerando a abordagem comportamental, McClelland (1972) apontou três necessidades pelas quais as pessoas se mantêm motivadas:

- (a) necessidade de realização: é aquela em que o indivíduo coloca à prova seus limites, visando a realizar o melhor trabalho possível. Pessoas que buscam a realização provocam mudanças em suas vidas, estabelecem metas e buscam atingi-las;
- (b) necessidade de poder: buscam fazer as coisas quando e como querem, dirigindo e liderando pessoas, grupos ou equipes em prol de um objetivo. Praticam a persuasão, influência e argumentação constantemente; e
- (c) necessidade de afiliação: coloca o bem-estar do todo antes mesmo do individual, deseja fazer algo pela comunidade não visando ao destaque particular, executa melhor suas tarefas quando o trabalho acontece de forma cooperativa.

Nesse sentido, pesquisadores tentaram explicar os comportamentos dos empreendedores, examinando características e traços pessoais, ou ainda a influência de fatores contextuais (BESSANT; TIDD, 2009).

Surge, então, o pesquisador Olivo (2003), que, considerando as contribuições de McClelland (1972), dividiu as características comportamentais empreendedoras (CCEs) em três grupos. (a). grupo de realização: mais comum entre os empreendedores, pois os leva a agir com excelência para atingir o êxito. São autoconfiantes, assumem responsabilidades, visam sempre ao alcance de suas metas e procuram atividades desafiadoras; (b). grupo de planejamento: assumem riscos calculados com respaldo em planejamento e análises, buscam conhecer os processos para conduzir uma organização no caminho certo e ainda usam sua capacidade de buscar informações e avaliar uma oportunidade em determinado ambiente desfavorável; e (c) grupo de poder: buscam fazer as coisas de seu jeito e procuram sempre influenciar e persuadir

peessoas, conseguem equilibrar liderança e domínio alternando-os de acordo com cada momento, executam as atividades como planejadas, em prol dos objetivos traçados.

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009), existem inúmeras variáveis relacionadas ao sucesso de um empreendedor, mas fica evidente que o alcance do sucesso por um indivíduo depende de ele desenvolver as características mínimas presentes nos empreendedores vencedores.

Tendo o exposto acima como referência, vale ressaltar quais são essas características comportamentais empreendedoras na visão de Oliveira, Silva e Araújo (2014) (Quadro 1).

Quadro 1 – Dez Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs)

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCES)	
CATEGORIA: REALIZAÇÃO	
Busca de oportunidades e iniciativa	O indivíduo faz as coisas antes de ter sido solicitado, ou antes de ser forçado pelas circunstâncias; expande os negócios para novas áreas de atuação; aproveita realmente as oportunidades que surgem.
Persistência	Enfrenta os desafios das mais variadas formas e quantas vezes forem necessárias para superar os obstáculos.
Exigência de qualidade e eficiência	Procura novas formas de fazer melhor as coisas, de fazer mais rápido ou mais barato; faz as coisas de forma que supere os padrões de excelência; assegura que seu trabalho será feito no tempo e com a qualidade combinados.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia sobre normas e controles de outros; mesmo diante de resultados adversos mantém seu ponto de vista; mostra confiança em sua própria capacidade.
CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	
Correr riscos calculados	Avalia e discute as alternativas; procura manter sempre o controle da situação para reduzir os riscos; envolve-se em situações de riscos moderados.
Estabelecimento de metas	Os objetivos e metas são desafiantes e têm um significado pessoal; as metas são claras, objetivas e definidas no longo prazo; as metas de curto prazo são mensuráveis.
Busca de informações	Procura pessoalmente todas as informações possíveis sobre o ambiente em que está inserido; busca auxílio de especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Planejamento e monitoramento sistemático	Divide as tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; está sempre revisando seus planos, observando as diversas variáveis que possam influenciar; faz uso de registros financeiros para a tomada de decisões.
CATEGORIA: PODER	
Persuasão e rede de contatos	Discute estratégias antecipadamente para influenciar e persuadir os outros; utiliza-se de pessoas-chave para atingir os próprios objetivos; está sempre desenvolvendo e mantendo relações comerciais.
Comprometimento	Sacrifica-se e faz qualquer esforço para completar uma tarefa; está sempre colaborando com os empregados para que o trabalho seja terminado; faz qualquer coisa para manter o cliente.

Fonte: Oliveira, Silva e Araújo (2014, p.109).

Na prática, o sucesso do empreendedor está atrelado a inúmeras variáveis. Preocupar-se em desenvolver as CCEs é de fato indispensável, mas não se deve perder de vista outras variáveis também primordiais. Ter um grande repertório, ou seja, trabalhar com estratégias bem elaboradas e utilizar ferramentas que auxiliem em seu planejamento e gestão também é

imprescindível, pois lhe fornecerá uma visão da viabilidade financeira de seus projetos. Para isso, o empreendedor necessita também ter grande conhecimento técnico sobre o mercado em que atua e sobre o produto e/ou serviço que comercializa (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Nesse sentido, Knight (1921) afirma que, para alcançar o sucesso, o empreendedor precisa entender as necessidades de seus clientes e desenvolver seu empreendimento por meio de parcerias com *stakeholders*, permitindo a eles ter certo grau de controle sobre o futuro.

Em síntese, a criação e o desenvolvimento de negócios de sucesso exigem o desenvolvimento das CCEs, um pensar e agir baseados nas incertezas do mercado, alto grau de inovação, maior agilidade e menor comprometimento dos recursos nas explorações de oportunidades de negócios. Consequentemente, além de ter características comportamentais empreendedoras, o empreendedor necessita saber explorar os recursos que tem disponíveis, definir perdas aceitáveis, ou seja, até onde está disposto a ir, e definir alianças estratégicas. Tudo isso com o intuito de tentar controlar o futuro, que é cada vez mais incerto, em razão das circunstâncias do mercado (SARASVATHY, 2001b).

Julien (2010) complementa que, para se reportar à figura do empreendedor, é necessário pensar nele como um gestor de negócios e considerar que sua forma de trabalho é consequência de si mesmo e do ambiente que está inserido. Já de acordo com Fillion (1999), empreendedor é o indivíduo que imagina, desenvolve e realiza visões mediante ações, de forma organizada e estruturada.

Ante o exposto, verifica-se que os termos “empreendedor” e “empreendedorismo” caminham juntos e ambos se relacionam tanto com a criação de um novo empreendimento quanto com a expansão de algum já existente. Vale ressaltar também que as habilidades e características comportamentais empreendedoras dos indivíduos são indispensáveis nesse processo de criação ou expansão de empreendimentos (PELOGIO; ROCHA, 2016).

Em razão da imprevisibilidade e do dinamismo do mundo, fazer previsões assertivas se torna quase impossível para o empreendedor (VIEIRA; BRITO, 2014). Tal circunstância o leva a utilizar os recursos que tem disponíveis para atingir algo que não está bem delineado (SPADER, 2012) e a enfrentar um cenário cada vez mais incerto (SARASVATHY, 2001a). Essa realidade levará o empreendedor à busca constante pelo desenvolvimento de suas características comportamentais empreendedoras (CCEs), que vão auxiliá-lo durante sua jornada (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011). Vale ressaltar que a lógica atual para empreender mantém o foco no método. Isso faz com que o empreendedor utilize suas experiências, conhecimentos e, principalmente, suas características comportamentais durante o processo de empreender (MCCLELLAND, 1961, 1972), tendo a convicção e consciência de

que o desafio é tornar realidades em oportunidades mesmo diante de toda imprevisibilidade (SARASVATHY, 2001a).

Por fim, entende-se que, para o empreendedor alcançar o sucesso no cenário atual, é necessário que desenvolva suas características comportamentais empreendedoras (CCEs) e também busque ampliar sua base de conhecimento, já que isso será exigido constantemente.

2.3 As perspectivas teóricas e o ensino de empreendedorismo

A discussão do empreendedorismo como área específica de conhecimento passou por uma evolução com o passar do tempo e, a partir de então, surgiram as perspectivas teóricas para análises dos fenômenos empreendedores. Durante essa evolução, constata-se uma relação existente entre a teoria e as metodologias de ensino de empreendedorismo existentes, já que as metodologias são constituídas e fundamentadas em perspectivas teóricas, que, por sua vez, têm seu foco determinado pela escolha do objeto de estudo, unidade de análise e *nexus* de interesse (SALUSSE, 2014).

Shane e Venkataraman (2000) enfatizam a evolução do campo e os aspectos importantes relacionados ao empreendedorismo. Suas conclusões estabelecem as dimensões sobre as quais serão guiadas a análise do fenômeno empreendedor e as teorias que dão suporte às metodologias de ensino de empreendedorismo.

Inicialmente o estudo sobre empreendedorismo focou na pergunta “quem é o empreendedor”, ou seja, focou nas características que distinguem os indivíduos empreendedores dos que não são empreendedores (MCCLELLAND, 1961). Apontando como obsoleta essa abordagem, Gartner (1988) trouxe uma nova perspectiva em favor da pergunta “o que faz o empreendedor”, considerando não apenas o indivíduo como elemento distintivo do empreendedorismo, mas também a oportunidade e a relação entre as partes. Por fim, Sarasvathy e Venkataraman (2011) sugeriram uma nova abordagem que possibilitasse uma análise empírica do construto oportunidade, já que sua definição não era suficiente para estudar o fenômeno do empreendedorismo. Assim, no âmago da discussão, expandiu-se a relação entre indivíduo e oportunidade, considerando as ações e as interações do indivíduo com seu ambiente externo. A unidade de análise e objeto de interesse passa a considerar o indivíduo e a oportunidade, desde que esta última esteja relacionada com as ações e interações do empreendedor com o ambiente.

Em síntese, verifica-se que cada perspectiva teórica utilizada para análise do fenômeno empreendedor direciona sua atenção para um determinado objeto de estudo, unidade de análise

e *nexus* de interesse. Conhecer esses elementos é fundamental para que seja possível analisar e compreender o fenômeno empreendedor, bem como os fundamentos utilizados na concepção das metodologias de ensino para cada perspectiva (NECK; GREENE, 2011). Basicamente, a perspectiva teórica na qual o empreendedorismo é analisado e compreendido direciona as metodologias usadas para seu ensino e, dependendo da abordagem utilizada, há o direcionamento para um determinado objeto de estudo (NECK; GREENE, 2011).

Nas seções seguintes são elucidadas as diferentes perspectivas teóricas que conduziram o estudo do fenômeno empreendedor, os fundamentos teóricos que embasaram o seu desenvolvimento e as metodologias utilizadas para ensinar.

2.3.1 Perspectiva teórica das características do indivíduo

Com o objetivo principal de entender “quem é o empreendedor”, o foco das pesquisas baseava-se em identificar as características predominantes dos indivíduos empreendedores (SALUSSE; ANDREASSI, 2016) e, fundamentando-se no trabalho de McClelland (1961), o campo buscou descrever o empreendedor em termos de suas características e identificar o que o tornava diferente do não empreendedor.

Nesse sentido, surgiu a perspectiva teórica das características do indivíduo. Essa perspectiva ganhou força nos anos 1980 e 1990, sendo muito utilizada por pesquisadores e professores, e explora as semelhanças comuns entre as pessoas empreendedoras. Em outras palavras, o foco é analisar o indivíduo e estudar o empreendedor (NECK; GREENE, 2011). Sob essa perspectiva, o nível de análise é do indivíduo e o objeto de estudo é a pessoa do empreendedor (SALUSSE, 2014). Todavia, a perspectiva teórica das características do indivíduo apresenta algumas limitações e restrições. Sua aplicação cria dois grupos distintos de pessoas empreendedoras e não empreendedoras, fato que não ocorre na prática em virtude da complexidade do fenômeno empreendedor e também da diversidade de formas como o empreendedorismo pode se manifestar (SALUSSE, 2014). Outro aspecto limitador é a dificuldade de aplicação, visto que o ambiente externo e as incertezas são desconsiderados (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

Em suma, afirma-se que a perspectiva teórica aborda as características de personalidade, ou seja, aborda a descrição do empreendedor e a identificação de suas características. Entretanto, pelas suas limitações, a referida perspectiva não se mostra apta a responder a diversos questionamentos sobre o fenômeno empreendedorismo por permitir a categorização e a correlação entre o empreendedor e suas características, não possibilitando explicar outros

aspectos relevantes ao fenômeno (CHRISTENSEN; CARLILE, 2009). Tal fato motiva a necessidade de ir além, surgindo, deste modo, a necessidade de avançar com os estudos sob a ótica de diferentes perspectivas, com o intuito de alcançar mais respostas e preencher lacunas deixadas pela perspectiva atual.

2.3.2 Perspectiva do empreendedorismo como processo

Dadas as limitações da perspectiva teórica das características do indivíduo, Shane (2012) mudou o direcionamento do estudo do empreendedorismo para uma nova perspectiva, chamada processual, com o intuito de alcançar um melhor entendimento do fenômeno.

Sob essa perspectiva, há ampliação no objeto de interesse, buscando compreender a relação entre o indivíduo e a oportunidade, ou seja, há uma expansão da unidade de análise para entender as pessoas e também como elas identificam, avaliam e exploram as oportunidades por meio de suas ações (ECKHARDT; SHANE, 2013). Essa expansão passa a exigir uma análise mais acurada, sendo avaliadas novas variáveis, como aquisição e alocação de recursos e gestão do empreendimento para o seu desenvolvimento (NECK; GREENE, 2011).

A perspectiva processual explora o empreendedorismo como um processo e tem fases a serem cumpridas. Por consequência, é uma perspectiva mais prática e trabalha o empreendedorismo de forma linear, concentrando-se em analisar, prever e planejar as etapas (VENKATARAMAN, 2012).

Hisrich e Peters (2009) definem o empreendedorismo sob a perspectiva processual, levando em conta quatro etapas: (a) identificação e avaliação de oportunidades; (b) desenvolvimento do plano de negócios; (c) determinação dos recursos necessários; e (d) gestão da empresa. Sob essa perspectiva, existe uma relação entre o indivíduo e a oportunidade, buscando compreender não apenas as pessoas que estão inseridas no processo, mas também as oportunidades identificadas e avaliadas para se tornarem novos negócios.

Existem críticas acerca da efetividade dessa perspectiva. Entre elas, destaca-se sua linearidade e previsibilidade na construção do projeto, já que o cumprimento de fases previamente estabelecidas não garante a efetividade de seus resultados. Outra limitação é a fragilidade das informações geradas pelas projeções feitas pelo empreendedor, que, na maioria das vezes, não são acertadas (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011). Sabe-se que o caminho de empreender não é simples, não se obtêm informações de maneira precisa facilmente e o processo de empreender não se limita apenas ao cumprimento de etapas predefinidas (ECKHARDT; SHANE, 2013; SHANE, 2012).

Mesmo com as limitações, a perspectiva processual contribuiu de forma significativa para a compreensão de como os empresários identificam, exploram e transformam oportunidades em negócios pelo cumprimento de algumas etapas, contribuindo para o avanço do estudo sobre o tema (SHANE, 2012). Contudo, mesmo sendo uma perspectiva amplamente utilizada, que vem promovendo avanços consideráveis na construção de conhecimento, ainda existem perguntas sem respostas.

Sendo assim, com o intuito de melhor entender o fenômeno do empreendedorismo e preencher a lacuna presente, surge uma nova perspectiva voltada para o cognitivo do empreendedor visando a entender como os empreendedores pensam e interagem com as oportunidades (SALUSSE, 2014).

2.3.3 Perspectiva do empreendedorismo como processo cognitivo

Como a perspectiva processual não explora totalmente a interação entre empreendedores e a oportunidade (DIMOV, 2011), surge a perspectiva cognitiva, cujo foco é o empreendedor e suas atitudes, visando a analisar e a entender características e comportamentos no momento em que analisam oportunidades identificadas e quando as exploram posteriormente (SALUSSE, 2014). Essa perspectiva é algo recente dentro do empreendedorismo, surgida já no século XXI (NECK; GREENE, 2011).

Segundo Salusse, a perspectiva do processo cognitivo,

[...] não apenas redireciona a unidade de análise novamente para a pessoa do empreendedor, mas também reconhece as contribuições da abordagem processual para compreensão do fenômeno empreendedor e desenvolvimento de técnicas de ensino de empreendedorismo. A perspectiva cognitiva busca identificar contribuições efetivas da pessoa do empreendedor dentro da perspectiva processual e foca na compreensão dos processos cognitivos de tomada de decisão do empreendedor para agir de forma empreendedora (SALUSSE, 2014, p.30).

Desse modo, destaca-se a importância da referida perspectiva para o entendimento de como os empreendedores pensam e agem quando se deparam com determinadas oportunidades, com o intuito de explorá-las de maneira efetiva.

A perspectiva cognitiva possibilitou entender mais precisamente como raciocinam os indivíduos e empreendedores e, conseqüentemente, como é a tomada de decisão dessas pessoas em determinados cenários (KRUEGER, 2007). O foco de interesse acaba sendo entender como são utilizados os mecanismos para pensar e agir de forma empreendedora (MITCHELL *et al.*, 2002).

Entre os vários ganhos proporcionados pela perspectiva cognitiva, destaca-se a possibilidade de compreender como é o pensamento empreendedor de um indivíduo, que, colocado em modelos mentais e estruturas de conhecimento, pode ser replicado durante um processo de tomada de decisão. Em outras palavras, é a junção entre o pensar e o agir empreendedor, pois entender como esses indivíduos pensam leva a compreender como eles agem (NECK; GREENE, 2011). Outra contribuição expressiva da perspectiva cognitiva é o reconhecimento da complexidade e da riqueza das manifestações empreendedoras, além da compreensão de que o empreendedorismo é um fenômeno dinâmico, havendo uma forma de pensar e agir (DIMOV, 2011; VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

O advento da perspectiva cognitiva se deu para o preenchimento de lacunas deixadas pela perspectiva processual, porém, à medida que as pesquisas foram sendo aprofundadas com base na relação entre o indivíduo e oportunidade, os acadêmicos perceberam que ela era insuficiente para compreensão plena do empreendedorismo, dadas suas limitações (ALVAREZ; BARNEY, 2013).

Entre as limitações, figuram a pouca inovação e o construto oportunidade. A pouca inovação é consequência da estrita relação da perspectiva cognitiva com a processual, o que gera traços de previsibilidade e linearidade durante o processo de empreender (DETIENNE; CHANDLER, 2004). O construto oportunidade também se apresenta como uma limitação. Como a perspectiva foca basicamente na relação dos indivíduos com as oportunidades, a falta de uma definição precisa para o construto impede, deste modo, o avanço do empreendedorismo como área de conhecimento (KIRZNER, 1979; SARASVATHY, 2003; SHANE, 2012).

Nesse sentido, avançar com os estudos de empreendedorismo sob a égide das perspectivas processual e cognitiva passou a ser um desafio para os pesquisadores (SHANE, 2012). Esse cenário levou à emergência de uma nova perspectiva que possibilitasse que os estudos de empreendedorismo avançassem e preenchessem as lacunas apresentadas até então, como a pouca inovação e o construto oportunidade. Surge, assim, a perspectiva do empreendedorismo como método e, com ela, a necessidade de mudar o foco dos estudos, visando ao melhor entendimento do fenômeno empreendedorismo.

2.3.4 Perspectiva do empreendedorismo como método

O advento da perspectiva do empreendedorismo como método foi necessário para suprir a insuficiência gerada pelas perspectivas anteriores, frente aos estudos sobre o tema empreendedorismo (NECK; GREENE, 2011). Sua chegada trouxe também a necessidade de

mudar novamente o foco dos estudos, direcionando-o para o relacionamento entre empreendedor, recursos necessários e as oportunidades que possam existir (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

O principal avanço com a perspectiva do empreendedorismo como método é a definição do construto oportunidade e, além das variáveis indivíduos e oportunidades já consideradas nos estudos anteriores, a inclusão de mais variáveis na unidade de análise, como as ações do empreendedor e suas interações com os *stakeholders*, relevantes para a exploração das oportunidades (VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

À luz dessa perspectiva, o construto oportunidade é definido como a consequência de atitudes e decisões dos empreendedores, além de considerar também o envolvimento do mundo externo. Em outras palavras, as oportunidades são conceituadas pelo resultado das ações e interações do indivíduo com o ambiente (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011; VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

Em relação às novas variáveis consideradas, percebe-se que toda uma gama de conhecimento, de experiência e de características comportamentais empreendedoras (CCEs) que o empreendedor possui contribui para suas interações com os *stakeholders*, bem como para criação e identificação de oportunidades e possibilidades para empreender. Nesse sentido, a construção das oportunidades são artefatos que, por sua vez, passam a ser objeto de análise do fenômeno (SALUSSE, 2014).

Segundo Dimov (2011), o conceito de artefato é direcionado à perspectiva do empreendedorismo como método e se traduz na contingência de os indivíduos usarem seu conhecimento durante uma ação a fim de criar oportunidades.

Mediante o exposto anteriormente, Sarasvathy (2001a) sugere uma lista para criação de artefatos empreendedores, sendo: (a) cognição articulada; (b) bricolagem; (c) coconstrução/cocriação de mercados; (d) abordagem *effectual*; (e) emoções; (f) negociação de participação acionária; (g) *exaptation*; (h) improvisação; (i) reconhecimento de padrões; (j) reavaliação de pressupostos; e (k) transformação. Vale ressaltar que entre os itens apresentados destaca-se a abordagem *effectual*, que é de suma importância para evoluir com os estudos e processo de ensino de empreendedorismo, e que será estudada detalhadamente adiante (SARASVATHY, 2001b).

Sob essa perspectiva, os *stakeholders*, as estratégias, ferramentas e técnicas adotadas pelos empreendedores passam a estar diretamente relacionados com a exploração dos artefatos, fruto de um novo direcionamento das pesquisas sobre empreendedorismo, voltando-se para

resolução de problemas e identificação e exploração de oportunidades no mundo real (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

Como a realidade não representa a linearidade apresentada na perspectiva processual, pois o mundo real é repleto de incertezas, escassez e limitação de recursos e existe diferença entre as características e perfis dos empreendedores, a perspectiva como método assume o protagonismo para explorar o empreendedorismo (WEICK, 1979). Nessa perspectiva, é indispensável a interação do empreendedor com o mundo real e com as eventuais oportunidades identificadas, além de ser marcada por questões práticas (SARASVATHY, 2001a).

Como não se pode prever e controlar o futuro em um ambiente, o foco na perspectiva do empreendedorismo como método é direcionado para a forma como os indivíduos agem de maneira empreendedora pelo uso de mecanismos, estratégias e técnicas, com o intuito de criar e explorar oportunidades. Em outras palavras, o foco dos estudos volta-se para os métodos usados pelos empreendedores para lidar com as possibilidades (NECK; GREENE, 2011; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

Nesse sentido, a perspectiva do empreendedorismo como método está relacionada com as interações do ambiente interno do indivíduo e entre o ambiente externo com o intuito de identificar oportunidades, trabalhar melhor as resoluções de problemas e, conseqüentemente, desenvolver suas características empreendedoras (VERGA; SOARES DA SILVA, 2014).

Sendo assim, apresentadas as perspectivas teóricas relacionadas à evolução do estudo do empreendedorismo como área de conhecimento, se faz oportuno mostrar a relação existente entre a teoria e as metodologias de ensino existentes, argumentando que a fundamentação dessas metodologias utilizadas para o seu ensino tem respaldo nas perspectivas teóricas e no seu respectivo objeto de estudo.

2.3.5 O ensino de empreendedorismo fundamentado nas perspectivas teóricas

A primeira experiência com ensino de empreendedorismo aconteceu em 1947 nos Estados Unidos, quando o professor Myles Mace inseriu o tema durante uma aula do curso de *Master of Business Administration* – MBA (KATZ, 2003). Porém, o que se percebeu nos anos seguintes é que não houve grande expansão das atividades empreendedoras e do tema nos cursos de empreendedorismo, dada a instável condição social e econômica que o país enfrentava, sendo retomada somente a partir da década de 70 (VESPER; GARTNER, 1997).

O ensino de empreendedorismo apresenta na condição de finalidade precípua o desenvolvimento das partes envolvidas, como o empreendedor, o mercado, a sociedade e o país.

Pela grande importância do empreendedorismo, é necessário que o indivíduo que trabalhe com docência conheça as técnicas de ensino, proporcionando maior efetividade ao ensinar sobre o tema. Na prática, o trabalho do profissional da área é dificultado pela grande quantidade de metodologias e abordagens bem como pela limitação de recursos disponíveis para serem aplicadas (ANDREASSI; SALUSSE, 2016).

Percebe-se que as quatro perspectivas supracitadas estão relacionadas à evolução das discussões acerca do tema empreendedorismo como área específica de conhecimento, notando-se também uma relação entre a teoria e as metodologias de ensino (ALVAREZ; BARNEY, 2013).

A perspectiva teórica das características do indivíduo explora o empreendedorismo em relação à adequação das pessoas às características identificadas pela teoria e promove o autoconhecimento por parte dos estudantes, por levá-los a ter consciência de suas características pessoais (NECK; GREENE, 2011). Sendo assim, o principal objetivo da referida perspectiva é apresentar, observar e discutir as características comuns entre os indivíduos empreendedores e os não empreendedores (TASIC, 2007).

Para alcançar esse resultado, a principal metodologia trabalhada são as aulas expositivas, em que são apresentados os conceitos relacionados às características do empreendedor e utilizadas ferramentas para que os alunos façam uma avaliação em relação às próprias características. Outro recurso utilizado é a exploração de *cases* de indivíduos que tiveram uma história empreendedora de sucesso, quando são feitos convites a empreendedores para narrar suas histórias de vida, de sucesso e compartilhar sua experiência com os alunos.

A perspectiva do empreendedorismo como processo é a mais utilizada ao redor do mundo e contribuiu significativamente para o desenvolvimento das metodologias de ensino de empreendedorismo. Isso ocorreu pela facilidade de aplicação, pois permite que o docente trabalhe o tema de forma linear e estruturada durante as aulas (LANGE *et al.*, 2004).

Com referência ao processo de ensino sob a perspectiva processual, ela mantém a típica linearidade, que é analisar, prever e planejar as fases, de forma simples e direta, permitindo a exploração de aulas mais práticas e menos teóricas (SHANE, 2012).

As técnicas mais comuns utilizadas são estudos de caso e a elaboração de plano de negócios. A primeira técnica estimula os alunos a tomar decisões tendo em vista a análise de informações e, posteriormente, verificar as consequências de cada uma delas. Já a segunda técnica é a elaboração de um plano de negócios, em que são analisados dados secundários sem a interação direta com o ambiente externo e sem a exigência de suas habilidades de criação e desenvolvimento de negócios (NECK; GREENE, 2011). O grande viés é a ineficácia do

processo, pois demanda muito tempo e comprometimento por parte dos alunos para desenvolver as atividades, o que geralmente não acontece com frequência na sala de aula (SALUSSE, 2014).

A perspectiva cognitiva surgiu recentemente no processo de ensino de empreendedorismo já no século XXI (NECK; GREENE, 2011) e trouxe consigo ganhos com sua aplicação, uma vez que os alunos têm a aprendizagem facilitada pelo uso dos processos estruturados e modelos mentais definidos. A perspectiva cognitiva traz consequências positivas ao ensino de empreendedorismo à medida que possibilita desenvolver habilidades relacionadas ao modo como pensam os empreendedores. Desta forma, a possibilidade de compreender e ensinar aos estudantes modelos mentais usados por empreendedores para executar suas atividades pode desenvolver neles habilidades necessárias à criação e desenvolvimento de novos negócios, bem como aumentar a autoconfiança no exercício de suas funções (KRUEGER, 2007).

Estudo de casos, pesquisas, trabalhos em grupo e dinâmicas surgem como estratégias para serem exploradas no processo de ensino. Diferentemente da perspectiva processual que foca basicamente na tomada de decisão diante de um determinado problema, a perspectiva cognitiva foca no processo de decisão e no comportamento empreendedor. Isso acontece porque um único problema pode ser solucionado de diferentes formas, dependendo de como cada indivíduo o aborda, ou seja, existe uma clara diferença entre o processo cognitivo e a ação de um empreendedor em relação ao de um gestor, sendo essa diferença o foco da perspectiva cognitiva (FIET; PATEL, 2006).

Outras técnicas de ensino são utilizadas em sala de aula, como a pesquisa sistemática e a identificação de oportunidades, focando sempre na utilização de recursos, com o intuito de desenvolver modelos mentais empreendedores nos alunos (FIET; PATEL, 2006).

Já em relação à perspectiva do empreendedorismo como método, o processo de ensino foca basicamente nos mecanismos de criação de artefatos empreendedores para criação de novos empreendimentos. Venkataraman *et al.* (2012) listam uma série de mecanismos para criação de artefatos. O objetivo destes autores é levar os estudantes a entender, desenvolver e praticar técnicas visando ao desenvolvimento de suas habilidades.

Entre os vários mecanismos de criação de artefatos, Venkataraman *et al.* (2012) citam a cognição articulada, a bricolagem, a coconstrução, a abordagem *effectual*, a *exaptation*, a improvisação e a transformação. Sendo assim, o desafio principal para ensinar empreendedorismo é identificar quais técnicas e métodos são mais relevantes durante o processo de ensino.

Tendo em vista que o ensino do empreendedorismo objetiva principalmente contribuir para criação e desenvolvimento de negócios, cabe ao pesquisador e ao docente conhecer a evolução das técnicas de ensino de empreendedorismo e seus fundamentos teóricos, possibilitando uma análise crítica e também uma assertividade maior na escolha das técnicas a serem utilizadas durante a docência (NECK; GREENE, 2011).

O Quadro 2 mostra a síntese das quatro perspectivas e as respectivas formas de ensino mais utilizadas.

Quadro 2 – Síntese comparativa das quatro perspectivas

	Perspectiva Teórica das características do indivíduo	Perspectiva processual	Perspectiva do processo cognitivo	Perspectiva do Empreendedorismo como método
Objetivo	Identificar as características da personalidade do empreendedor.	Trabalhar o processo de empreender como etapas a serem seguidas.	Entender a forma de raciocínio dos empreendedores e como é feita a tomada de decisão.	Explorar o empreendedorismo, considerando a interação entre o empreendedor, o mundo real e as oportunidades identificadas.
Foco	Indivíduo/Empreendedor.	Processos estruturados em fases.	Empreendedor e suas atitudes.	Método.
Formas de Ensino	Aulas tradicionais, <i>cases</i> com indivíduos com história empreendedora.	<i>Cases</i> com indivíduos empreendedores, elaboração de plano de negócios e debates em sala de aula.	<i>Cases</i> , pesquisas, trabalhos em grupo, dinâmicas.	<i>Cases</i> , pesquisas, trabalhos em grupo e envolvimento do aluno com o ambiente externo para trabalhar as oportunidades.
Limitações	Dificuldade de aplicação, visto que o ambiente externo é desconsiderado.	Forma linear e previsível. Sucesso condicionado ao cumprimento de etapas. Exclusão da “vida real” e do ambiente externo.	Dificuldade em definir oportunidade, já que ela se configura como um “construto”.	Dificuldade de proporcionar a interação do aluno com o ambiente externo pela limitação de recursos.

Fonte: O Autor (2018)

Como o ensino e o aprendizado acontecem de maneira simultânea, não é possível dizer que se ensinou, se não houve aprendizado. E para que o processo de ensino de empreendedorismo seja mais efetivo, mudanças foram necessárias na forma como o professor conduz uma aula. Surge a importância de utilizar recursos tecnológicos como audiovisuais, dinâmicas e métodos que economizam tempo do professor, proporcionando maior foco no planejamento das didáticas e, por consequência, produzindo uma aprendizagem de maneira mais eficiente e eficaz nos alunos (CARDOSO, 2017).

Dado esse cenário, Neck e Greene (2011) apontam um portfólio de métodos de ensino que proporcionam o aprendizado de maneira efetiva nos alunos. Esse portfólio foca basicamente na criação de artefatos empreendedores, ou seja, estratégias, técnicas e mecanismos utilizados por empreendedores para criação de novos negócios e mercados. O estudante é levado a compreender, entender e experimentar ferramentas que proporcionem o desenvolvimento de habilidades.

Entre as técnicas, estão: (a) criação de um novo negócio – os alunos devem abrir um negócio dentro da faculdade; (b) games e simulações – os alunos são submetidos a experiências empreendedoras ao lidar com desafios por meio de jogos e simulações em um ambiente virtual; (c) *design-based learning* – capacitação dos alunos com técnicas baseadas em *design* para criação de artefatos empreendedores; e (d) prática reflexiva: promover a reflexão com base em experiências vivenciadas como modo de aquisição de conhecimento (NECK; GREENE, 2011).

Como a atividade empreendedora é algo humano, ela se desenvolve segundo pensamentos e ações, ou seja, por meio de interações com o ambiente externo (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011). Assim, para que o aluno se desenvolva, adquira segurança e tenha ferramentas para guiá-lo em seus desafios diários, é necessário experimentar situações que o levem a pensar e a agir como empreendedor.

Desse modo, é necessário que os métodos de ensino vão além dos oferecidos por um professor tradicional, ou seja, devem ser criadas atividades que promovam uma experiência empreendedora e conduzam os alunos ao desenvolvimento de suas competências. Além disso, é necessário também que o docente assuma o papel do facilitador e mentor, orientando-os em relação às atividades propostas e aos comportamentos (CARDOSO, 2017).

Com a adoção dessa postura, professores são os responsáveis por promover a interação social, participação e influência contextual para troca de conhecimentos e aprendizados entre alunos, já que as relações pessoais são fator-chave para a aprendizagem empreendedora.

Essa interação entre indivíduos, seus pares e o ambiente é chamada de sociointeracionismo, sendo a construção interna do aluno consequência de sua vivência externa, desenvolvendo um modelo mental, adotando regras e fazendo inferências sobre a experiência vivida (ARANTES; FREITAG, 2017).

O professor é o responsável por criar um ambiente promissor ao sociointeracionismo para que haja interação entre alunos e o ambiente à sua volta, onde pratiquem conceitos e esquemas que conduzam à interpretação e internalização de seus contextos, pois o aluno que está buscando crescimento começa a aprendizagem antes mesmo da criação do

empreendimento e continua a adquirir conhecimento no decorrer do processo de empreender (ARANTES; FREITAG, 2017).

Por consequência, o sociointeracionismo abre espaço para que dois tipos de aprendizagem aconteçam: a aprendizagem informal e a aprendizagem incidental. A primeira é resultado da troca de conhecimentos que não seguem padrões formais, mas é intencional e iniciada pelo trabalho do dia a dia. Já a segunda é resultado dos processos de trabalho, mas de maneira não intencional, cujo resultado só é percebido após ter vivido a experiência (ARANTES; FREITAG, 2017).

Dessa forma, a aprendizagem com base no sociointeracionismo acontece quando o professor assume a postura de facilitador e mentor (CARDOSO, 2017) e utiliza métodos e técnicas de ensino, como criação de novos negócios dentro da sala de aula, jogos e simulações em ambiente virtual, criação de artefatos empreendedores por meio do *design* e da prática reflexiva, sendo os alunos orientados à reflexão e à troca das experiências vividas (NECK; GREENE, 2011).

Por fim, vale ressaltar que, como é de responsabilidade do docente promover o aprendizado efetivo nos alunos, cabe ao professor utilizar as técnicas e métodos supracitados que conduzem à interação e ao envolvimento dos alunos com o mercado, preparando-os para os desafios do mundo empreendedor.

2.4 Aprendizagem empreendedora

O comportamento humano de qualquer indivíduo é modificado pelo processo de aprendizagem, que acontece constantemente. Experiências com situações reais e estímulos recebidos possibilitam ao indivíduo assimilar e absorver mais conhecimento, levando-o, conseqüentemente, ao processo de aprendizagem. O conjunto de habilidades e conhecimento que o ser humano desenvolve é fruto da aprendizagem, ou seja, o que e como se aprende diante cada situação encontrada (SCHAEFER; MINELLO, 2017).

Santos (2004) afirma que a aprendizagem ocorre no momento que o conhecimento é criado e transformado. Nesse sentido, pelo contato com o mundo, é possível criar e transformar o conhecimento, ou seja, é possível aprender algo novo, como um conceito ou uma expressão de linguagem, e ser utilizados no dia a dia do indivíduo para sua sobrevivência e adaptação. O que se absorve pelo contato com a realidade possibilita que os comportamentos sejam modificados, fruto do processo de aprendizagem.

Sendo assim, a aprendizagem acontece pela construção do conhecimento de si, do ambiente, dos indivíduos e das experiências que vive. Isso acontece como consequência de um objetivo a ser alcançado, que, por sua vez, promove uma ação e uma mudança de comportamento (SCHAEFER; MINELLO, 2017). Esse processo de aprendizagem acontece de forma cíclica e é específico de cada pessoa, sendo o conhecimento adquirido influenciado por fatores internos e externos, como desenvolvimento, maturidade, ambiente, crenças e valores (SANTOS, 2004).

Segundo Wang e Chugh (2013), quando a aprendizagem acontece no ambiente empreendedor, ela é considerada aprendizagem empreendedora. Nesse sentido, reconhece-se que ela faz parte do processo empreendedor, em que indivíduos, sejam eles proprietários ou pessoas inseridas nas empresas, buscam oportunidades além daquelas que já têm, expandindo as fronteiras do empreendedorismo e se desenvolvendo como profissionais. A partir do momento que se direciona o processo de aprendizagem à pessoa empreendedora, faz-se necessário abordar o conceito da aprendizagem empreendedora.

Para Politis (2008), a aprendizagem empreendedora é um processo que promove o desenvolvimento de conhecimento indispensável para que os indivíduos possam empreender e administrar melhor seus negócios. Esse conhecimento é derivado de experiências pessoais do empreendedor, sendo utilizado para posteriores tomadas de decisões no mundo dos negócios. Em outras palavras, a aprendizagem empreendedora é consequência de ações e experiências, obtidas praticando diariamente.

Ainda de acordo com Politis (2008), a aprendizagem empreendedora funciona de maneira contínua e contribui para o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários para iniciar novos empreendimentos e gerenciá-los, sendo que essas habilidades e conhecimentos são adquiridos pela experiência pessoal do empreendedor e usados para orientá-lo em suas novas escolhas.

Grande parte da aprendizagem empreendedora que ocorre no ambiente empresarial acontece pelas experiências vividas pelo empreendedor (LEIVA; ALEGRE; MONGE, 2014). Nesse sentido, a aprendizagem empreendedora funciona como um processo de coparticipação, dependendo também de fatores relacionados à cultura, questões sociais e históricas, além dos fatores cognitivos de cada indivíduo (PITTAWAY; THORPE, 2012). Cope (2011) identificou que o processo de aprendizagem empreendedora também acontece com base em experiências de fracasso vividas pelos empreendedores e na natureza das redes e relacionamentos, transbordando para além do aprendizado obtido sobre si.

Leiva, Alegre e Monge (2014) afirmam que existem três formas diferentes de adquirir aprendizagem empreendedora: indireta, formal e experimental. A forma indireta de aquisição acontece ao observar comportamentos e ações de outras pessoas, bem como seus resultados alcançados. Para Salusse (2014), isso é possível dentro de uma sala de aula, pela exploração de *cases* de empreendedores que tiveram uma história de sucesso. Esses empreendedores são convidados a participar das aulas para compartilhar suas histórias e experiências com os alunos, promovendo, assim, a aquisição indireta da aprendizagem empreendedora. Já a aquisição formal acontece quando o empreendedor pesquisa em diversas fontes, como livros e artigos, ou ainda através da educação formal ou treinamentos (LEIVA; ALEGRE E MONGE, 2014). Estudos de casos, pesquisas na literatura específica, trabalhos em grupos, dinâmicas e elaboração de plano de negócios surgem na sala de aula como mecanismos para promover a aprendizagem empreendedora através da aquisição formal (FIET; PATEL, 2006; KRUEGER, 2007; NECK; GREENE, 2011). Por fim, a aquisição experimental acontece quando a experiência é, de maneira figurada, transformada em conhecimento. Durante o processo de ensino de empreendedorismo, isso se torna possível quando o aluno vivencia situações e experiências dentro da sala de aula que possibilitam seu relacionamento com o ambiente externo durante a criação de artefatos empreendedores. Esse cenário, por sua vez, provoca a aprendizagem empreendedora nos indivíduos envolvidos, transformando a experiência vivenciada em conhecimento (LEIVA; ALEGRE; MONGE, 2014; SARASVATHY, 2001a).

Outro ponto relevante é que as atitudes empreendedoras são consequência da aprendizagem obtida pelo indivíduo tendo em conta suas ações. A cada ação, o empreendedor absorve, processa e armazena os conhecimentos obtidos e, conseqüentemente, ajusta suas estruturas atuais e se desenvolve como profissional (ANDRADE; OLAVE, 2015). Nesse sentido, debruçando-se na perspectiva como método, é possível fazer com que o aluno obtenha aprendizagem empreendedora à medida que o docente utilize formas de ensino como estudos de casos, trabalhos em grupo, criação de artefatos, principalmente, envolvendo-o com o meio externo e possíveis *stakeholders*. A ação leva o estudante a se tornar mais seguro para enfrentar os desafios diários de um empreendedor e a se desenvolver como profissional (SALUSSE, 2014; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011; VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

Para um melhor entendimento sobre o tema, Politis (2008) afirma que é pertinente abordar as diferenças entre ter experiência empreendedora e conhecimento empreendedor, partes que compõem a aprendizagem empreendedora. A primeira é a vivência de experiências pelo indivíduo dentro de atividades empreendedoras, como a abertura de uma empresa,

enquanto o segundo é o resultado prático desse processo, ou seja, o que a experiência vivenciada gerou de conhecimento para o empreendedor.

Para Politis e Gabrielsson (2006), a aprendizagem empreendedora é resultado da experiência vivida pelo empreendedor em sua carreira, e o conhecimento adquirido é oriundo do equilíbrio entre o *exploitation* (o que ele já sabe) e o *exploration* (novas possibilidades). Esse conhecimento adquirido pode ser usado para tomada de decisão futura e funciona como um guia para enfrentar suas novas possibilidades e experiências. Complementando, *exploitation* refere-se à exploração do que já é conhecido pelos empreendedores, de modo que esse conhecimento o direciona às melhores decisões, como redução de custos, otimização de recursos e maximização de benefícios. Já o *exploration* é a forma como os indivíduos aprendem com as experiências obtidas pela exploração de novas possibilidades (WEICK; WESTLEY, 1996).

Nesse sentido, percebe-se uma relação entre o raciocínio causal/*effectual* com a transformação de experiência em conhecimento. Como o raciocínio causal direciona as ações a partir das metas e planos preestabelecidos, é mais comum o uso do *exploitation* para transformação de experiência em conhecimento. Já o raciocínio *effectual* é o inverso da lógica causal, pois ações não se iniciam por metas e planos predefinidos, mas surgem com o tempo, de acordo com os objetivos e anseios do empreendedor. Portanto, para a lógica *effectual*, é mais comum o uso do *exploration* para transformação de experiência em conhecimento (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Freitas e Brandão (2006, p.100) afirmam que a aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu”. Nesse sentido, o conhecimento empreendedor está na essência da competência empreendedora e faz parte do processo de aprendizagem baseada na experiência e prática (POLITIS, 2008).

2.5 Causation

Como Hisrich e Peters (2002) definiram o processo empreendedor como sendo algo capaz de identificar oportunidades, mostrar como atingi-las, quantificar os recursos necessários e como analisar os resultados, reflexo de algo linear e racionalmente causal, a abordagem *causation* utilizada pelos empreendedores é embasada no planejamento e na análise de informações (FAIA; ROSA; MACHADO, 2014). Nessa abordagem, metas são estabelecidas previamente, análises são feitas sobre o ambiente, e estratégias são elaboradas para atingir essas

metas e assim obter retorno financeiro sobre o que foi investido. O ambiente externo é considerado estável e previsível, fato que facilita definir as metas e elaborar estratégias para alcançá-las (FISHER, 2012).

De acordo com Salusse (2014), utilizando a lógica causal:

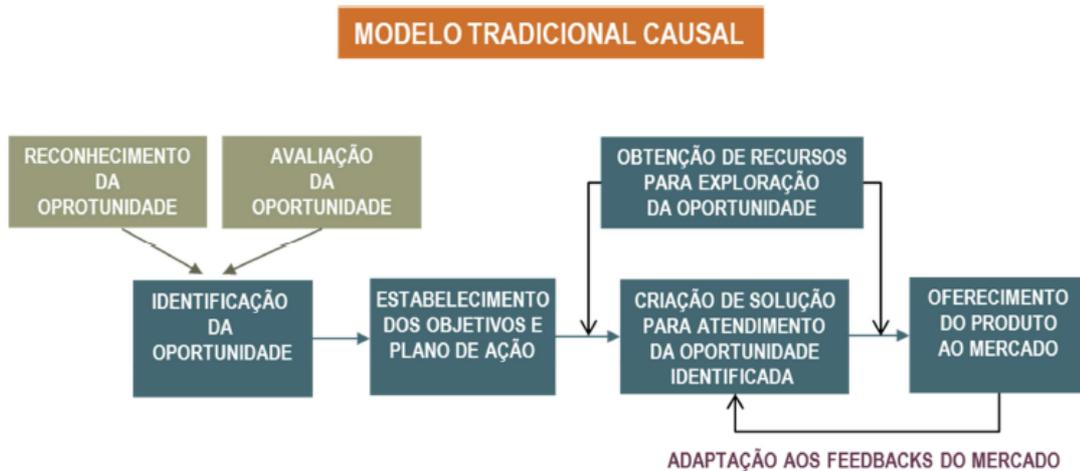
o empreendedor define inicialmente os objetivos que pretende alcançar e identifica oportunidades surgidas de falhas de mercado que lhe permitam alcançar esses objetivos. Uma vez identificadas, as oportunidades são avaliadas e o empreendedor seleciona as oportunidades com vistas à maximização do retorno de seus investimentos e faz análise e planejamento das atividades necessárias para atingir resultados previamente estabelecidos por meio da exploração do seu conhecimento e recursos (SALUSSE, 2014, p.39).

Portanto, percebe-se que a lógica causal está diretamente vinculada à possibilidade do empreendedor de conseguir prever o futuro. Isso é feito com a utilização de métodos, ferramentas e técnicas, que passam a ser o foco do empreendedor nesse processo (SARASVATHY, 2001a).

Três funções constituem o processo empreendedor sob a abordagem causal: descoberta de oportunidade, procura de recursos para o projeto e realização dos benefícios por meio da implantação do projeto. Tendo em vista essas três funções, utilizar a ferramenta de plano de negócios passa a ser efetiva e auxilia o empresário a descrever detalhadamente como será o processo de criação de sua empresa, possibilitando a maximização dos resultados e da alocação dos recursos investidos (FAIA; ROSA; MACHADO, 2014).

Amplamente explorada no meio acadêmico, empresarial e por empreendedores, a abordagem causal auxilia no processo de análise de viabilidade de oportunidades. Essa lógica trabalha basicamente com estimativas e previsões, tendo como grandes aliadas as informações passadas e a aplicação de cálculos estatísticos para desenho de cenários. Porém, em alguns casos, essa abordagem é ineficaz, já que algumas oportunidades são oriundas de ambientes demasiadamente incertos, o que dificulta a coleta de dados e informações e, posteriormente, a criação de cenários e projeções assertivas. Outro ponto que influencia a lógica causal é a presença de indivíduos e suas respectivas ações. Cada indivíduo tem características próprias e suas ações vão gerar consequências diferentes, o que também dificulta a criação de cenários futuros e projeções (FAIA, ROSA; MACHADO, 2014).

No modelo tradicional causal a forma de empreender passa por processos (Fig. 1).

Figura 1 - Abordagem Causal em Empreendedorismo

Fonte: Salusse, M. A. Y. (2014, p.39). O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria *Effectuation*

Inicialmente há a identificação de uma oportunidade, sendo reconhecida e avaliada pelo empreendedor preliminarmente. A partir daí, o empreendedor estabelece os objetivos e elabora um plano de ação para direcionar suas ações. Nesse momento, surge a necessidade de avaliar se existe necessidade de obtenção de recursos para explorar a oportunidade identificada pela criação de uma solução para o mercado, que pode ser um produto ou um serviço. Passadas essas etapas, finalmente o produto é levado para o mercado e, a cada contato com o cliente, o empreendedor coleta *feedbacks* para se adaptar ao mercado e aperfeiçoar sua solução.

Nesse sentido, no processo de empreendedor *causation*, os objetivos são definidos preliminarmente e um leque de estratégias são criadas para alcançar esse objetivo. Como essa abordagem trabalha com a possibilidade de criação de cenários e previsões, a análise de informações do passado passa a ser fundamental e condição básica para o sucesso do empreendimento. Com base nessas informações e estimativas, são tomadas decisões visando a atingir esses objetivos e, principalmente, a alcançar o retorno financeiro esperado oriundo de seus investimentos (LEMOS, 2016).

Por fim, vale ressaltar que a abordagem *causation* tem maior efetividade quando o empreendedor tem informações claras e precisas das oportunidades, conhece os possíveis efeitos que podem ser produzidos e são feitas análises com base nessas informações coletadas. Em cenários assim, essa abordagem pode contribuir muito para explorar melhor as possibilidades identificadas pelo empreendedor e, conseqüentemente, alcançar maior êxito com o empreendimento (LEMOS, 2016).

2.6 Effectuation

Diferentemente do que se percebe na abordagem *causation*, a abordagem *effectuation* parte do pressuposto que não é possível prever o futuro e que os objetivos não podem ser previamente estabelecidos, pois o mundo é dinâmico e incerto. Fica evidente então que os resultados obtidos pela abordagem *effectuation* vão se desenhando à medida que as tarefas são executadas, dada a falta de previsibilidade (VIEIRA; BRITO, 2014).

Segundo Pelogio *et al.* (2013), o raciocínio *effectual* não começa com um objetivo específico, mas, sim, com um conjunto de meios, pelos quais irão surgindo diferentes objetivos, dependendo das pessoas que sejam incorporadas ao empreendimento com o passar do tempo”.

A abordagem *effectual* trabalha com os recursos disponíveis para atingir algo que não está muito bem delineado na mente do empreendedor (SPADER, 2012). Nesse sentido, percebe-se que o empreendedor enfrenta um cenário muito mais incerto, que pode ser revertido pela utilização assertiva dos recursos (SARASVATHY, 2001b).

Como o empreendedor não tem um caminho e objetivos previamente definidos, essa situação o leva a buscar formas diferentes para executar suas atividades e, conseqüentemente, se torna mais criativo, pois não fica à mercê das previsões definidas, como na lógica causal (VENKATARAMAN *et al.*, 2012). Isso exigirá que o empreendedor assuma mais riscos, avalie e teste várias estratégias diferentes para que seja possível alcançar os resultados (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011a).

Segundo Lemos:

a construção da teoria do *Effectuation* foi com base no risco (distribuição dos eventos sobre o futuro é conhecida, logo, quantificável) e nos tipos de incerteza (provável e verdadeira) sobre o futuro que afetam o lucro da firma. A saída para o problema da incerteza ‘verdadeira’ seria pela premissa do *Effectuation*, de que se o futuro não pode ser previsto, então que suas contingências sejam exploradas e as perdas sejam aceitáveis em relação aos ganhos esperados (LEMOS, 2016, p.72).

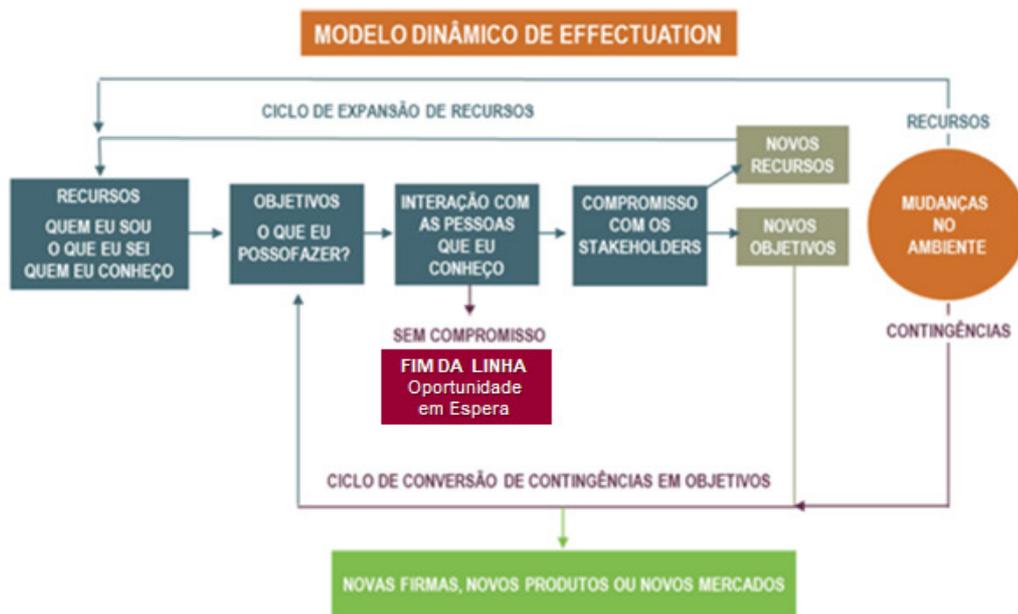
A lógica *effectual* diz que o empreendedor não deve ficar preso às previsões realizadas, mas, sim, utilizar os recursos disponíveis de forma que seja possível gerar a transformação de situações desfavoráveis em oportunidades (PORTO; DOURADO, 2015).

Se o empreendedor controlar o futuro, conseqüentemente não precisará prevê-lo. Portanto, três princípios básicos estão presentes na lógica *effectual*: (a) predeterminação de perdas aceitáveis segundo estratégias definidas; (b) definição de parcerias estratégicas; e (c)

explorar as contingências para construção de estratégias possíveis (SARASVATHY, 2003) (Fig. 2)

Nesse contexto, fica evidente que o empreendedor deixa de optar por alternativas que possam lhe trazer maior retorno financeiro e toma suas decisões com base em perdas aceitáveis. Para que isso seja possível, faz-se necessária a determinação de parcerias estratégicas e explorar as contingências disponíveis de forma otimizada para trabalhar com as incertezas e alcançar os resultados (LEMOS, 2016).

Figura 2 - Abordagem *effectual* em Empreendedorismo



Fonte: Salusse (2014, p.40). O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria *Effectuation*

Percebe-se que, diferentemente do modelo causal, o *effectual* inicia o processo de empreender, avaliando os recursos disponíveis, definindo, com base nesses recursos, o que pode ser feito (Fig. 2). Surge assim a necessidade de buscar interação com o ambiente externo e com os stakeholders, de modo a proporcionar novos recursos para o processo de empreender, além de ampliar novos objetivos. Considerando que o mundo é dinâmico e que haverá mudanças no ambiente externo, há necessidade de explorar as contingências, utilizando os recursos disponíveis, provocando a expansão de recursos e, por fim, a geração de novos produtos ou novos mercados.

Portanto, empreender, sob a lógica *effectual*, é ter o foco no empreendedor, em suas experiências, conhecimentos e características, é explorar as contingências disponíveis, transformar realidades em oportunidades, tendo a consciência de que o resultado final não será previsível (SARASVATHY, 2001a).

2.7 As abordagens *causation* e *effectuation* e o ensino de empreendedorismo

Estudos sobre empreendedorismo evoluem e surgem as abordagens e perspectivas para preencher as lacunas e dificuldades de entendimento acerca do tema. Durante essa evolução, percebe-se que as abordagens *Causation* e *Effectuation* são muito utilizadas pelos empreendedores e, apesar de suas diferenças, uma não exclui o uso da outra durante o processo de empreender (FAIA, ROSA; MACHADO, 2014).

Entre as principais diferenças, constata-se que a abordagem causal tem como foco principal o planejamento sistemático e uma análise para tomada de decisão, enquanto a *effectual* visa ao uso das contingências disponíveis para alcançar os objetivos, dado que o ambiente é repleto de incertezas e existe grande dificuldade de fazer as devidas projeções (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

As duas abordagens têm processos diferentes relacionados às escolhas. No *causation*, o empreendedor foca nos caminhos e meios para atingir seus objetivos e alcançar seus resultados. Já no uso do *effectuation*, a lógica é diferente, pois há a escolha do resultado, do efeito desejado, buscando alcançar esse fim com base nos recursos disponíveis (SARASVATHY, 2004).

Conforme Sarasvathy (2001a, p.245), “o processo causal toma um efeito particular como dado e foca na seleção entre meios para criação desse efeito. O processo *effectual* toma um conjunto de meios como dado e foca na seleção entre efeitos possíveis que podem ser criados a partir desses meios”.

O uso de uma abordagem não exclui a outra, porém cada uma se adapta melhor de acordo com as condições encontradas pelo empreendedor. Quando se conhece claramente uma situação e o resultado a ser obtido é dependente disso, o uso da lógica *causation* se torna mais efetiva e assertiva. O empreendedor terá mais êxito com seus projetos ao adotar essa estratégia. Porém, quando não se tem conhecimento claro da situação e se necessita explorar as contingências disponíveis, a lógica *effectual* ganha força e maior efetividade. Vale lembrar que, nessas condições, o êxito do projeto é muito mais dependente do empreendedor, principal ator para execução das atividades (LEMOS, 2016).

Para as duas abordagens, o empreendedor e suas habilidades desempenham papel fundamental, porém com resultados distintos. Na abordagem *causation*, as habilidades e conhecimentos do empreendedor afetam a definição de metas e a forma como agir para o seu devido alcance. Já abordagem *effectual* afeta na forma como o empreendedor lidará com as

contingências e como ele trabalhará com outros atores para o alcance de seus resultados, visto que nesse cenário não se consegue prever o futuro (SARASVATHY, 2004).

O Quadro 3 permite ter uma visão sistêmica e comparativa entre as abordagens *causation* e *effectuation*.

Quadro 3 – Abordagens Empreendedoras

	<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
Quais fatores explicam a abordagem?	<ul style="list-style-type: none"> • O resultado é previsto; • Seleção entre meios para alcançar esse resultado. <ol style="list-style-type: none"> 1. Começo pelos fins; 2. Análise das expectativas de retorno; 3. Análise competitiva; 4. Controle do futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de meios é dado; • Seleção entre efeitos possíveis criados por esses meios. <ol style="list-style-type: none"> 1. Começo pelos meios; 2. Princípio das perdas aceitáveis; 3. Estabelecimento de relações estratégicas; 4. Aproveitamento das contingências.
Como os fatores identificados se relacionam com a busca por resultados?	<p>Processos <i>causation</i> >> identificam e exploram oportunidades em mercados existentes com baixo nível de incerteza;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participantes posteriores em uma indústria >> Processo de causalidade. 	<p>Processos <i>effectuation</i> >> identificam e exploram oportunidades em novos mercados com alto nível de incertezas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operadores de início bem-sucedidos em uma nova indústria >> processo <i>effectuation</i>; • Empresas <i>effectual</i> >> falha precoce e mais barata.
Por que essas relações entre os fatores e os resultados existem?	<p>A teoria da decisão: Os decisores lidam com futuro previsível ou mensurável, e farão a coleta de informações e a análise sistemática dentro de certos limites.</p>	<p>A teoria da decisão: Os decisores lidam com fenômenos imprevisíveis e vão reunir informações através de técnicas experimentais e interativas, destinadas a descobrir o futuro da aprendizagem.</p>
“Quem, Onde e Quando” as informações e limitações acerca da teoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente estático e linear; • Aspectos previsíveis de um futuro incerto são discerníveis e mensuráveis; • Oportunidades empresariais são objetivas e identificáveis <i>a priori</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo não linear e ambientes ecológicos; • O futuro é desconhecido e não mensurável; • Oportunidades empreendedoras são subjetivas, socialmente construídas e criadas.

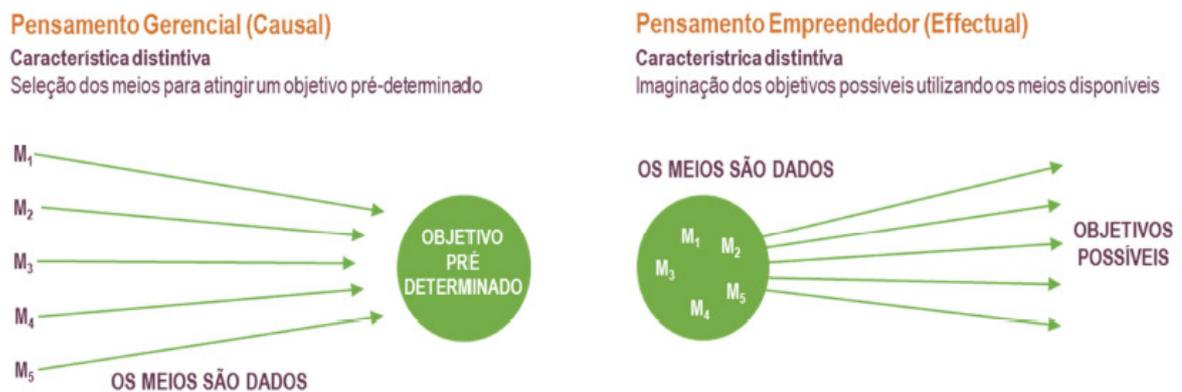
Fonte: Faia, Rosa e Machado (2014, p.202). Alerta Empreendedor e as Abordagens *Causation* e *Effectuation* sobre Empreendedorismo

Sendo assim, nota-se que a conduta e a forma de tomar as decisões variam de acordo com a situação encontrada, ou seja, à medida que as incertezas prevalecem, os empreendedores saem do modelo racional e adotam uma nova postura, como expresso pela abordagem *effectual*. Nesse sentido, os empreendedores se deparam com a necessidade de utilizar os recursos disponíveis para explorar de forma adequada as contingências, considerando os limites que estão dispostos a perder e arriscar. Já na abordagem *causation*, o modelo racional e tradicional para tomada de decisão prevalece, pois o ambiente em que o empreendedor está inserido é considerado estável e linear, sendo possível criar previsões e, conseqüentemente, definir

objetivos, metas e resultados, sendo, portanto, utilizadas informações disponíveis para construção dos cenários e posterior tomada de decisão (FISHER, 2012).

A escolha entre a abordagem causal ou *effectual* se dá segundo cada cenário enfrentado pelo empreendedor, ou seja, de acordo com características e particularidades de cada situação. Há diferenças entre a lógica causal e a lógica *effectual* (Fig. 3). E ainda pode-se dizer que o uso das duas abordagens de forma combinada pode gerar excelentes resultados e contribuir significativamente para o alcance do sucesso da organização (FAIA, ROSA; MACHADO, 2014).

Figura 3 - Lógica causal vs. *effectual*



Fonte: Salusse (2014, p.41). O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria *Effectuation*

Nota-se, portanto, que existem diferenças entre as duas lógicas para empreender. A lógica causal explora basicamente a seleção de meios disponíveis para atingir um objetivo que foi determinado preliminarmente. Já a *effectual* explora os recursos disponíveis, e objetivos possíveis são criados utilizando os meios.

No tocante ao ensino de empreendedorismo, verifica-se ser ele um desafio para os profissionais da área, dada a variedade de metodologias relacionadas às referidas abordagens *Causation* e *Effectuation* e ainda à escassez de recursos disponíveis no meio acadêmico para serem aplicadas (ANDREASSI; SALUSSE, 2016).

Considerando que as abordagens são alternativas e não excludentes entre si durante o processo de empreender (SARASVATHY, 2001b), cabe ao docente conhecer as metodologias relacionadas às abordagens para promover uma maior efetividade ao ensinar o tema (ANDREASSI; SALUSSE, 2016). É indispensável reconhecer que os indivíduos empreendedores utilizam tanto uma quanto outra abordagem, já que ambas podem ocorrer simultaneamente, de forma sobreposta ou ainda intercalada (SARASVATHY, 2003).

Assim, é importante conhecer os pontos fortes e fracos de cada uma das abordagens e a relação entre elas e entender como é o processo de ensino baseado tanto no *Causation*, quanto no *Effectuation*, preparando o aluno de maneira efetiva para empreender (Quadro 4).

Quadro 4 – Abordagens *Causation* e *Effectuation* em relação ao processo de ensino de empreendedorismo

	<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
Pontos Fortes	Apresenta características empreendedoras; Autoconhecimento dos estudantes; Empreendedorismo em etapas (plano de negócios); Aproxima características e as atitudes empreendedoras; Usa modelos mentais; União do “pensar” e “agir”.	Interação do ambiente interno do empreendedor e elementos do ambiente externo; A ação leva o estudante a se tornar mais seguro para enfrentar os desafios do dia a dia do empreendedor.
Pontos Fracos	Cria uma pseudoclassificação de empreendedores e não empreendedores entre os estudantes; Ausência do ambiente externo; Empreendedor é considerado de forma linear e previsível; Sucesso vinculado exclusivamente ao cumprimento de etapas; Criação de modelos mentais limita a inovação; Dificuldade de definir o construto oportunidade.	A limitação de recursos nas escolas não facilita a interação do aluno com o ambiente externo. Dessa forma, torna-se difícil a inserção do ambiente externo na vivência prática do aluno.
Formas de Ensino	Processo de ensino acontece com aulas tradicionais, <i>cases</i> , histórias de empreendedores de sucesso, plano de negócios e debates em sala.	<i>Cases</i> , pesquisas, trabalhos em grupo e envolvimento do aluno com o ambiente externo para trabalhar as oportunidades.

Fonte: O Autor (2018)

Mediante todo o exposto, com respaldo em pesquisas referenciais, nota-se uma relação existente entre as perspectivas teóricas apresentadas com as abordagens *Causation* e *Effectuation*.

Para melhor apresentação dessa relação, vale ressaltar que a perspectiva teórica das características do indivíduo apresenta como foco principal o indivíduo / empreendedor (NECK; GREENE, 2011), a perspectiva processual tem seu foco nos processos, que, por sua vez, são estruturados em fases (SHANE, 2012; VENKATARAMAN, 2012), a perspectiva do processo cognitivo foca basicamente no empreendedor e suas atitudes (KRUEGER, 2007; NECK; GREENE, 2011), por fim, a perspectiva do empreendedorismo como método tem seu foco principal nos métodos (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011; SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003, 2004).

A abordagem causal considera objetivos predeterminados, dá ênfase nas tarefas segundo esses objetivos e utiliza as previsões e estimativas para explorar e desenvolver mercados latentes e existentes (SARASVATHY, 2001a). Além disso, considera o ambiente externo de forma estável e previsível, fato que contribui para definição de metas e elaboração de estratégias para alcançá-las (FISHER, 2012). Em suma, a abordagem *Causation* compactua com conceitos econômicos neoclássicos (KIRZNER, 1979), estratégia deliberada (ANSOFF, 1965;

MINTZBERG, 1978), identificação de oportunidades alicerçadas em buscas constantes e estruturadas (FIET; PATEL, 2006) e exploração de oportunidades baseadas na estimativa de retorno sobre os investimentos (DRUCKER, 1986).

Já a abordagem *effectual* apresenta um processo de racionalidade que se desenvolve com respaldo nos meios disponíveis, alcançando resultados decorrentes destes meios e traçando objetivos que se tornam evidentes apenas com as ações desenvolvidas no decorrer do tempo. Em outras palavras, com a abordagem *effectual*, o empreendedor começa o processo de criação de um negócio com uma ideia genérica e utiliza os recursos que tem para interagir com as partes interessadas e influenciar elementos necessários a seu projeto (SARASVATHY, 2001a). A abordagem *effectual*, por sua vez, compactua com conceitos da economia comportamental (SIMON, 1959), da estratégia emergente (MINTZBERG, 1978), da criação de oportunidades através da ação humana (WEICK, 1979) e da construção de oportunidades em função de acontecimentos imprevisíveis (MARCH, 1978).

Diante do exposto, nota-se uma relação existente entre a abordagem causal e as perspectivas das características do indivíduo, processual e cognitivo. Essa relação acontece já que a lógica causal considera o ambiente externo previsível, linear, e o processo de empreender acontece em etapas a serem cumpridas, condicionando o sucesso a seu cumprimento. Uma ferramenta que se destaca na lógica causal é o plano de negócios, pela sua aplicabilidade em cenários previsíveis e lineares. Na referida abordagem, pressupõe-se que os indivíduos tenham características e comportamentos empreendedores, que lhes permitem identificar oportunidades nas fissuras existentes em mercados tradicionais e, posteriormente, a existência dessas características e modelos mentais possibilitam a exploração dessas oportunidades de maneira efetiva. Assim, figuram entre as principais formas de ensino para a abordagem *Causation*: aulas tradicionais, estudos de casos com empreendedores de sucesso, elaboração de plano de negócios, pesquisas, trabalhos em grupos e debates em sala de aula (ALVAREZ; BARNEY, 2013; FISHER, 2012; LEMOS, 2016; NECK; GREENE, 2011; SALUSSE, 2014; SARASVATHY, 2001a).

Já a abordagem *effectual* se relaciona com a perspectiva como método. Isso é reflexo da forma como o empreendedorismo acontece com essa lógica, sendo considerados a interação entre o empreendedor, o mundo real e as oportunidades identificadas. Empreender, segundo a lógica *effectual*, é focar nas experiências e conhecimentos do empreendedor, é explorar contingências disponíveis, transformar realidades em oportunidades, tendo a clara consciência de que o resultado final não será previsível, pois o ambiente externo é imprevisível e não é linear. Vale ressaltar que nessa abordagem considera-se que o empreendedorismo pode ser

desenvolvido nas pessoas, ou seja, as características e comportamentos empreendedores podem ser desenvolvidos nos indivíduos. Em relação à forma de ensino, figuram entre as principais técnicas e estratégias de ensino estudos de casos, trabalho em grupo e construção de artefatos empreendedores (bricolagem, construção de mercados, improvisação, cocriação de mercados, entre outros). Tudo isso condicionado ao envolvimento do aluno com o ambiente externo, possibilitando, assim, explorar oportunidades e interagir com eventuais *stakeholders* (NECK; GREENE, 2011; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011; SPADER, 2012; VENKATARAMAN *et al.*, 2012; SARASVATHY, 2001a).

Enfim, como empreender objetiva basicamente criar e desenvolver negócios e empreendimentos, o pesquisador e o docente devem conhecer as técnicas de ensino de empreendedorismo relacionadas às duas abordagens, possibilitando a análise crítica e uma escolha mais acertada das técnicas e ferramentas a serem utilizadas durante a docência (NECK; GREENE, 2011). O intuito é preparar o aluno para os diversos desafios relacionados ao mundo do empreendedorismo, tão volátil e dinâmico, exigindo dele o uso das abordagens *Causation* e *Effectuation*.

3 MÉTODO

O presente capítulo tem como finalidade precípua apresentar e descrever o procedimento metodológico usado durante a pesquisa.

3.1 Estratégia da pesquisa

Segundo Gil (1999, p.42), a pesquisa tem caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas pelo emprego de procedimentos científicos”.

Para Creswell (2007), as estratégias de pesquisa geralmente são divididas em três tipos: qualitativa, quantitativa e mista. No atual estudo, foi usada a estratégia relacionada à abordagem qualitativa. Essa estratégia é subjetiva e visa a examinar e a refletir percepções para entendimento de atividades sociais humanas (COLLIS; HUSSKEY, 2005). Neste enfoque, não são utilizadas quantificações numéricas e medição de variáveis, mas se trabalha a compreensão do objeto de pesquisa (PEROVANO, 2016). Desse modo, a pesquisa qualitativa apresenta como característica principal a análise, interpretação de fenômenos e obtenção de resultados, fato que não exige a utilização de procedimentos estatísticos. Ela foca basicamente no processo e na obtenção de seus significados (SILVA; MENEZES, 2005).

Conforme elucidada Gil (2008), do ponto de vista dos objetivos, as pesquisas podem ser caracterizadas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Assim, o presente estudo é tipificado como exploratório, pois visa a compreender a relação da Abordagem *Effectuation* com o ensino do empreendedorismo nas universidades e faculdades particulares de Administração.

3.2 Objetivos

Nesse momento, faz-se oportuno o resgate dos objetivos da presente pesquisa, conforme elencados a seguir.

O objetivo geral do estudo é analisar o uso da abordagem *Effectuation* no ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração.

Para efeitos didáticos, o objetivo geral foi dividido nos seguintes objetivos específicos:

- a) verificar a percepção de professores e alunos sobre a abordagem *Effectuation* como forma para empreender;

- b) identificar as práticas pedagógicas utilizadas pelos professores no ensino de empreendedorismo; e
- c) analisar vantagens e desvantagens do uso da abordagem *Effectuation* em sala de aula.

3.3 Unidades de análise, população e amostra

A definição da amostra foi feita por conveniência, que utiliza critérios subjetivos para definição dos elementos, ocorrendo a seleção da amostra por conveniência do pesquisador. É utilizada para a escolha de elementos que estejam mais disponíveis para compor a pesquisa e que apresentarão as informações relevantes (VILAS BOAS *et al.*, 2016). Conforme Gil (2008), pesquisas qualitativas podem ser feitas segundo uma amostragem por conveniência. Dessa forma, a escolha da amostra pode ser feita pelo pesquisador segundo seu entendimento de um número que seja considerado representativo.

Para delimitar a população, composta por universidades e faculdades particulares que oferecem graduação em Administração, inicialmente foram feitas pesquisas junto ao Ministério da Educação (MEC), órgão do Governo Federal encarregado de estudos referentes à educação no Brasil. Entretanto, após inúmeras tentativas e buscas, não foi possível obter as informações referentes à população em estudo no site do MEC. Mediante isso, foi necessária uma pesquisa em outros sites, sendo encontradas informações no Busca Faculdade (2019), site que contém o cadastro das faculdades de todo Brasil, com informações referentes a endereço, cursos oferecidos, entre outras.

A população foi composta por 2.099 universidades/faculdades particulares que oferecem graduação em Administração no Brasil, 246 localizadas em Minas Gerais, o que corresponde a 11,72% do total (BUSCAFACULDADE, 2019). Por conveniência do pesquisador e por facilidade de acesso às instituições de ensino, a amostra foi composta por dez dessas faculdades/universidades localizadas em Minas Gerais, que oferecem o curso de Administração e têm a disciplina de empreendedorismo em sua grade de ensino.

Como foram consideradas dez faculdades / universidades para a pesquisa, em cada uma dessas instituições foram escolhidos dois alunos, bem como o respectivo professor da disciplina de empreendedorismo, totalizando 30 entrevistados. Vale ressaltar que, entre os dois alunos participantes da pesquisa, um foi escolhido aleatoriamente pelo pesquisador numa lista recebida e o outro foi indicado pelo professor, mitigando possíveis escolhas parciais e tendenciosas consequentes de questões pessoais, como afinidade e apreço entre as partes.

Por fim, em relação aos participantes da pesquisa, Creswell (2007) destaca que, em pesquisas qualitativas, o significado que os participantes dão ao problema de pesquisa contribuirá para a aprendizagem do pesquisador, não o contrário. Deste modo, o foco não pode ser o significado que o pesquisador traz para sua pesquisa ou que os autores expressam na literatura.

3.4 Instrumento para coleta de dados

Definidos o paradigma de pesquisa e a estratégia de investigação, o passo seguinte foi a definição dos instrumentos para coleta de dados (CRESWELL, 2007), que, para Gil (1999, 2008), referem-se aos meios usados para coletar os dados, sendo, por exemplo, roteiro de perguntas e entrevistas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Na presente pesquisa, foi utilizado um roteiro de perguntas como instrumento de coleta de dados, que, por sua vez, é dividido em duas partes, compostas por perguntas fechadas e abertas, que, segundo Gil (2008), é a forma mais ágil e menos onerosa para obter as informações.

A primeira parte do instrumento foi composta por afirmações em escala de diferencial semântico, que visa a medir o significado de cada afirmação para o respondente. As afirmações são dicotômicas, ou seja, afirmações contrárias e com sentidos opostos, em que o conteúdo é avaliado em uma escala com 7 pontos, que vão do -3 a +3. As afirmações seguem um padrão, só se ajustando o papel de acordo com o respondente, ou seja, quando utilizado junto ao aluno, entende-se a ação “aprender”, e quando utilizado junto ao professor, entende-se a ação “ensinar”.

Para melhor elucidar o exposto, a seguir é apresentada a estrutura que serviu de base para elaboração do roteiro de perguntas a ser utilizado. As afirmações sobre *Causation* e *Effectuation* foram criadas pelo pesquisador baseando-se em argumentos teóricos presentes no referencial teórico e foram distribuídas em duas colunas com sentidos dicotômicos, ou seja, afirmações relacionadas ao *Causation* e afirmações relacionadas ao *Effectuation* (Quadro 5).

Quadro 5 – Estrutura para Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados – Roteiro de Perguntas para Professores e Alunos

<i>CAUSATION</i>		3	2	1	0	1	2	3	<i>EFFECTUATION</i>
1	No processo de empreender é mais importante avaliar as expectativas de retorno sobre os investimentos.								No processo de empreender é mais importante definir as perdas aceitáveis.

2	É mais comum o ambiente empreendedor ser constante e não sofrer mudanças e alterações.							É mais comum o ambiente empreendedor sofrer mudanças e alterações constantes.
3	O empreendedorismo se desenvolve em pessoas que nascem com características e comportamentos específicos.							O empreendedorismo pode ser desenvolvido em indivíduos que têm características comuns.
4	Estudar / ensinar as características e comportamentos empreendedores em aulas expositivas contribui para tornar um empreendedor mais bem preparado.							A interação com o ambiente externo (oportunidades e possibilidades) torna um empreendedor mais bem preparado.
5	É mais importante selecionar os meios para atingir um objetivo predeterminado.							É mais importante imaginar os objetivos possíveis utilizando os meios disponíveis.
6	A forma de ensino / aprendizagem de empreendedorismo mais efetiva é trabalhar as características empreendedoras.							A forma de ensino / aprendizagem de empreendedorismo mais efetiva é promover a interação do aluno com elementos do ambiente externo.
7	O sucesso de um novo empreendimento está atrelado ao cumprimento de etapas predefinidas.							O sucesso de um novo empreendimento está atrelado à exploração das contingências, eventualidades (fatores que fogem ao controle).
8	As etapas para empreender são pesquisa de mercado, elaboração de plano de negócios, análise de viabilidade e tomada de decisão.							Para empreender, necessito definir as perdas aceitáveis, firmar alianças estratégicas e construção do futuro.
9	A captação de recursos é fator primordial para iniciar um empreendimento.							O caminho ideal é iniciar um empreendimento com os recursos que tenho, mesmo que escassos.
10	Forma de Empreender: Como sou eu quem decide o caminho para o futuro, logo, eu posso prevê-lo.							Forma de Empreender: Como sou eu quem constrói o futuro, logo, eu não preciso prevê-lo.
11	Para empreender é necessário definir os objetivos, identificar uma oportunidade e selecionar os meios para atingi-los.							Para empreender é necessário ter uma ideia genérica, definir as perdas aceitáveis e utilizar os recursos existentes ao interagir com o ambiente externo.
12	O método ideal para ensinar / aprender empreendedorismo é por meio de aulas expositivas, casos de empreendedores de sucesso, elaboração de plano de negócios e trabalhos em grupo dentro da sala de aula.							O método ideal para ensinar / aprender empreendedorismo é pela interação do aluno com o ambiente externo e construção de artefatos empreendedores, como bricolagem e protótipos (materialização de uma ideia para teste).
13	O aprendizado do aluno acontece com metodologias que são aplicadas dentro de sala de aula.							O aprendizado do aluno acontece quando há interação do ambiente interno do aluno com o ambiente externo.

14	Há alunos que têm predisposição a se tornar empreendedores, pois apresentam características natas e têm aptidões empreendedoras.								Qualquer aluno pode se tornar empreendedor, pois o empreendedorismo pode ser desenvolvido em qualquer pessoa, sem distinção.
15	Ensinar / aprender empreendedorismo deve se basear em quatro etapas: 1. Identificação e avaliação de oportunidades; 2. Elaboração de Plano de Negócios; 3. Determinação de Recursos Necessários; e 4. Gestão da Empresa.								Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao relacionamento entre empreendedor, recursos necessários, interação com pessoas interessadas no projeto e as oportunidades que possam existir.
16	Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao cumprimento de etapas, que são analisar as oportunidades, fazer previsões e planejar as etapas de execução.								Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado aos métodos usados pelos empreendedores para lidar com as possibilidades existentes.
17	Para ensinar / aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar no estudo das características empreendedoras e cumprimento de etapas.								Para ensinar / aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar nos métodos utilizados para lidar com as possibilidades e alternativas existentes.

Fonte: O Autor (2019)

Para obter melhores resultados com o instrumento de coleta de dados, as afirmações foram distribuídas de forma randômica (sequência e sentido), sem a distinção do que é *Causation* e *Effectuation*, tendo sido, posteriormente, aplicado na amostra selecionada.

A segunda parte do instrumento de coleta de dados foi composta por perguntas abertas relacionando o *Effectuation*, *Causation* e a realidade das aulas de empreendedorismo de 10 universidades/faculdades particulares. Foram elaborados roteiros de perguntas específicos e diferentes para professores e alunos (Quadros 6 e 7).

Quadro 6 – Roteiro com Perguntas Abertas – Professores

Idade:		Sexo:	
Formação:			
Tempo que leciona:			
Tempo que leciona na disciplina de empreendedorismo:			
1	Você tem outra experiência ou outra atividade além da Faculdade / Universidade?		
2	Você já empreendeu ou empreende atualmente? Como foi ou está sendo a experiência?		
3	Quais as facilidades e dificuldades para ensinar empreendedorismo?		

4	A instituição fomenta, de alguma forma, o empreendedorismo nos alunos?
5	De quais recursos a instituição dispõe para incentivar o empreendedorismo? Como eles são utilizados pelo professor?
6	O que você acha mais importante que o aluno deve aprender durante as aulas de empreendedorismo na graduação?
7	Como seria uma aula ideal de empreendedorismo?
8	Quais métodos você adota para ensinar empreendedorismo?
9	Quais outros recursos você utiliza para ensinar empreendedorismo? Como é feito?
10	Existe conexão "sala de aula" x "vida real" durante as aulas de empreendedorismo? Como isso é feito?
11	O que o aluno tem de conhecimento ao encerrar a disciplina de empreendedorismo?
12	Ao concluir a disciplina de empreendedorismo, o aluno está preparado, de fato, para empreender? Por quê?

Fonte: O Autor (2019)

Quadro 7 – Roteiro com Perguntas Abertas – Alunos

Idade:		Sexo:	
Tem outra formação? () Sim () Não		Se sim, qual formação?	
Está empregado: () Sim () Não		Se sim, qual seu cargo?	
Empreende: () Sim () Não		Se sim, qual sua empresa?	
Período (Semestre) do Curso:			
1	A instituição em que você estuda fomenta, de alguma forma, o empreendedorismo nos alunos?		
2	O que você acredita ser mais importante desenvolver para se tornar um empreendedor?		
3	De que tipo de aula você mais gosta? Como você aprende mais na faculdade?		
4	Os métodos usados pelos professores contribuem para que você aprenda sobre empreendedorismo? Quais métodos você acredita serem mais efetivos e menos efetivos? Por quê?		
5	O que você acredita que seja determinante e indispensável ter nas aulas de empreendedorismo? Por quê?		
6	Durante as aulas de empreendedorismo, você acredita que existe conexão entre "sala de aula x aluno x vida real"? Por quê?		
7	O que você terá de conhecimento ao encerrar a disciplina de empreendedorismo que o auxiliará em sua carreira?		
8	Você imagina que, ao terminar a disciplina de empreendedorismo, estará preparado para empreender? Por quê?		

Fonte: O Autor (2019)

Definidos e criados os instrumentos de coleta de dados para professores e alunos, o próximo passo foi definir o procedimento a ser utilizado para a coleta desses dados.

3.5 Procedimento de coleta de dados

Inicialmente, foi feito um contato prévio com os professores das disciplinas de empreendedorismo que compõem a amostra por meio de contato telefônico e/ou visita pessoal para convite para participação nesta pesquisa.

Surgiram alguns incidentes que dificultaram a captação de instituições para participar da pesquisa. Foram feitos dezessete convites a faculdades/universidades diferentes, com sete recusas. Entre os casos recusados, destaca-se uma instituição que alegou não conhecer e não utilizar o tema da dissertação no processo de ensino.

Ainda em relação às sete recusas, constatou-se omissão nas respostas por parte dos representantes (diretores e professores). As tentativas foram feitas por diversos canais de comunicação, como telefone, e-mail, aplicativos de mensagens e até mesmo visita pessoal. Destacam-se como justificativas para as recusas a falta de tempo para receber o pesquisador, excesso de agenda com reuniões e compromissos extra sala de aula.

Nos casos em que houve aceite para a pesquisa de maneira presencial, foi definido o local e feito o agendamento entre os respondentes e o pesquisador de maneira conveniente entre as partes. Antes de iniciar o procedimento de coleta de dados, os participantes receberam e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecimento, Apêndice A, de acordo com modelo padrão disponibilizado pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista, contendo uma apresentação resumida do projeto, seu objetivo e finalidade acadêmica.

Quando a pesquisa foi agendada de maneira remota, foi enviado um e-mail com o termo de consentimento livre e esclarecimento, Apêndice A, e os participantes imprimiram, assinaram e reenviaram ao pesquisador por meio eletrônico. Nesse termo, os participantes concordaram com a pesquisa e com o uso dos dados de forma confidencial.

Durante o procedimento de coleta de dados, foi solicitado que o professor disponibilizasse uma lista de seus alunos. A partir dessa lista disponibilizada o pesquisador escolheu um aluno aleatoriamente e o professor, outro para compor a amostra. Esse procedimento se fez necessário para mitigar possível parcialidade na escolha dos participantes e não contaminar os resultados da pesquisa.

Vale ressaltar que houve dificuldade com três instituições para fornecer a lista com os dados dos alunos para a escolha do pesquisador, mesmo apresentando o termo de consentimento livre e esclarecimento. Foi necessária negociação com a direção da faculdade e, após alguns telefonemas e e-mails, obteve-se a autorização para a sequência da pesquisa.

Durante a primeira etapa utilizou-se um roteiro contendo afirmações em escala de diferencial semântico, Apêndice B, para professores e alunos, contendo questões dicotômicas relacionadas às abordagens *Causation* e *Effectuation*.

Na segunda etapa, foram utilizados roteiros com perguntas abertas para professores e alunos, Apêndices C e D, respectivamente, complementando as informações obtidas. Essas

perguntas se referiam às abordagens *Effectuation* e *Causation* e à realidade encontrada pelos respondentes durante as aulas de empreendedorismo.

Vale ressaltar que, mesmo se deparando com os contratempos citados, a pesquisa aconteceu com dez universidades/faculdades, compreendendo um professor e dois alunos de cada instituição.

3.6 Tratamento de dados

Conforme Gil (2008), geralmente em pesquisas qualitativas não existem fórmulas previamente definidas para conduzir os pesquisadores. A análise dos dados em uma pesquisa qualitativa depende muito mais da própria capacidade e do estilo do pesquisador para alcançar um resultado relevante.

Para que as informações e os dados coletados sejam significativos, é necessário um tratamento assertivo e correto desses dados. Nesse sentido, os dados foram tratados de acordo com cada parte do instrumento de pesquisa.

Na primeira parte, composta por um roteiro com afirmações dicotômicas, foi feita análise de frequência com base nos dados coletados de professores e alunos. A frequência é utilizada para determinar se uma ação ou evento normalmente acontece ou se é uma ocorrência rara (COLLIS; HUSSEY, 2005). Sendo assim, foi feita a soma das frequências com o intuito de analisar qual abordagem, *Causation* ou *Effectuation*, é mais valorizada pelos entrevistados.

Na segunda parte, composta por um roteiro de pesquisa com perguntas abertas, foram gravadas as respostas dos entrevistados e transcritas para análise. De posse das transcrições, foi usada a análise de conteúdo, método formal para analisar dados qualitativos (BARDIN, 2011) que tem como objetivo identificar o que está sendo afirmado em relação a determinado assunto e tema, obtendo a essência de um texto nos detalhes dos dados e informações disponíveis (VERGARA, 2010). Tendo esses registros como referência, foram criados quadros-resumo para análise e comparação entre as respostas de professores e alunos.

Por fim, foi feita uma triangulação entre os dados coletados das perguntas abertas e fechadas e a teoria, possibilitando analisar a relação entre eles. (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2015).

3.7 Matriz de amarração

Para efetiva análise e tratamento dos dados do presente estudo, foi feita uma organização prévia. Para tanto, o Quadro 8 apresenta, de maneira sucinta, o problema de pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, bem como a população, amostra e o tratamento dos dados.

Quadro 8 – Matriz de Amarração

OBJETIVO GERAL: Analisar o uso da abordagem <i>Effectuation</i> no ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração.				
Objetivos Específicos	Coleta de Dados		Amostra	Tratamento dos dados
	Procedimentos	Instrumentos		
Verificar a percepção de professores e alunos sobre a abordagem <i>Effectuation</i> como forma para empreender.	Entrevista feita presencialmente ou, em casos excepcionais, via videoconferência, com professores da disciplina de empreendedorismo e alunos do curso de Administração, de maneira individual, utilizando roteiro de perguntas preparado previamente e feita em local conveniente ao pesquisador e ao entrevistado.	Afirmações em escala de diferencial semântico, distribuídas de forma randômica (sequência e sentido), relacionadas às abordagens <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> .	A amostra é composta por dez Faculdades/ Universidades particulares. Nessas faculdades, serão escolhidos dois alunos que estão cursando a disciplina de empreendedorismo, bem como seu respectivo professor. As faculdades/ universidades estarão localizadas no Estado de Minas Gerais.	Utilização de tabela para verificação de frequência.
Identificar as práticas pedagógicas utilizadas pelos professores no ensino de empreendedorismo.		Roteiro de entrevista composto por perguntas abertas para professores e alunos.		Utilização de estatística descritiva para analisar os dados.
Analisar vantagens e desvantagens do uso da abordagem <i>Effectuation</i> em sala de aula.	Análise de dados coletados oriundos das entrevistas feitas com professores e alunos.			Triangulação entre dados coletados e teoria.

Fonte: O Autor (2019)

3.8 Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa

Ao optar por fazer uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve se preocupar com a confiabilidade dos dados, já que a interpretação dos dados figura como uma das principais características neste tipo de pesquisa (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Para que a pesquisa tenha confiabilidade, ela deve apresentar coerência, fruto da constância dos resultados alcançados. Sendo assim, compreende-se que a confiabilidade se relaciona à maneira de conduzir a pesquisa, pois, se conduzida da mesma forma, ela repetirá os resultados (MARTINS, 2006). Por fim, Selltiz, Wrightsman e Cook (1965) corroboram,

afirmando que para que a pesquisa seja considerada confiável, ela deve ser repetida e replicada e gerar resultados idênticos.

Contudo, existem problemas relacionados à confiabilidade de uma pesquisa qualitativa, e as possíveis soluções são complexas. Neves (1996) orienta a utilização de quatro critérios para mitigar os problemas: (a) certificar a credibilidade do conteúdo investigado; (b) proteger a veracidade das informações que são transcritas antes de fazer a análise; (c) manter os itens que compõem o contexto; e (d) garantir que, posteriormente, seja possível a confirmação dos dados estudados e pesquisados. Por consequência, é pertinente seguir todas as fases do projeto de pesquisa de forma sequencial, garantindo, assim, a confiabilidade, e mitigando a possibilidade de problemas em um segundo momento.

Em relação à validade, de forma geral, ela faz referência à coerência interna da pesquisa, ou seja, um instrumento é válido quando possibilita medir aquilo que se propõe de fato. No presente estudo, considera-se a definição de Martins (2006), já que a validade está relacionada ao que está sendo perguntado, ou seja, se as perguntas e questionamentos se relacionam à teoria estudada.

A limitação da pesquisa reflete eventuais pontos fracos que a pesquisa tem (COLLIS; HUSSEY, 2005; CRESWELL, 2007). Nesse sentido, uma limitação é não definir uma amostra que abranja as faculdades / universidades além do Estado de Minas Gerais. Tal fato acarreta redução da probabilidade de generalizar os estudos, ou seja, os resultados podem não ser ampliados para todas as faculdades e universidades particulares do Brasil que têm a disciplina de empreendedorismo em sua graduação.

Vale ressaltar que o perfil dos respondentes pode gerar limitação à pesquisa, visto pesquisador não ter controle sobre suas características. Por fim, outro fator limitante é a forma como a pesquisa pode ser conduzida, pois o pesquisador apresenta conhecimento acerca do tema, sendo assim, deve ter cautela e atenção para que as respostas não sejam induzidas durante a entrevista e não haja interpretações subjetivas no momento da transcrição dos dados, gerando viés de análise.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo está dividido em quatro seções: perfil da amostra, percepções de alunos e professores sobre as abordagens *Causation* e *Effectuation*, métodos de ensino utilizados pelos professores e vantagens e desvantagens do uso da abordagem *Effectuation* no ensino de empreendedorismo.

4.1 Perfil demográfico da amostra

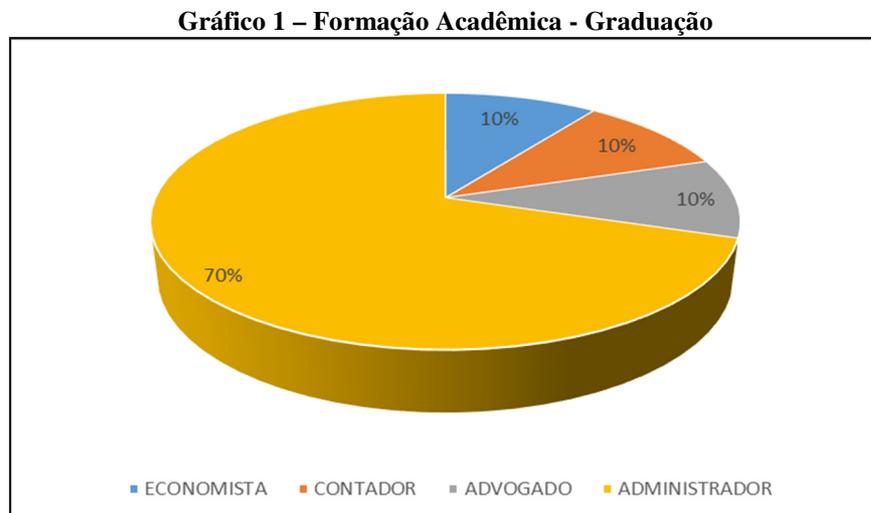
A amostra é constituída por dez professores e 20 alunos de universidades/faculdades particulares localizadas em Minas Gerais que oferecem o curso de graduação em Administração, com a disciplina de Empreendedorismo.

4.1.1 Perfil demográfico dos professores

Em relação ao perfil demográfico dos professores, constatou-se faixa etária média de 43,6 anos, com desvio padrão de 9,13, o que se justifica pelos extremos de idade entre 29 e 58 anos.

No que se refere ao sexo, 30% dos entrevistados são do sexo feminino e 70% são do sexo masculino, apontando superioridade do público masculino como docente de empreendedorismo nas universidades e faculdades particulares.

Em relação à formação acadêmica, a amostra é composta por professores graduados em Administração, Economia, Contabilidade e Direito (Gráfico 1).

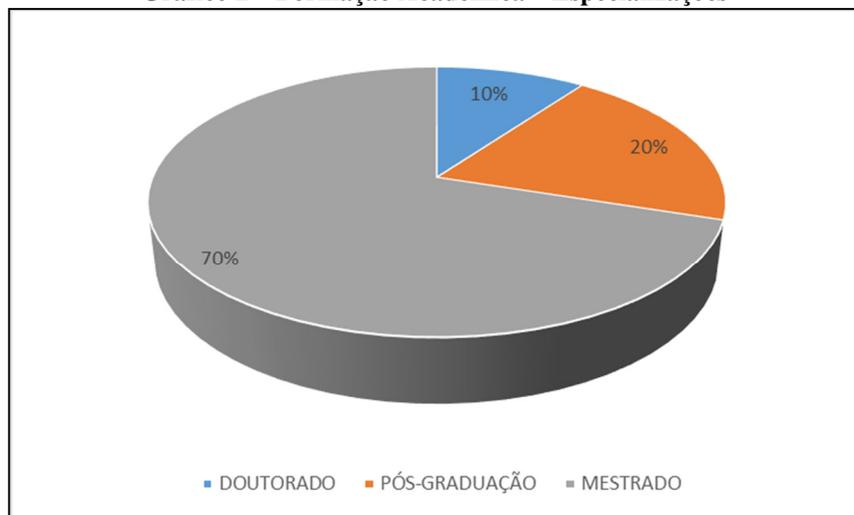


Fonte: Dados de Pesquisa.

Entre os entrevistados, 70% são professores graduados em Administração e os demais professores são contadores, economistas e advogados, que, juntos, somam apenas 30% dos entrevistados. São notadas diferentes formações acadêmicas dos professores que lecionam a disciplina de empreendedorismo e isso pode contribuir para diferentes perspectivas de ensino na disciplina.

Em relação às especializações, a amostra é formada por professores especialistas, mestres e doutores (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Formação Acadêmica – Especializações



Fonte: Dados de Pesquisa

Percebe-se que a maior parte da amostra é formada por professores com formação *Stricto Sensu*: 80% são mestres e doutores e 20% têm formação *Lato Sensu*. Embora haja predominância de professores mestres e doutores, nota-se que não é uma exigência das faculdades para lecionar, já que existem docentes apenas com titulação de pós-graduação.

Para melhor elucidar, o Quadro 9 apresenta a lista dos professores que compõem a amostra, suas características e dados demográficos.

Quadro 9 – Perfil dos Professores

Professores	Sexo	Idade	Tempo que leciona	Tempo que leciona empreendedorismo	Nível Escolaridade
Professor A	M	36	7	7	Mestre em Administração
Professor B	F	36	2	2	Mestre em Administração
Professor C	M	58	20	17	Mestre em Engenharia de Produção
Professor D	F	44	20	15	Mestre em Administração
Professor E	M	42	15	7	Pós Graduado em Análise de Discurso Jurídico
Professor F	F	45	15	13	Doutor em Administração

Professor G	M	58	2	2	Mestre em Administração
Professor H	M	45	5	5	Mestre em Educação
Professor I	M	43	7	7	Mestre em Sistema de Produção na Agropecuária
Professor J	M	29	7	2	Pós Graduação em Gestão Empresarial e Finanças

Fonte: Autor (2020)

Observa-se que a amostra é composta por professores com diversas idades e níveis de formação acadêmica diferentes, já que a busca do docente por novas formações é algo individual e particular.

O tempo médio em que os professores lecionam no ensino superior é de dez anos, sendo que o menos experiente exerce a função de docente há apenas dois anos e o mais experiente, há 20 anos, resultando em um desvio padrão de 6,91.

Já o tempo médio em que os professores lecionam a disciplina de empreendedorismo é de 7,7 anos: o menos experiente tem dois anos e o mais experiente, 17 anos de atividade com a disciplina. O desvio padrão é de 5,52.

Constata-se também que o professor com 29 anos de idade, o mais jovem da amostra, tem sete anos de experiência, enquanto um dos professores, que tem 58 anos de idade, é o mais velho, tendo apenas dois anos de experiência como docente.

Vale ressaltar ainda que 40% dos professores nunca viveram a experiência empreendedora de abertura de um próprio negócio, mesmo que de maneira informal. Os outros 60% da amostra já experimentaram o empreendedorismo de forma prática em algum momento de sua vida, mas, atualmente, apenas 40% dos professores entrevistados lecionam na graduação e têm, em paralelo, o próprio negócio.

Em síntese, o perfil demográfico dos professores é predominantemente formado por homens com idade em torno de 43 anos, graduados em Administração e com titulação de Mestre em Administração. Têm em média dez anos de experiência como docente, sete anos ministrando a disciplina de empreendedorismo. Este perfil é composto também por professores com experiência acadêmica e prática de mercado.

4.1.2 Perfil demográfico dos alunos

Para melhor apresentar o perfil dos alunos, o Quadro 10 apresenta lista com os discentes que compõem a amostra, bem como suas características e perfil demográfico.

Quadro 10 – Perfil dos Alunos

Alunos	Sexo	Idade	Período do curso com oferta da disciplina	É a primeira formação?	Empreende ou já empreendeu?	Está empregado?
Aluno A	M	29	8º	Sim	Sim	Sim
Aluno C	F	25	8º	Sim	Não	Sim
Aluno G	M	24	5º	Sim	Não	Sim
Aluno S	F	20	5º	Sim	Sim	Sim
Aluno E	F	18	1º	Sim	Não	Sim
Aluno F	F	20	1º	Sim	Sim	Sim
Aluno L	F	20	1º	Não	Sim	Não
Aluno Q	M	27	1º	Sim	Não	Sim
Aluno N	M	25	3º	Não	Sim	Sim
Aluno M	F	32	3º	Sim	Não	Sim
Aluno B	F	27	6º	Não	Não	Sim
Aluno H	M	24	5º	Sim	Não	Sim
Aluno T	M	20	1º	Sim	Não	Sim
Aluno D	F	20	1º	Não	Sim	Não
Aluno U	F	36	4º	Sim	Sim	Sim
Aluno O	F	29	6º	Sim	Não	Sim
Aluno I	F	26	4º	Não	Não	Não
Aluno R	M	30	5º	Não	Sim	Sim
Aluno P	F	26	7º	Não	Não	Sim
Aluno J	M	29	7º	Sim	Não	Sim

Fonte: Autor (2020)

A partir dos dados, constatou-se faixa etária média de 25,4 anos, com desvio padrão é de 4,74, o que se justifica pelos extremos de idade entre 18 e 38 anos. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) (IBGE, 2017, 2018) de 2017 mostra que a proporção de pessoas com 25 anos ou mais que concluíram o ensino médio é de 46,1%, que finalizaram o ensino superior é de apenas 15,7%, e 3,6% têm ensino superior incompleto.

No que se refere ao sexo, 60% dos alunos entrevistados são do sexo feminino e 40%, do sexo masculino. Comparando os dados do Censo da Educação Superior (2017), constata-se que 57% das inscrições em curso superior são feitas pelo sexo feminino e 43%, pelo sexo masculino, ou seja, os dados apresentados estão alinhados às informações do censo.

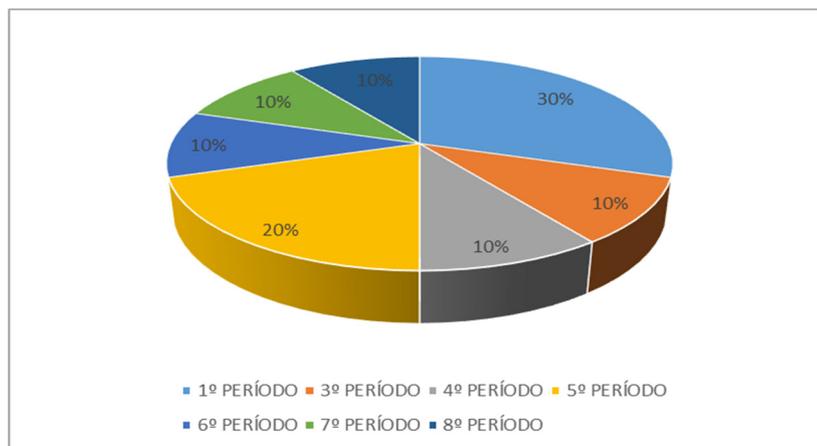
Quando são abordadas outras formações acadêmicas, 65% dos alunos pesquisados responderam que a graduação em Administração era sua primeira formação e os outros 35% alegaram ter outra formação acadêmica, como Tecnólogo em Logística, Graduação em Automação Industrial e cursos técnicos como *Design* de Interiores, Contabilidade,

Administração e Farmácia. Vale ressaltar que apenas três dos alunos pesquisados são graduados em outra faculdade e quatro concluíram cursos técnicos.

Já em relação a emprego e à experiência empreendedora, 85% dos alunos pesquisados estão empregados. Em relação à experiência empreendedora, 40% dos alunos afirmaram ter vivenciado ou vivem o que é ter um negócio próprio, mesmo que de maneira informal. Os outros 60% disseram não ter essa experiência por não se sentirem preparados, por não terem recursos suficientes ou por estarem empregados.

O Gráfico 3 mostra os períodos dos cursos de Administração em que foi oferecida a disciplina de Empreendedorismo.

Gráfico 3 – Períodos dos cursos de Administração em que foi oferecida a disciplina Empreendedorismo



Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota-se que a disciplina de empreendedorismo é oferecida em períodos diferentes, com concentração de 30% no primeiro período e 20% no quinto período. Vivenciar a disciplina de empreendedorismo nos períodos iniciais da graduação pode apresentar resultados diferentes no aprendizado do que quando vivenciada nos períodos finais, pois a cada semestre ocorrem mudanças de percepção e visão do aluno.

O perfil demográfico dos alunos é distribuído entre homens e mulheres, com idade média de 25 anos, que buscam sua primeira graduação, sendo ela em Administração. São indivíduos que estão empregados com uma carreira em organizações e não optaram por empreender por acreditarem que não estão preparados no momento, seja pela falta de recursos necessários ou por já estarem contratados por uma empresa.

4.2 Percepções sobre empreender utilizando as abordagens *effectuation* e *causation*

	As etapas para empreender são pesquisa de mercado, elaboração de plano de negócios, análise de viabilidade e tomada de decisão.	1	1	6	2				Para empreender, necessito definir as perdas aceitáveis, firmar alianças estratégicas e construção do futuro.
9	A captação de recursos é fator primordial para iniciar um empreendimento.	2	2	3	1	1		1	O caminho ideal é iniciar um empreendimento com os recursos que tenho, mesmo que escassos.
10	Forma de Empreender: Como sou eu quem decide o caminho para o futuro, logo, eu posso prevê-lo.	4	3	2				1	Forma de Empreender: Como sou eu quem constrói o futuro, logo, eu não preciso prevê-lo.
11	Para empreender, é necessário definir os objetivos, identificar uma oportunidade e selecionar os meios para atingi-los.	5	2	2	1				Para empreender, é necessário ter uma ideia genérica, definir as perdas aceitáveis e utilizar os recursos existentes ao interagir com o ambiente externo.
12	O método ideal para ensinar / aprender empreendedorismo é através de aulas expositivas, casos de empreendedores de sucesso, elaboração de plano de negócios e trabalhos em grupo dentro da sala de aula.		2	3	2	1	2		O método ideal para ensinar / aprender empreendedorismo é através da interação do aluno com o ambiente externo e construção de artefatos empreendedores, como bricolagem e protótipos (materialização de uma ideia para teste).
13	O aprendizado do aluno acontece com metodologias que são aplicadas dentro de sala de aula.			3	4	1	2		O aprendizado do aluno acontece quando há interação do ambiente interno do aluno com o ambiente externo.
14	Há alunos que têm uma predisposição a se tornar empreendedores, pois apresentam características natas e têm aptidões empreendedoras.		1	1	2	2	1	3	Qualquer aluno pode se tornar empreendedor, pois o empreendedorismo pode ser desenvolvido em qualquer pessoa, sem distinção.
15	Ensinar / aprender empreendedorismo deve se basear em quatro etapas: 1. Identificação e avaliação de oportunidades; 2. Elaboração de Plano de Negócios; 3. Determinação de Recursos Necessários; e 4. Gestão da Empresa.	2		6	2				Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao relacionamento entre empreendedor, recursos necessários, interação com pessoas interessadas no projeto e as oportunidades que possam existir.
16	Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao cumprimento de etapas, que são analisar as oportunidades, fazer previsões e planejar as etapas de execução.	1	1	1	6	1			Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado aos métodos usados pelos empreendedores para lidar com as possibilidades existentes.

17	Para ensinar / aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar no estudo das características empreendedoras e cumprimento de etapas.		1	2	2	2	3	Para ensinar / aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar nos métodos utilizados para lidar com as possibilidades e alternativas existentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que empreender é um processo que permeia por entre as duas abordagens, a depender do ambiente, dos indivíduos, da forma e métodos de ensino utilizados em sala de aula. Portanto, não há predominância de uma abordagem.

Existe a percepção de que é necessário que os indivíduos trabalhem com planejamento e planos para empreender (afirmativas 5, 10 e 11). Conforme Venkataraman *et al.* (2012), empreender é um processo e tem fases a serem cumpridas que passam pela análise de oportunidades, definição de previsões e planejamento das etapas.

Outra percepção é que os professores condicionam a obtenção de recursos e análise dos ganhos sobre os investimentos como critérios para iniciar um empreendimento (afirmativas 1 e 9). Para Salusse (2014), os empreendedores selecionam as oportunidades visando ao maior retorno possível de seu investimento. Portanto, eles fazem análises, planejam as atividades e exploram os recursos disponíveis visando aos resultados.

Os professores também entendem que, no momento de empreender, os indivíduos encontram um ambiente volátil e dinâmico, ou seja, repleto de alterações e mudanças (afirmativa 2). Portanto, percebe-se que os empreendedores enfrentam cenários muito mais incertos, que podem ser revertidos pelo uso assertivo dos recursos disponíveis (SARASVATHY, 2001a). Surge assim a possibilidade de se aproximar desse ambiente dinâmico de maneira estruturada, ou seja, com um planejamento prévio para lidar com as incertezas e elaborar estratégias de maneira acertada.

Entende-se ainda que as características e comportamentos empreendedores podem ser desenvolvidos em qualquer aluno (afirmativas 3 e 14). Além disso, professores entendem que uma maneira efetiva para ensinar e desenvolver o empreendedorismo nos alunos pelo contato com o mundo externo, ou seja, com o mercado real (afirmativas 6 e 13). Conforme Venkataraman *et al.* (2012), a abordagem *effectual* considera a interação entre o empreendedor,

o mundo real e as oportunidades, além da possibilidade de desenvolver as CCEs em pessoas comuns (NECK; GREENE, 2011; SPADER, 2012).

Percebe-se, portanto, que essa interação do ambiente interno do aluno com o ambiente externo favorece o aprendizado (afirmativa 13). Para Schaefer e Minello (2017), viver situações reais e receber estímulos possibilita que o indivíduo assimile mais conhecimento e, como consequência, conduzindo-o ao aprendizado. A aprendizagem empreendedora, por sua vez, ocorre quando se tem contato com o ambiente empresarial e isso possibilite que o indivíduo viva suas experiências empreendedoras (LEIVA; ALEGRE; MONGE, 2014).

Quando os professores refletem sobre a forma ideal para ensinar empreendedorismo (afirmativas 4, 12, 15 e 16), percebem-se o uso de aulas expositivas, estudos de casos, estudo das CCEs e elaboração de plano de negócios (*Causation*), combinados com a interação do aluno com o ambiente externo, construção de artefatos empreendedores, prototipação e teste (*Effectuation*). Nota-se, portanto, que as abordagens *Causation* (NECK; GREENE, 2011; SHANE, 2012) e *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011) são percebidas pelos docentes como efetivas quando combinadas.

Ainda nesse sentido, os professores condicionam o sucesso dos indivíduos que empreendem (afirmativas 6 e 7) a um planejamento estruturado, como elaboração de plano de negócios e sua análise de viabilidade (*Causation*), e também à exploração de eventuais contingências por meio de alianças e parcerias (*Effectuation*).

Portanto, conclui-se que empreender permeia por entre as abordagens *Causation* e *Effectuation*, a depender do ambiente, dos indivíduos, da forma e métodos aplicados no ensino. Nota-se também que os professores valorizam o planejamento prévio e sua respectiva análise de viabilidade, bem como ter contato com o ambiente externo como forma de proporcionar o desenvolvimento das características empreendedoras nos alunos.

4.2.2 Percepções de alunos sobre empreender utilizando as abordagens *effectuation* e *causation*

O Quadro 12 apresenta a percepção dos alunos sobre empreender.

	Para empreender, é necessário definir os objetivos, identificar uma oportunidade e selecionar os meios para atingi-los.	5	6	2	3	2		1	Para empreender, é necessário ter uma ideia genérica, definir as perdas aceitáveis e utilizar os recursos existentes ao interagir com o ambiente externo.
12	O método ideal para ensinar / aprender empreendedorismo é através de aulas expositivas, casos de empreendedores de sucesso, elaboração de plano de negócios e trabalhos em grupo dentro da sala de aula.	1	4	1	12	1	1		O método ideal para ensinar / aprender empreendedorismo é através da interação do aluno com o ambiente externo e construção de artefatos empreendedores, como bricolagem e protótipos (materialização de uma ideia para teste).
13	O aprendizado do aluno acontece com metodologias que são aplicadas dentro de sala de aula.			1	5	3	5	6	O aprendizado do aluno acontece quando há interação do ambiente interno do aluno com o ambiente externo.
14	Há alunos que têm uma predisposição a se tornar empreendedores, pois apresentam características natas e têm aptidões empreendedoras.	1	3	1	9	1	3	2	Qualquer aluno pode se tornar empreendedor, pois o empreendedorismo pode ser desenvolvido em qualquer pessoa, sem distinção.
15	Ensinar / aprender empreendedorismo deve se basear em quatro etapas: 1. Identificação e avaliação de oportunidades; 2. Elaboração de Plano de Negócios; 3. Determinação de Recursos Necessários; e 4. Gestão da Empresa.	9	2	4	2	1	2		Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao relacionamento entre empreendedor, recursos necessários, interação com pessoas interessadas no projeto e as oportunidades que possam existir.
16	Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao cumprimento de etapas, que são analisar as oportunidades, fazer previsões e planejar as etapas de execução.	6	5	3	3	2	1		Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado aos métodos usados pelos empreendedores para lidar com as possibilidades existentes.
17	Para ensinar / aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar no estudo das características empreendedoras e cumprimento de etapas.	2	1	1	8	3	3	2	Para ensinar / aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar nos métodos utilizados para lidar com as possibilidades e alternativas existentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ao analisar o Quadro 12, observa-se que empreender passa pelas duas abordagens e não há uma predominância percebida pelos alunos, ou seja, há momentos em que o *Effectuation* é mais aplicável, em outros momentos, o *Causation*, havendo ainda a percepção de que a combinação das duas abordagens é mais efetiva.

Existe a percepção entre os alunos de que estabelecer planos é necessário para que seja possível empreender (afirmativas 10 e 11). Para Faia, Rosa e Machado (2014), os empreendedores se embasam no planejamento e na análise de informações para empreender, sendo estabelecidas metas e elaboradas estratégias para atingi-las.

Existe o entendimento também de que o ensino deve ser conduzido de maneira estruturada (afirmativas 15 e 16). Conforme Shane (2012), para transformar oportunidades em negócios, é necessário o cumprimento de quatro fases: (a) identificação de oportunidades; (b) elaboração de plano de negócios; (c) Busca por recursos necessários; e (d) gestão da empresa (HISRICH; PETERS, 2009). Portanto, os alunos percebem efetividade quando são ensinados de maneira estruturada, com etapas a serem seguidas.

Entende-se ainda que, para se iniciar um próprio negócio, necessita-se explorar os recursos disponíveis. Portanto, faz-se necessária a exploração desses recursos de maneira otimizada, pois, como afirma Salusse (2014), o empreendedor deve utilizar os recursos disponíveis para aproveitar as oportunidades, não se atendo apenas às previsões e estimativas feitas.

Outra percepção comum ao grupo é em relação ao dinamismo e à incerteza do ambiente empreendedor (afirmativa 2), sendo que, para Vieira e Brito (2014), não é possível prever o futuro com precisão, nem definir os objetivos, pois o mundo é dinâmico e incerto. Nesse sentido, para lidar com as eventuais contingências, são exigidos características e comportamentos empreendedores, que, segundo a percepção dos alunos, podem ser desenvolvidos em indivíduos comuns (afirmativa 3).

Vale ressaltar ainda que os alunos creem que o aprendizado empreendedor acontece quando experimentado de forma prática, ou seja, quando existe interação do aluno com o ambiente externo (afirmativa 13). Segundo Santos (2004), a aprendizagem acontece quando o conhecimento é criado e transformado. Para tanto, é necessário ter contato com o mundo para aprender algo novo que pode ser utilizado e somado às experiências dos indivíduos.

Entretanto, os alunos percebem efetividade quando são trabalhadas aulas expositivas e estruturadas, em que se estudam as características empreendedoras e o cumprimento de etapas para abrir um negócio próprio (*Causation*) e também quando existe contato com o ambiente real para explorar as possibilidades existentes (*Effectuation*).

Outra percepção dos alunos é que, para empreender, é necessário ter metas, planejamento e fazer análises, bem como explorar as possibilidades existentes por meio de parcerias e alianças (afirmativas 7 e 8). Conforme Salusse (2014), o empreendedor define objetivos prévios, planeja as atividades necessárias para atingir os resultados e mensura os retornos possíveis, além de seguir três princípios básicos: (a) definição de perdas aceitáveis; (b) parcerias estratégicas; e (c) exploração de contingências (SARASVATHY, 2003).

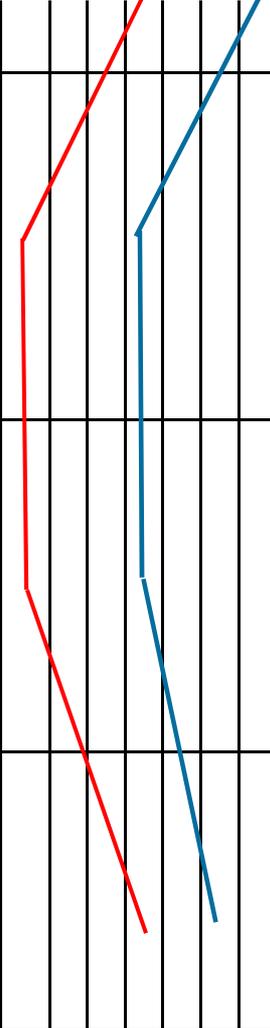
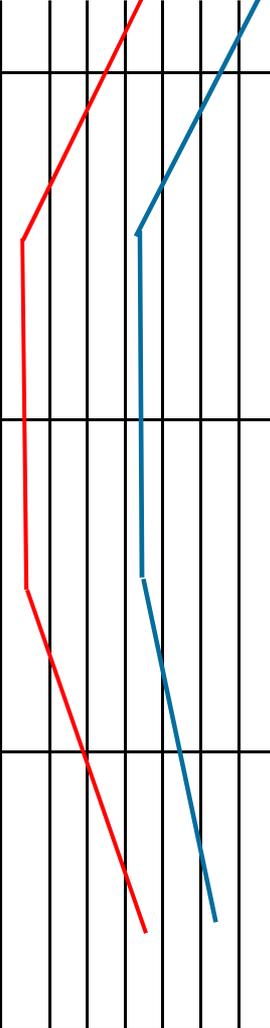
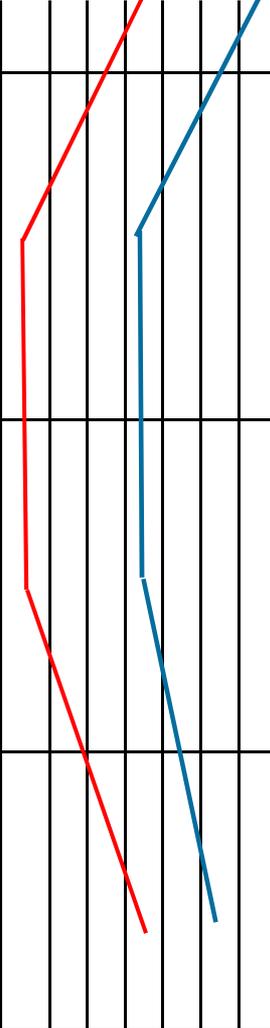
Isto posto, conclui-se que os alunos acreditam que empreender demanda o uso das abordagens *Effectuation* e *Causation*. Conclui-se ainda que os discentes valorizam o ensino de maneira estruturada, bem como o envolvimento da sala de aula com o ambiente real, permitindo, assim, o desenvolvimento de características e comportamentos empreendedores para lidar com eventuais contingências.

4.2.3 Percepções de alunos e professores sobre empreender utilizando a abordagem *effectuation*

O apresenta a combinação das percepções de professores e alunos sobre empreender, sendo que a linha azul representa a curva com as respostas dos professores e a curva vermelha, a curva com as respostas dos alunos.

Quadro 13 – Percepção de Alunos e Professores sobre Empreender com o Uso das Abordagens *Causation* e *Effectuation*

ESCALA DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO - PROFESSORES E ALUNOS															
<i>CAUSATION</i>				3	2	1	0	1	2	3	<i>EFFECTUATION</i>				
1	No processo de empreender, é mais importante avaliar as expectativas de retorno sobre os investimentos.											No processo de empreender, é mais importante definir as perdas aceitáveis.			
2	É mais comum o ambiente empreendedor ser constante e não sofrer mudanças e alterações.											É mais comum o ambiente empreendedor sofrer mudanças e alterações constantes.			
3	O empreendedorismo se desenvolve em pessoas que nascem com características e comportamentos específicos.											O empreendedorismo pode ser desenvolvido em indivíduos que têm características comuns.			
4	Estudar / ensinar as características e comportamentos empreendedores em aulas expositivas contribui para tornar um empreendedor mais bem preparado.											A interação com o ambiente externo (oportunidades e possibilidades) torna um empreendedor mais bem preparado.			

15	Ensinar / aprender empreendedorismo deve se basear em quatro etapas: 1. Identificação e avaliação de oportunidades; 2. Elaboração de Plano de Negócios; 3. Determinação de Recursos Necessários; e 4. Gestão da Empresa.		Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao relacionamento entre empreendedor, recursos necessários, interação com pessoas interessadas no projeto e as oportunidades que possam existir.
16	Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao cumprimento de etapas, que são analisar as oportunidades, fazer previsões e planejar as etapas de execução.		Ensinar / aprender empreendedorismo deve ser direcionado aos métodos usados pelos empreendedores para lidar com as possibilidades existentes.
17	Para ensinar / aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar no estudo das características empreendedoras e cumprimento de etapas.		Para ensinar / aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar nos métodos utilizados para lidar com as possibilidades e alternativas existentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ao comparar as respostas, percebe-se que há pontos convergentes e divergentes entre as percepções de professores e alunos no que se refere a ambiente, formas de ensino, características individuais dos alunos e formas de empreender.

Entre as convergências, destaca-se a percepção dos grupos sobre o ambiente empreendedor e seu dinamismo (afirmativa 2), além da possibilidade de desenvolver as CCEs em qualquer indivíduo (afirmativa 3). Como o mundo de fato não é linear e estático (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011), para que o empreendedor alcance sucesso, pode ser necessário o desenvolvimento de comportamentos e características empreendedoras (MCCLELLAND, 1961), possibilitando, assim, que ele lide assertivamente com possíveis contingências.

Outra percepção convergente entre os grupos é sobre a efetividade no aprendizado do aluno quando há envolvimento da sala de aula com o ambiente real (afirmativa 13). Essa interação entre os indivíduos, seus pares e o ambiente, também chamado de

sociointeracionismo, possibilita a prática de conceitos e esquemas que levam à internalização dos contextos nos alunos, provocando a aprendizagem de maneira efetiva durante todo o processo vivenciado (ARANTES; FREITAG, 2017).

Existe ainda convergência sobre a necessidade de ter planejamento e objetivos definidos para empreender (afirmativas 10 e 11). Tanto alunos quanto professores percebem que ter previsões e um plano estruturado contribui para atingir as metas. Evidenciam-se, portanto, características e comportamentos empreendedores na amostra, como a busca de informações e o estabelecimento de metas (OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2014). Tudo isso, de forma estruturada, pode favorecer o cálculo do risco que se pretende correr durante a abertura de seu próprio negócio e influenciar sua tomada de decisão.

É consenso também que, para alcançar o sucesso de um novo empreendimento, são necessárias combinações na forma de empreender (afirmativas 7 e 8). Cumprir etapas, que vão desde a pesquisa de mercado e elaboração de plano de negócios, até a definição de perdas aceitáveis e a exploração de contingências por meio de alianças estratégicas, contribui para que o empreendedor atinja seus objetivos (SALUSSE, 2014; SARASVATHY, 2003).

Sobre as formas para se ensinar e aprender empreendedorismo, nota-se que há um entendimento comum sobre a necessidade de se ter algo estruturado, como aulas expositivas que abordam características empreendedoras, estudos de casos e elaboração de um plano de negócios, mas desde que promovam uma experiência próxima ao mundo externo para os alunos, como construção de artefatos e protótipos para testes reais (afirmativas 4 e 12). Essas formas de ensino podem ser reflexo do sociointeracionismo, sendo a construção interna do aluno fruto de sua vivência externa, criando um modelo mental e fazendo inferências sobre suas experiências (ARANTES; FREITAG, 2017).

Entre os pontos divergentes, observa-se a percepção dos dois grupos referente ao início ideal de um empreendimento (afirmativa 9). Enquanto os professores condicionam a captação de recursos como prerequisite para iniciar um negócio, é entendimento entre os alunos que se deve começar com os recursos que se tem, mesmo que escassos. Isto posto, nota-se que o perfil demográfico da amostra pode ter influenciado essa percepção, pois quase metade dos alunos teve experiências empreendedoras, sendo praticamente todas de maneira informal, enquanto entre os professores, metade da amostra viveu a experiência empreendedora de maneira formal, estruturada. Vale ressaltar ainda que o perfil da amostra de professores pode apresentar algumas características empreendedoras, como correr risco calculado e trabalhar com planejamento e monitoramento sistemático (MCCLELLAND, 1972), o que leva o empreendedor a condicionar

a captação de recursos necessários para abertura da empresa, em vez invés de iniciar com apenas o que se tem disponível.

Existe divergência também entre as formas de ensinar empreendedorismo. Os alunos entendem que ensinar empreendedorismo é mais efetivo quando feito de maneira estruturada (afirmativas 15 e 16). Já os professores valorizam não só as aulas estruturadas, mas também a interação dos alunos com o ambiente externo, possibilitando o uso de métodos usados pelos empreendedores para lidar com as possibilidades. Mediante isso, uma possível conclusão referente às percepções é que os alunos podem preferir aulas estruturadas pela facilidade, aplicabilidade e fácil entendimento, enquanto os professores podem estar buscando outros recursos além da faculdade, com o intuito de dinamizar as aulas para manter o interesse dos discentes.

4.3 Ensino de empreendedorismo

Esta seção visa a identificar as facilidades e dificuldades encontradas pelos professores no ensino de empreendedorismo e as práticas pedagógicas utilizadas. Visa ainda a apontar o papel das IES, bem como a aprendizagem empreendedora provocada nos alunos durante a disciplina de empreendedorismo.

4.3.1 Facilidades e dificuldades para ensinar empreendedorismo

Durante as entrevistas, foi direcionada uma pergunta específica para entender e conhecer as principais facilidades e dificuldades enfrentadas pelos professores para ensinar empreendedorismo durante a graduação.

Ao lecionar, é comum que o professor se depare com alunos conectados ao mundo tecnológico, que, por sua vez, pode favorecer o ensino de empreendedorismo, desde que os professores estejam também conectados. Sendo assim, um ponto que pode favorecer é o uso de tecnologias durante as aulas (CARDOSO, 2017) para promover a interação entre os alunos e também com o ambiente empreendedor (SARASVATHY, 2001a). É o que se observa na transcrição da fala da entrevista do Professor F, que diz “[...] eu acho uma geração muito conectada, quando a gente usa a tecnologia a favor, isso facilita muito [...]”. Para Cardoso (2017), o uso de recursos tecnológicos audiovisuais otimiza o tempo do professor e lhe possibilita planejar aulas mais atrativas e manter os alunos interessados e engajados.

A busca por aulas flexíveis e interativas também pode contribuir e facilitar o processo de ensino. Dessa forma, o professor tem como possibilidade provocar uma experiência empreendedora prática nos alunos, conforme as falas dos professores transcritas a seguir.

Professor G: [...] A facilidade que eu vejo é porque no meu dia a dia essa interação permite aplicar ferramentas com mais lucidez, com mais facilidade, e com o uso dessas ferramentas, eu consigo quebrar essa barreira das pessoas que ainda não a viveram, até porque o empreendedorismo é uma situação que a gente pode ver, né, que está muito sustentado pelo comportamento humano [...].

Professor A: Qualquer coisa da administração, o que facilita é a prática [...]. O empreendedor que eles veem é o Seu Zé da barraca de pastel, a dona que vende cachorro-quente, né. Então, acho que a visão mesmo do empreendedorismo teórica quando ela foi desenvolvida ela não serve [...]. Porque empreender não é só pensar, tem que fazer.

Promover experiências práticas com os alunos pode proporcionar um aprendizado efetivo. Essa vivência permite que o aluno desenvolva suas habilidades e comportamentos empreendedores, experimentando o que é o empreendedorismo de maneira lúdica e prática (NECK; GREENE, 2011).

Outro ponto que pode favorecer o ensino se refere a possíveis parcerias que os professores e universidades buscam para gerar uma melhor experiência aos alunos. Essas parcerias podem contribuir para disseminar conhecimento entre os professores e, como consequência, entre os alunos. É o que se percebe na transcrição das falas das entrevistas a seguir:

Professor H: Hoje a gente está com o Sebrae aqui na [...], que era um apoio que na época em que eu entrei aqui há cinco anos atrás a gente não conseguiu, eu não conseguiria enxergar isso, que essa fala sobre a cultura empreendedora, transformar a cabeça do aluno, mexer com metodologias ativas, isso se a escola não se adaptar, ela tá fora, os alunos querem isso [...].

Professor C: [...]. Eu faço parte do conselho executivo da nossa incubadora aqui, a [...] há sei lá quantos anos, uns 12 anos, sei lá, então isso facilita muito trazer jovens empreendedores, todo ano eu trago o Maurício, que é o gerente, diretor da incubadora pra tá falando com os alunos, alguns empreendedores, isso também é extremamente importante [...].

Vale ressaltar que a possibilidade de conexão do aluno com o mundo real, de alguma forma, também é um fator que pode facilitar o ensino do empreendedorismo. Conectar com experiências externas reais pode conduzir o aluno ao aprendizado, conforme afirmam Sarasvathy e Venkataraman (2011), sendo que empreender é algo humano, e a aprendizagem acontece alicerçada em pensamentos e ações, ou seja, por meio de interações com o ambiente externo.

Entretanto, é comum que o professor se depare com algumas dificuldades durante o ensino de empreendedorismo. A dispersão, a falta de engajamento e a falta de interesse dos alunos podem ser algumas dessas dificuldades encontradas na graduação, conforme as transcrições das falas a seguir:

Professor A: [...]. Então assim, muito difícil você prender a atenção das pessoas, então a grande dificuldade é você prender a atenção das pessoas, trazer, porque, às vezes, não é a culpa do professor. Pessoal fala: ‘Ah o professor não tem uma didática diferente’, mas você vê alguma coisa diferente, chega lá não tem resposta. Então, a dificuldade é essa, né, estimular a turma para a turma poder corresponder àquilo que você está levando, para você conseguir passar o seu conteúdo e, no final das contas, não ser, ter sido só mais uma matéria, né, ter pegado o conhecimento, que é o mais difícil nisso tudo [...].

Professor F: Eu acho que a principal dificuldade é o engajamento, porque é um esforço, né? Os alunos querem empreender, mas eles não se motivam a mergulhar de cabeça e colocar em prática os conceitos empreendedores [...]

Para Andrade e Olave (2015), a aprendizagem é obtida pelo indivíduo com base em suas ações, sendo que a cada ação, são absorvidos, processados e armazenados os conhecimentos obtidos. Portanto, o desinteresse e a falta de engajamento podem levar os alunos a não desenvolver as atividades propostas e a não viver as experiências necessárias para adquirir o conhecimento, dificultando o ensino e, conseqüentemente, a aprendizagem empreendedora.

Outro ponto que pode dificultar o ensino de empreendedorismo é a escassez de tempo, tanto do lado do professor para preparar e ministrar as aulas, quanto dos alunos para se dedicar à faculdade. É o que se percebe na transcrição das falas das entrevistas a seguir:

Professor I: [...]. Se o aluno tivesse estudo no dia e tivesse mais tempo de se envolver, em visitas, então a gente também tem que dosar isso porque quem trabalha de segunda a sexta, trabalha no sábado, qual que é o horário que tem para fazer pesquisa. Nas férias?.

Professor H: [...] então a falta de tempo acaba dificultando um pouco, mas a gente que vem do mercado de trabalho tenta compensar isso com exemplos, com o dia a dia e a conveniência para poder compensar um pouco essa falta de disponibilidade de tempo [...].

Portanto, os desafios encontrados podem levar o professor a buscar aulas mais estruturadas, de modo a favorecer o estudo e o aprendizado do aluno, dadas as dificuldades apresentadas. Conforme Eckhardt e Shane (2013), métodos como plano de negócios e estudo de casos são de fácil aplicação e permitem que o docente trabalhe de forma estruturada e linear durante as aulas, além de apresentar fácil entendimento.

Sendo assim, conclui-se que ensinar empreendedorismo é algo desafiador, pois embora existam vários fatores que favoreçam o ensino, existem dificuldades a serem vencidas pelos professores. O desinteresse, a dispersão e a falta de interesse dos alunos são mitigados pelo uso

da tecnologia, de ferramentas e de aulas práticas que visam à criação de artefatos empreendedores e conectam os alunos com o ambiente real (Abordagem *Effectuation*). Já a escassez de tempo é atenuada pelo uso de ferramentas e aulas estruturadas (Abordagem *Causation*), como plano de negócios, facilitando o processo de ensino e também o aprendizado por parte dos alunos. Assim, conclui-se que a combinação das abordagens *Causation* e *Effectuation* facilita o ensino de empreendedorismo e auxilia os docentes a vencer as dificuldades que, porventura, surgirem na sala de aula.

4.3.2 Métodos de ensino de empreendedorismo

Durante a entrevista, quando questionados sobre os métodos adotados para ensinar empreendedorismo, entre as falas dos docentes, emergiram treze métodos de ensino, definidos como unidades de registro, sendo alguns citados com maior frequência e outros citados pontualmente, conforme quadro 14.

Quadro 14 – Métodos de Ensino Utilizados pelos Professores

Unidade de Registro	Número de Professores que citou o método
Plano de Negócios	9
Vídeos	6
Trabalho em Grupo	5
Casos de Sucesso de Empreendedores	5
Perfil e Comportamentos do Empreendedor	3
Metodologias ativas	2
Sala de aula invertida	2
Estudo de caso	2
Visitas técnicas	2
Metodologias ágeis	1
Empreendendo com R\$ 5,00	1
Diagnóstico de Gestão e Plano de Ação	1
Concurso de Startups	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que os métodos tradicionais ainda são amplamente os mais utilizados pelos professores durante as aulas de empreendedorismo e, em alguns casos, de maneira pontual, os professores propõem e criam novos métodos para serem utilizados dentro de sala de aula.

A elaboração de um plano de negócios é o método mais comum entre os professores que lecionam empreendedorismo (Quadro 14). Para Venkataraman *et al.* (2012) e Shane (2012), a conveniência faz com que o plano de negócios seja amplamente o mais utilizado pelos

docentes, pois sua aplicação é fácil, simples e desconsidera outras variáveis como o ambiente externo e *stakeholders*. Nota-se (Quadro 12) que os professores percebem que empreender passa por etapas, e o planejamento é algo importante a ser utilizado. Dessa forma, o plano de negócios pode ser a ferramenta que possibilita trabalhar de forma estruturada e com planejamento.

Outros métodos também valorizados pelos professores são o uso de vídeos e atividades realizadas em grupo, conforme visto nas transcrições das falas das entrevistas a seguir:

Professor F: [...] esse semestre aconteceu, eu tinha cinco grupos distintos, cada um de uma área e eu dava 20 minutos de aula expositiva e os exemplos daquele conteúdo, eu ia significando com cada empreendimento, e aí, depois, eles vão fazendo reflexões e depois eu vou dando tipo, assim, durante as reflexões, mentoria, eu vou me sentando em cada grupo [...].

Professor B: [...] vamos mudar pra poder ter um grupo bem heterogêneo pra gente aprender bastante, e eu peço também para não ser muito próximo, um amigo, namorado, um sogro, não sei, porque eu acho que fica muito viciado, né [...]. Na próxima aula a gente vem pra sala e todos os grupos apresentam aquilo que viram, e aí eu vou pontuando, falo ‘mas e isso’, ‘mas e aquilo’, e aí faltam algumas informações, né, e aí eles vão, eles vão preenchendo ali, vão vendo o que faltou e vão dando continuidade [...].

Para Fiet e Patel (2006), trabalho em grupo é uma estratégia para ser explorada no processo de ensino, pois faz com que as atividades sejam solucionadas de várias formas diferentes, já que cada indivíduo tem suas percepções. Vale ressaltar que os trabalhos em grupo podem ser utilizados de forma combinada com outros métodos, como, por exemplo, para estudar casos de sucesso de empreendedores. Trabalhar estudos de casos e em grupo torna o estudante mais seguro para enfrentar os desafios diários de um empreendedor, fazendo-o se desenvolver como profissional (SALUSSE, 2014; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011; VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

Nota-se ainda que alguns métodos são citados de maneira pontual pelos professores. As metodologias ágeis são usadas com o intuito de envolver os alunos e conduzi-los à construção coletiva de soluções, conforme fala da entrevistada:

Professor G: [...] você propor, capacitar as pessoas e você ser o grande intermediador, facilitador das provocações, então, assim, acho que uma aula-show seria você levar as pessoas a provocar nas pessoas a romper os padrões e formas colaborativas de se pensar ideias [...]. Então, é usar ferramentas, utilizar técnicas, tais como as metodologias ágeis, por exemplo, que a gente só facilita e ensina como a pessoa deve ver coisas além do óbvio, né [...], mas a gente sabe que o empreendedorismo é muito mais ação, né, é pegar os conhecimentos adquiridos, sejam tácitos ou não, né, os conhecimentos científicos acadêmicos e transformar isso em tese, práticas. Então, eu acho que a gente trabalha como facilitador mesmo.

Segundo Sarasvathy e Venkataraman (2011), para que o aluno se desenvolva e adquira segurança, é necessário que tenha ferramentas e experimente situações que o conduzam a pensar e agir como empreendedor, conforme se vivencia com base no uso das metodologias ágeis.

Outro método citado é uma estratégia de um professor que organiza os alunos em grupos e eles iniciam um empreendimento de livre escolha com apenas R\$ 5,00. O desafio é multiplicar esse valor por meio de iniciativas empreendedoras e de seus conhecimentos sobre gestão e empreendedorismo. Para melhor entendimento, a seguir transcrição da fala do Professor A:

Professor A: [...] a equipe começa com cinco reais e eles têm que comprar alguma coisa e começar a gerar valor a partir daquilo. Por exemplo, com cinco reais vai lá e compra uma caixa de bis, vende os bis, vamos supor que deu dez reais, aí vai e investe em outra coisa e aí eles têm que demonstrar também como foi o jeito com que eles fizeram a decisão, qual foi a estratégia de marketing que eles fizeram, promoção, né, porque eles escolheram aquele produto, aí você vê que, às vezes, a pessoa, a outra equipe vai e vê como a equipe tá vendendo, tá vendendo chocolate também, vai vender chocolate também, aí eles têm que reagir de uma outra forma [...].

Dessa forma, percebe-se que, com esse método, o professor está propenso a promover a interação dos alunos com o ambiente externo, acreditando que, assim, o aprendizado pode se tornar mais efetivo (Quadro 12). Ainda segundo Sarasvathy (2001a), é indispensável haver interação do empreendedor com o mundo real para identificar oportunidades, resolver de maneira mais eficiente os problemas encontrados e também desenvolver suas habilidades empreendedoras (VERGA; SOARES DA SILVA, 2014).

Outro professor específico utiliza como método de ensino a realização de um diagnóstico de gestão. O seu intuito é promover uma experiência empreendedora nos alunos, pois eles precisam ir a campo, identificar uma empresa, fazer visitas para coleta de informações, elaborar um diagnóstico e atuar diretamente com essa empresa, visando a implementar melhorias, de acordo com a transcrição da fala, a seguir:

Professor E: [...] eles fazem um diagnóstico de uma determinada empresa, então eles vão procurar uma empresa daqui e vão fazer um diagnóstico dela 'oh, ela atua há tantos anos, o faturamento é tanto', conversam com empreendedores e tudo mais, muito bacana [...].

Dessa forma, o professor cria conexão da sala de aula com o mercado para que os alunos vivam o empreendedorismo efetivamente, pois, segundo Arantes e Freitag (2017), a interação entre alunos, seus pares e o ambiente contribui para sua construção interna e, conseqüentemente, para gerar inferências sobre as experiências vividas (CARDOSO, 2017).

Por fim, ressalta-se o método utilizado por um professor, que é o concurso de startups, em que os alunos são conduzidos à experimentação e à prática do empreendedorismo ao criar um modelo de negócios dentro da faculdade. Para Neck e Greene (2011), métodos de ensino que focam na criação de artefatos empreendedores podem facilitar o aprendizado, pois o estudante compreende, entende e experimenta ferramentas e situações que proporcionam o desenvolvimento de suas habilidades. Por meio desse método, os alunos iniciam desde a concepção da ideia até a criação de um novo negócio para solucionar um problema real, testando e desenvolvendo suas habilidades empreendedoras.

Tendo como referência a percepção dos alunos, nota-se que eles entendem a importância das aulas teóricas, porém apontam preferência quando são inseridas atividades práticas e dinâmicas pelos docentes. Entre as aulas de que mais gostam, destacam-se a construção de plano de negócios e os exercícios dinâmicos envolvendo outras variáveis, como se observa nas falas transcritas adiante:

Aluno N: Então, eu achei muito legal esse plano do Sebrae, porque no final dele tem uma parte financeira, você tinha que fazer, eu não me lembro da sigla, que você tinha que pagar as contas, que você tinha que justificar, tinha que fazer payback, eu acho que foi muito legal, por exemplo, é onde você consegue comprovar realmente que aquele negócio é viável, não é só firula [...].

Aluno O: Eu gostei bem dessa de empreendedorismo, nós mexemos em um site do Sebrae, montamos lá empresas, então, assim, foi uma matéria de que eu gostei porque realmente é como se a gente estivesse vivenciando aquilo, né! Além da teoria, a gente colocou em prática, então foi a matéria de que eu gostei, porque, nossa, a gente estava ali a todo momento fazendo mesmo, né, colocando em prática. [...] Nós baixamos o programa, esqueci o nome do programa, para gente montar empresa, aí a gente faz, é porque nós baixamos o programa, é um programinha em que você cadastra a empresa e a gente vai colocando tudo passo a passo, tipo assim, tem estoque inicial, o site dá tudo, dá o nosso faturamento inicial, é um suporte inicial mesmo, sabe, de quando você está iniciando uma empresa, porque aí ele lhe fala no final se é viável ou não você montar essa empresa.

Aluno M: Olha, eu gosto de aulas mais dinâmicas e eu não gosto muito assim, eu gosto de slides, mas não os slides longos, slides mais objetivos onde tem, às vezes, só tópicos para o professor se aprofundar mais, vídeos exemplificando alguma coisa, ou senão de aula em laboratório, também gosto, uma coisa, mas assim que sai um pouco fora da rotina, porque no ensino médio você já fica trancado na sala o dia todo só o professor escrevendo na lousa.

Aluno J: Mais prática, eu acho que com a prática a gente vivencia mais a realidade.

Nota-se que ter contato com o empreendedorismo de forma prática, dinâmica e conectada com a realidade (perspectiva do empreendedorismo como método) pode conduzir o aluno a uma experiência empreendedora que lhe permita desenvolver habilidades e comportamentos sem perder de vista o planejamento e o uso de ferramentas estruturadas, como o plano de negócios (perspectiva do empreendedorismo como processo).

Dessa forma se configura uma aula ideal de empreendedorismo sob a óptica dos alunos, em que se criam soluções, empresas e projetos, tudo conectado ao ambiente real e ao mercado. É o que se nota na transcrição a seguir:

Aluno E: Eu acho que assim, a gente tem que criar empresas, tipo, a gente tá fazendo empreendedorismo, a gente tá ali porque a gente quer abrir um negócio, assim, a gente tem uma percepção, aí a gente vai e tem um trabalho que é assim, vocês tem que abrir uma empresa pra vocês com a vontade que vocês têm, tipo especificando cada tópico que vai ter, tudo que precisa, desde a contabilidade do negócio.

Aluno N: [...] Falar desde os pequenos empreendedores até os médios, os maiores, mas assim, fazer uma etapa que, sei lá, que você não desmotive o aluno, mas que você traga ele para próximo de um empreendedor, fazer ele acreditar que ele pode, entendeu? Ou sei lá, fazer uma gincana, fazer uma gincana que sei lá, os alunos têm que desenvolver, um vai vender coxinha, outro vai vender um pastel, mas que eles ponham a mão na massa, façam o custo, façam isso, eu acho que aí ele vai despertar, sabe, uma brincadeira que rola mesmo, que a pessoa vai pôr a mão na massa e ela vai aprender [...].

Aluno G: Poxa, eu acredito que tenha que ter essa vivência de botar a mão na massa, de você poder construir seu plano de negócios, poder construir seu projeto, eu acho que é importante não só para gente desenvolver nosso negócio, mas para gente auxiliar alguém a criar seu negócio, e não pode faltar essa prática, essa monitoria. É saber desenvolver. É a gente que está na instituição, né, dá para aprender no momento, esse momento de prática, esse tipo de momento é importante para gente levar para nossa vida profissional, pro mercado.

Observa-se que o aprendizado dos alunos é influenciado pelas experiências reais vividas em sala de aula. A construção de projetos e artefatos empreendedores simulando a vida real (abordagem *Effectuation*), combinados com o uso de ferramentas como plano de negócios (abordagem *Causation*), proporciona efetividade no ensino, gerando, conseqüentemente, aprendizagem empreendedora.

Mediante o exposto, conclui-se que os métodos utilizados pelos professores seguem as percepções sobre o que é empreender (Quadro 11) associando-se à interação com o ambiente real (*Effectuation*) e ao planejamento de forma estruturada para alcançar os objetivos previamente estabelecidos (*Causation*). Métodos mais utilizados, como plano de negócios, vídeos e trabalho em grupos, possibilitam o ensino de empreendedorismo de maneira estruturada e linear, enquanto métodos específicos de alguns professores, como o uso de metodologias ágeis e concurso de startups, conduzem os alunos à experiência prática e à conexão com o mundo real (Quadro 14). Observa-se que, embora não contemple a maioria dos professores, há uma busca por oferecer aulas práticas, dinâmicas e interativas, em que o aluno é o protagonista e experimenta, de fato, o que é empreender.

Por fim, conclui-se também que os alunos entendem ser importante que os métodos de ensino sigam aspectos teóricos, mas desde que sejam inseridas atividades práticas e dinâmicas para desenvolver habilidades e comportamentos. Entre os métodos preferidos, destaca-se a

elaboração de um plano de negócios (*Causation*), dadas sua linearidade e sua simplicidade de aplicação. Outros métodos também valorizados pelos alunos são aqueles que incentivam a criação de soluções e artefatos empreendedores (*Effectuation*), em que eles experimentam o empreendedorismo de forma prática e geram inferências para sua vida.

4.3.3 Os métodos de ensino de empreendedorismo e as perspectivas teóricas

Vários métodos são utilizados pelos professores (Quadro 14) com o intuito de alcançar a efetividade no ensino de empreendedorismo. Ao optarem por alguns métodos para ministrar as aulas, os professores fazem uso de quatro perspectivas teóricas: (a) perspectiva teórica das características do indivíduo; (b) perspectiva do empreendedorismo como processo; (c) perspectiva do empreendedorismo como processo cognitivo; e, por fim, (d) perspectiva do empreendedorismo como método.

Entre os métodos aplicados pelos professores (Quadro 14), é comum o uso de vídeos, casos de sucesso e estudo do perfil e comportamento empreendedor, com o intuito de explorar o empreendedorismo em relação à adequação de suas características, além de promover o autoconhecimento por parte dos estudantes (NECK; GREENE, 2011). Ao optar por esses métodos, os professores fazem uso da perspectiva teórica das características do indivíduo e, assim, direcionam as aulas para entender “quem é o empreendedor” e quais suas características predominantes (SALUSSE; ANDREASSI, 2016; TASIC, 2007).

Outros métodos amplamente utilizados pelos professores durante as aulas são plano de negócios e estudo de casos, já que estimulam a capacidade crítica do aluno, suas habilidades de criação, desenvolvimento de negócios e também tomada de decisão (NECK; GREENE, 2011). Observa-se, portanto, que os professores utilizam os respectivos métodos por perceberem que, para empreender, é necessário definir previamente os objetivos, cumprir etapas de planejamento e, posteriormente, tomar decisões em relação ao empreendimento (Quadro 12). Nesse sentido, nota-se que os professores trabalham com a perspectiva do empreendedorismo como processo, caracterizada pela sua linearidade e previsibilidade, permitindo que os alunos desenvolvam trabalhos de maneira estruturada, simples, mediante o cumprimento de fases (SHANE, 2012).

Já o uso de metodologias ativas bem como trabalho em grupo e estudos de casos são métodos utilizados pelos professores que não se atêm apenas ao planejamento e à tomada de decisão, mas focam também no comportamento empreendedor e no desenvolvimento de modelos mentais (FIET; PATEL, 2006; KRUEGER, 2007). A opção por esses métodos faz com que os professores usem a perspectiva do empreendedorismo como processo cognitivo,

que visa a entender como os empreendedores pensam e agem ao se depararem com oportunidades e eventuais contingências (KRUEGER, 2007). Assim, os alunos experimentam atividades em sala de aula que provocam o aprendizado sobre planejamento, entendem como raciocinam os indivíduos empreendedores e como é a tomada de decisão em determinados cenários.

De maneira eventual, os professores optam pelo uso de métodos de ensino com metodologias ágeis, diagnóstico de gestão, empreendendo com R\$ 5,00 e concurso de startups. Nesses casos, o foco dos professores é levar o aluno à construção de artefatos empreendedores de maneira que possa entender, desenvolver e praticar técnicas para o desenvolvimento de suas habilidades empreendedoras (VENKATARAMAN *et al.*, 2012). Ao adotar os respectivos métodos, os professores trabalham com a perspectiva do empreendedorismo como método, que conduz os alunos ao uso de mecanismos como cognição articulada, abordagem *effectual*, coconstrução e improvisação para enfrentar os desafios propostos em sala de aula. Dessa forma, nota-se a percepção dos professores de que o ensino se torna mais efetivo quando há o envolvimento com o ambiente externo e quando se trabalha com métodos que exploram possibilidades e alternativas existentes (Quadro 12).

Mediante o exposto, Quadro 15, nota-se que os métodos adotados pelos professores conduzem ao uso das quatro perspectivas, porém apresentando com maior predominância a perspectiva teórica das características do indivíduo. Isso pode ser consequência do entendimento de professores e alunos de que o empreendedorismo pode ser desenvolvido em qualquer indivíduo (Quadro 13). Dessa forma, os métodos mais utilizados focam no estudo de “quem é o empreendedor” e quais as características mais comuns nos indivíduos que são empreendedores (SALUSSE; ANDREASSI, 2016).

Já as perspectivas do empreendedorismo como processo e do empreendedorismo como processo cognitivo também são exploradas de maneira significativa pelos professores. O motivo pode ser pela simplicidade de aplicação, visto desconsiderar outras variáveis como o ambiente externo e *stakeholders*, além de usarem métodos mais tradicionais e conhecidos, como plano de negócios, vídeos e trabalhos em grupo. A facilidade e a conveniência de aplicação de seus métodos permitem que o docente trabalhe de maneira linear e estruturada durante as aulas (LANGE *et al.*, 2004), facilitando, inclusive, o entendimento dos alunos.

Por fim, nota-se que a perspectiva do empreendedorismo como método é a menos utilizada pelos professores e a razão pode ser que os métodos de ensino demandam o envolvimento com outras variáveis, como o ambiente externo e o mundo real, além de provocar nos alunos ações empreendedoras para identificar oportunidades e explorá-las. Vale ressaltar

ainda que a perspectiva como método conduz o professor à criação de práticas pedagógicas tendo como base seus recursos e realidade, como se vê com o empreendendo com R\$ 5,00 e o concurso de startups, que são métodos criados de maneira individualizada.

Portanto, conclui-se que, embora os docentes usem as quatro perspectivas e seus respectivos métodos, existe o privilégio daqueles ligados às perspectivas teóricas das características do indivíduo, do empreendedorismo como processo e do empreendedorismo como processo cognitivo. Essas perspectivas, por sua vez, estão ligadas ao *Causation* por meio dos métodos de ensino, como plano de negócios, vídeos, casos de empreendedores e estudo do perfil e comportamentos empreendedores (Quadro 15). Tal comportamento pode ser atrelado à facilidade e à conveniência de aplicação desses métodos (SHANE, 2012), bem como à dificuldade e à limitação de recursos para envolver novas variáveis relevantes como o ambiente externo e possíveis *stakeholders*. Já a perspectiva do empreendedorismo como método é a menos presente nas aulas de empreendedorismo, que pode ser consequência da necessidade de envolver novas variáveis, como o ambiente externo e exploração de contingências (Abordagem *Effectuation*). Sendo assim, embora os professores entendam que ensinar empreendedorismo demanda a combinação do *Causation* e *Effectuation*, na prática, os dois são usados, mas privilegiando métodos ligados à abordagem causal.

4.3.4 O papel das instituições no ensino de empreendedorismo

Com o intuito de conhecer o papel das Instituições de Ensino Superior (IES), durante a entrevista foram direcionadas duas perguntas aos professores e uma pergunta aos alunos para conhecer o quanto as IES contribuem com o ensino de empreendedorismo.

Além das aulas de empreendedorismo e das práticas pedagógicas utilizadas pelos professores, as IES têm algumas iniciativas que fomentam o ensino, como a criação de empresas juniores, laboratórios de empreendedorismo, incubadoras de empresas, feiras e projetos interdisciplinares.

Entretanto, o que se percebe na prática é que não há o incentivo em todas as IES. Entre as dez instituições pesquisadas, pouco mais da metade desenvolve ações e iniciativas que contribuem e conscientizam os alunos em relação ao empreendedorismo, enquanto o restante delas carece dessas iniciativas, como se vê nas falas dos professores, a seguir:

Professor A: [...] talvez a disciplina, né, tenta fomentar, mas a faculdade em si não, não tem nada assim, não tem nenhum programa, não tem nenhum projeto, não tem nada [...].

Professor H: Não, ela tá começando agora, né, tá querendo, igual eu te falei [...]. As universidades estão querendo isso agora, a mudança está sendo recente.

Embora não haja estímulo em algumas delas, seis das IES entrevistadas têm buscado desenvolver programas, projetos e ações com foco no empreendedorismo. Algumas de uma maneira mais incisiva e outras menos, mas sempre visando a contribuir para que o aprendizado de seja mais efetivo, conforme as transcrições das falas a seguir:

Professor J: [...] a gente tem o Inova [...], a gente tem uma série de situações que provocam e estimulam o aluno a pensar fora da caixa e pensar em soluções novas, está um pouquinho dentro do nosso DNA, então isso é previsto dentro da estrutura curricular dele, o curso todo, né [...].

Professor C: [...] agora, por exemplo, no segundo semestre, vai ter a pré-incubação, ela é fora do horário, é no sábado, sabadão, então vai perder o sábado deles, e aí é facultativo, vai aproveitar uma ideia interessante e entrar aí na pré incubação, vai estar incubando a ideia dele.

Aluno G: [...] até um tempo atrás a gente teve a startup universitária para justamente criar algum tipo de projeto para gente poder ir desenvolvendo [...]. Um projeto interdisciplinar, que é promovido pelo governo, tem o apoio do governo, então a instituição põe todos os cursos da área de gestão, da área da saúde e para criar projetos, e esses projetos de empresa, elas vão escolhendo os melhores projetos e vão competir com outras instituições aqui, e os melhores vão ganhar premiações em dinheiro para poder investir nessa ideia.

Aluno H: Eu acho que sim, porque tem muito, vamos supor, a parte da feira agropecuária, a gente participou no semestre passado, a parte do sexto período do qual tem projetos que a gente participa [...]. Tem também na parte da festa junina, sempre alguma sala do período, igual esse ano. eu não sei qual vai ser responsável, cada um monta uma barraca na feira junina e vai tá vendendo algum produto, sempre assim, eles sempre estão incentivando a gente tá promovendo eventos deste tipo.

Nota-se, portanto, que, nas iniciativas apresentadas está, presente a perspectiva do empreendedorismo como método, pois elas envolvem o aluno com o ambiente externo quando levam uma ideia à pré-incubação (SALUSSE, 2014) e são construídos artefatos empreendedores por meio da coconstrução e da abordagem *effectual* (SARASVATHY, 2001a), quando em atividades como o Inova Unis, o aluno é levado a criar produtos e soluções para problemas reais.

Percebe-se ainda que, quando a IES tem melhores estruturas e projetos focados no empreendedorismo, naturalmente os próprios professores são influenciados e enriquecem as aulas utilizando os recursos oferecidos, conforme os dizeres a seguir:

Professor C: [...] a incubadora está nesse contexto, uma área de inovação aqui, projeto nosso que já eu vou conseguir envolver, então uma pegada legal, várias novas possibilidades.

Professor J: [...] Inova [...] é um concurso que permeia por vários cursos, como um projeto interdisciplinar, a ideia é eles criarem um produto ou a solução de um problema e o melhor ganha esse concurso, mas desse concurso a gente aí já conseguiu implantar várias startups já em funcionamento, já temos um coworking que já

funciona aí como sede de algumas startups que vieram desse concurso, baita soluções aí, soluções já em processo de patente, enfim, esse é um, é o auge nosso aqui, quando os alunos colocam a mão na massa.

Essas iniciativas visam a desenvolver habilidades empreendedoras nos alunos, baseando em métodos para explorar eventuais contingências e ainda promovendo sua interação com o ambiente externo (Abordagem *Effectuation*). É o que se vê presente nas aulas quando os alunos são desafiados a criar uma *startup*, quando assumem uma função de gestão dentro de uma empresa júnior ou quando criam um negócio e utilizam a incubadora de empresa da faculdade para estabelecer seu empreendimento no mercado. Com essas iniciativas, o ensino de empreendedorismo pode ganhar maior efetividade por aproximar o aluno do empreendedorismo, de forma prática e lúdica.

Mas quando a IES não tem iniciativas e fomento além da disciplina de empreendedorismo, os professores tendem a se respaldar na abordagem *Causation* e assim utilizam métodos mais comuns, como aulas expositivas, plano de negócios, vídeos e estudos de casos, o que pode não levar o aluno a uma experiência empreendedora conectada ao mundo real. Para suprir essa lacuna deixada pelas IES, iniciativas podem partir do próprio docente para superar os obstáculos encontrados, conforme os dizeres do Professor A.

Professor A: [...] na verdade, até tô com uma ideia de começar no segundo semestre agora e fazer Empreenday, né, dia do empreendedorismo, assim, tô querendo fazer, vou buscar umas parcerias pra fazer pelo menos um dia no ano, a gente ter essa iniciativa, porque eu acho que é importante.

Professor B: Poucas, muito poucas [...]. Há dois anos existiu um movimento maior, mas não existe nada efetivo, ‘ah eu quero montar um negócio, então, eu quero ter uma mentoria, a faculdade pode me ajudar?’, não, não existe esse trabalho. É muito mesmo em sala de aula, a gente estimulando ali, a gente dando esse suporte extra, mas não existe nada formal.

Assim, quando a instituição não apresenta fomentos além da sala de aula, cabe ao professor propor atividades e iniciativas que podem contribuir com os alunos durante as aulas de empreendedorismo. Nesse contexto, professores criam métodos de ensino, como empreendendo com R\$ 5,00, metodologias ágeis, como *Design Thinking*, para provocar o aprendizado nos alunos ao conectá-los com o mundo real, identificando possibilidades e explorando-as tendo em vista suas habilidades (*Effectuation*).

Mediante o exposto, percebe-se que as iniciativas e fomentos das IES se conectam com a perspectiva do empreendedorismo como método. Por meio delas, o aluno pode experimentar, de maneira prática, o que é empreender, conectar-se ao mundo real, criar artefatos empreendedores, como *startups* e produtos, além de desenvolver suas habilidades

empreendedoras (Quadro 13). Conclui-se ainda que os meios utilizados pelos professores podem tornar o ensino de empreendedorismo mais efetivo e, além disso, contribuir para o uso da abordagem *Effectuation*. Por fim, nota-se que quando a faculdade não dispõe de iniciativas que fomentam o empreendedorismo, há maior dificuldade para ensinar de maneira efetiva e dinâmica, exigindo do professor a criação de métodos, tendo como referência sua criatividade e poucos recursos.

4.3.5 A aprendizagem empreendedora

Ao experimentar a disciplina de empreendedorismo, os alunos buscam alcançar um conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser fruto da aprendizagem. E quando essa vivência acontece dentro de um ambiente empreendedor, os alunos podem desenvolver habilidades necessárias para abrir seu próprio negócio e, conseqüentemente, desenvolver aprendizagem empreendedora (SCHAEFER; MINELLO, 2017; WANG; CHUGH, 2013).

Trabalhar com planejamento é o principal aprendizado dos alunos. Durante as aulas, professores orientam sobre a necessidade de se ter planejamento e utilizá-lo para alcançar melhores resultados. É que se vê na transcrição das falas das entrevistas a seguir:

Aluno C: Eu acho que foi mais esse planejamento mesmo, eu não tinha tanto, levando pro meu lado pessoal [...].

Aluno F: Então eu acho que, tipo assim, a matéria de plano de negócios eu acho que já mostra pra gente como que a gente tem que agir depois que a gente sai daqui, a gente não pode pensar tipo, em já criar um negócio logo de cara, você tem que tipo uma visão ampla de como que tá, situação, tem que ver se tá, se cabe no seu orçamento você abrir a empresa ou não.

Entre outros aprendizados obtidos ao findar a disciplina, destaca-se o conhecimento sobre plano de negócios, canvas, pesquisa de mercado, validação de ideias, bem como o que são startups, incubadoras e modelagem de negócios. Dessa forma, percebe-se que o que se aprende é consequência de métodos de ensino das perspectivas teóricas do empreendedorismo como processo e do empreendedorismo como método (SALUSSE, 2014; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011), conforme as falas a seguir:

Aluno A: É mais a questão do plano de negócio mesmo, que isso aí ajudou muito, que ela passou para gente como funciona o plano de negócio, modelo do canvas também como funciona, também mostrou como a gente tem que desenvolver o seu colaborador também, se o empreendedor desenvolver a pessoa que tá do seu lado ali pra te ajudar e melhorar sua empresa, não é só você sozinho ali na sua empresa, tem que desenvolver seu colaborador também.

Aluno I: Bastante coisa, né, a gente fazer uma pesquisa de mercado, bastante ferramentas que a gente tem que estudar para dar essa continuidade. [...] é você definir, né, definir o negócio, ter um objetivo, ter um planejamento, um planejamento estratégico, fazer essa pesquisa de mercado [...].

Aluno F: Então eu acho que, tipo assim, a matéria de plano de negócios, eu acho que já mostra pra gente como a gente tem que agir depois que a gente sai daqui, a gente não pode pensar tipo em já criar um negócio logo de cara, você tem que tipo uma visão ampla de como que tá a situação, tem que ver se tá, se cabe no seu orçamento você abrir a empresa ou não, então, acho que a gente tem que levar mais é a visão depois que a gente sair daqui, porque a gente, quando a gente abre as coisas fáceis, elas vão fáceis né.

Nota-se que há destaque para o aprendizado referente ao planejamento e uso de ferramentas para iniciar um empreendimento. Isso pode ser reflexo dos métodos de ensino utilizados pelos professores, já que o plano de negócios é amplamente o mais utilizado no meio acadêmico e orienta o aluno a trabalhar com planejamento estruturado para abertura de negócios (*Causation*).

Sob a ótica dos professores, a percepção é similar à dos alunos em relação ao aprendizado que se tem pós-disciplina, que também é planejamento, plano de negócios, canvas, comportamentos empreendedores e experiência prática. Nota-se, portanto, que esse aprendizado é consequência da aplicação das quatro perspectivas teóricas durante as aulas, visto que, com base nelas, estudam-se “quem é o empreendedor” e suas características (SALUSSE; ANDREASSI, 2016), o empreendedorismo de forma processual (SHANE, 2012), como os empreendedores pensam e agem (KRUEGER, 2007) e, por fim, os métodos utilizados pelos empreendedores para explorar as oportunidades (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011). É o que se vê presente nas respostas dos professores, a seguir:

Professor A: Ah, ele vai saber o que é empreendedorismo, como pode identificar uma oportunidade pra empreender, o que faz pra empreender, vai saber construir um canvas, vai saber fazer um plano de negócio, pelo menos ter uma noção, vai saber muita de inovação, o que é importante, que inovar não é tão difícil assim, o que é franquia, o que é empreendedorismo sustentável, então assim, do geral vai saber de tudo [...].

Professor I: Comportamentos empreendedores, aprendeu, conserve e pratique para não atrofiar, é um músculo. Isso vai fazer diferença, ele começa a verificar no decorrer do curso que a mudança do comportamento dele faz ele crescer dentro da empresa, começa a ser promovido, ele vê que aquilo que ele tá falando realmente tem efetividade, aí se ele realmente acredita nisso, empoderou ele, aí ver ser o impulso para que ele possa se desenvolver como profissional e crescer nesse mercado.

Professor F: Eu acho que a vontade de empreender, a vontade de viver essa experiência, se não é montando uma empresa, fazendo empreendedorismo social, de alguma forma se transformar, eu acho que se eu conseguir plantar essa semente de que ele tem que sair da caixinha, de que mesmo que ele vá trabalhar numa multifuncional, trabalhar num banco, que ele seja intraempreendedor, mas que o comportamento dele seja distinto.

Professor J: [...] a gente espera que ele entenda que ele pode ser criativo a qualquer momento, ele só precisa enxergar as diversas formas aí ele precisa entender a possibilidade de oportunidade, como aproveitá-la, eu acho esses dois pontos os

principais e depois a lógica, o que ele vai encontrar no mercado, o que existe no mercado, é saber analisar bem o cenário ali pra poder atuar [...].

Contudo, embora alunos e professores percebam que há aprendizado efetivo ao cursar a disciplina, entende-se que os alunos não estão prontos para empreender ao encerrar as aulas. Entre as razões, destaca-se a percepção de que o conteúdo oferecido é superficial, que não prepara ninguém, além de entenderem que só contribui para organizar as ideias para iniciar um negócio, conforme as transcrições a seguir:

Aluno C: Eu acho que a disciplina, acho que não prepara ninguém, para ser bem sincera, viu, Paulo, eu acho que é uma coisa que é muito rápida, porque se você parar para pensar um semestre com uma aula por semana, acaba que eu acho que é pouco, e, assim, eu acho que é muito a vida que vai preparando você para as coisas [...].

Aluno D: Eu acho que para começar sim, a conseguir organizar minhas ideias, eu acho que tenho uma boa base, mas eu acredito que eu ainda tenha que estudar muito mais pra poder conseguir fazer um negócio tudo certinho [...].

Professor E: Eu acho que ninguém tá preparado pra empreender, a preparação ela é experiencial, você tem que experimentar, cara, experimentar o negócio, a gente tem que experimentar situações de frustração, situação de ganho, situações de sucesso e insucesso, então eu acho que ele tá preparado pro desafio, pros desafios, isso sim [...].

Professor I: Ainda não, de verdade, mas o empreendedor nunca vai estar preparado, se ele achar que não está preparado, ele nunca vai empreender. Ele tem que encarar os desafios, buscar ajuda, mas ele nunca vai estar totalmente preparado. Acho que essa resposta ninguém está preparado totalmente para empreender. Ele sempre tem que ter espaço para poder acrescentar, crescer, somar e tentar entender que vai haver sempre espaço para poder se desenvolver.

Professor J: Não, acho que não, eu acho que assim, Paulo, a gente vive com o aluno um semestre só, talvez a disciplina ela tem de trabalhar, né, a gente faz o que a gente pode no nosso sistema educacional, né, Paulo, quanto docente você deve saber o que eu estou dizendo, mas acho que resta, cabe ainda ao discente buscar outros meios por conta, né, talvez instituições que provoquem ainda mais, a gente faz muita coisa, a gente entende que é muita coisa, mas a gente entende também que não é só isso, que é necessário muito mais pra gente conseguir estimular isso.

Mesmo não estando preparados para abrir uma empresa, os alunos acreditam que desenvolver algumas características e comportamentos empreendedores, como iniciativa, busca por conhecimento e planejamento são pontos cruciais para torná-los empreendedores (MCCLELLAND, 1972; OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2014), como se percebe adiante.

Aluno J: Eu acredito que tem que ter uma visão, né, e como posso dizer, a iniciativa. Visão e iniciativa, eu acredito. [...] planejamento, acho que é muito importante. Planejamento através das ferramentas que tem hoje em dia [...].

Aluno L: Conhecimento é o primeiro recurso de que você precisa, porque você não tem como abrir um negócio se você não fez um plano de negócio, sendo que você não fez um estudo, uma pesquisa de campo para ver como é a aceitação no município na região em que você quer abrir.

Aluno M: Ah eu acho que o mais importante é que ela tem que ter iniciativa e proatividade. Porque se a pessoa é muito retraída, ela não vai conseguir visualizar como o mercado tá, não só por causa do mercado, mas o empreendedor tem que ser uma pessoa atualizada, ela tem que saber de tudo o que está acontecendo ao seu redor,

porque pra você ser um bom empreendedor, você tem que conhecer de tudo um pouco, não só daquilo que você gosta, mas você tem que saber também o que você não gosta [...].

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009), os indivíduos necessitam desenvolver as CCEs mínimas para alcançar sucesso, entre elas, estão a busca de oportunidade e iniciativa, a busca de informações e de planejamento e o monitoramento sistemático (MCCLELLAND, 1972). Por consequência, observam-se um possível reflexo do ensino de empreendedorismo alicerçado na perspectiva teórica das características do indivíduo bem como o uso da abordagem *Causation*, que orienta o empreendedorismo por meio de planos e de forma estruturada.

Perante o exposto, nota-se que o aprendizado dos alunos é consequência dos métodos de ensino utilizados em sala de aula. Embora os professores entendam que empreender passa pelas abordagens *Causation* e *Effectuation*, Quadro 11, os métodos mais comuns direcionam o ensino para uma forma estruturada / processual, tendo como ênfase o planejamento (Quadro 14). Sendo assim, os alunos percebem o planejamento como um dos principais aprendizados e algumas ferramentas e técnicas que contribuem para iniciar um empreendimento, como plano de negócios e canvas. Por fim, entende-se que ter iniciativa e buscar por conhecimento também são características indispensáveis para desenvolver um negócio próprio (*Causation*).

4.4 Vantagens e desvantagens do uso da abordagem *effectuation*

Para ensinar empreendedorismo, é entendimento comum entre os professores e alunos ser necessário o uso de métodos de maneira estruturada e processual, enfatizando o planejamento por meio do plano de negócios, além de estudar as características e comportamentos típicos dos empreendedores (*Causation*). Entretanto, também é entendimento de que é indispensável a interação do aluno com o ambiente externo e a criação de artefatos para desenvolver habilidades e experiências práticas (*Effectuation*).

Nesse sentido, nota-se que a abordagem *Effectuation* é usada pelos professores ao optarem por métodos de ensino ligados à perspectiva do empreendedorismo como método (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011), e seu uso pode trazer algumas vantagens e desvantagens (Quadro 16).

Quadro 16 – Vantagens e Desvantagens do Uso da Abordagem *Effectuation* no Ensino de Empreendedorismo

Abordagem <i>Effectuation</i> no Ensino de Empreendedorismo	Vantagens	Desvantagens
	Possibilidade de criar aulas atrativas, dinâmicas e práticas.	Exigência de maior tempo do docente e do aluno para se dedicar à graduação e à respectiva disciplina de empreendedorismo.
	Criação de métodos de ensino diferente dos tradicionais que envolvem a criação de artefatos empreendedores.	Exigência de iniciativas e programas da IES para fomento ao empreendedorismo, além da disciplina na sala de aula.
	Possibilidade de parcerias estratégicas para criação de métodos de ensino e aulas mais próximas da vida real.	Exigência de investimentos em estrutura e recursos por parte das IES.

Fonte: Autor (2019).

Entre as vantagens de se usar a abordagem *Effectuation*, destaca-se quando as IES apresentam iniciativas que fomentam o ensino além da sala de aula, como empresas juniores, laboratórios de empreendedorismo, incubadoras e aceleradoras de empresas, bem como projetos interdisciplinares. É o que se percebe na transcrição das falas a seguir:

Professor J: [...] esse Inova [...] é um concurso que permeia por vários cursos, como um projeto interdisciplinar, a ideia é eles criarem um produto ou a solução de um problema e o melhor ganha esse concurso. Desse concurso, a gente já conseguiu implantar várias *startups* já em funcionamento, já temos um *coworking* que já funciona aí como sede de algumas startups que vieram desse concurso, baita soluções aí, soluções já em processo de patente, enfim, esse é um, é o auge nosso aqui, quando os alunos colocam a mão na massa [...].

Professor C: [...] muitas coisas que a gente oferece são extracurriculares, o cara não é obrigado a fazer, aí tem aqueles alunos que aproveitam a oportunidade, agora, por exemplo, no segundo semestre, vão ter a pré-incubação, ela é fora do horário, é no sábado, então vai perder o sábado deles, e aí é facultativo, vai aproveitar uma ideia interessante e entrar aí na pré-incubação, vai estar incubando a ideia dele [...].

Aluno M: [...] eu gosto de aulas mais dinâmicas e eu não gosto muito assim, eu gosto de slides, mas não os slides longos, slides mais objetivos onde tem, às vezes, só tópicos para o professor se aprofundar mais, vídeos exemplificando alguma coisa, ou senão aula em laboratório também gosto, uma coisa, mais assim, que sai um pouco fora da rotina [...]. [...]. Você tem que saber interagir mais com os alunos, tendo aula mais dinâmica, porque quando é mais dinâmico ainda mais que a gente faz à noite, trabalha o dia todo já está cansado, você se desperta, desperta querendo prestar atenção mais na aula.

Observa-se, assim, que o uso da abordagem *Effectuation* pode ser mais vantajoso quando a faculdade tem iniciativas que visam a desenvolver as habilidades empreendedoras dos alunos, além de promover conexão com o ambiente real.

Outra vantagem do uso do *Effectuation* é a possibilidade de trabalhar com aulas mais atrativas e dinâmicas, que podem mitigar o desinteresse dos alunos. Para tanto, torna-se necessário interagir o aluno com o ambiente externo, tornando-o seguro e preparado para

enfrentar a rotina de um empreendedor (SALUSSE, 2014). Dessa forma, o professor cria um ambiente promissor ao sociointeracionismo, gerando aprendizagem informal e aprendizagem incidental, consequência de sua vivência externa, desenvolvendo um modelo mental e, principalmente, fazendo inferências sobre a experiência vivida (ARANTES; FREITAG, 2017).

O *Effectuation* pode se tornar vantajoso também quando as iniciativas dos professores vão além de métodos de ensino ligados ao *Causation*, como aulas tradicionais, estudos de casos com empreendedores de sucesso, elaboração de plano de negócios, pesquisas e debates em sala de aula (ALVAREZ; BARNEY, 2013; FISHER, 2012; LEMOS, 2016; SALUSSE, 2014; NECK; GREENE, 2011; SARASVATHY, 2001a). Com isso, surgem métodos como empreendendo com R\$ 5,00, metodologias ágeis e concurso de startups, que, além de contribuir para o dinamismo e interação dentro da sala de aula, provocam a aprendizagem real, alcançada após a experimentação e a vivência prática (ARANTES; FREITAG, 2017).

O estabelecimento de parcerias estratégicas pelas IES pode favorecer o uso da abordagem *Effectuation* durante o ensino, pois contribui para uma vivência empreendedora prática do aluno, conforme mencionado a seguir:

Aluno G: Um projeto interdisciplinar promovido pelo governo tem o apoio do governo, então a instituição põe todos os cursos da área de gestão, da área da saúde e para criarem projetos, e esses projetos de empresa, elas vão escolhendo os melhores projetos e vão competir com outras instituições aqui, e os melhores vão ganhar premiações em dinheiro para poder investir nessa ideia.

Aluno N: [...] Esse ano surgiu oportunidade aqui em Pouso Alegre, está tendo uma espécie de um concurso entre as várias faculdades de empreendedorismo, assim, tem que fazer um vídeo de cinco minutos sobre um tema pra gente poder participar pra ver se a gente passa da primeira fase ou não [...].

Professor A: [...] Na verdade, até tô com uma ideia de começar no segundo semestre agora fazer Empreenday, né, dia do empreendedorismo assim, tô querendo fazer, vou buscar umas parcerias pra fazer pelo menos um dia no ano, a gente ter essa iniciativa, porque eu acho que é importante.

Professor F: [...] nós procuramos uma aproximação com o mercado, uma aproximação com o Sebrae, participar de concursos culturais, então, assim, não só na administração que é meu foco, eu coordeno as engenharias, coordeno a arquitetura, então a gente procura fazer essa aproximação pro aluno empreender, em diversas frentes, assim, por exemplo, esse semestre o curso de arquitetura participou de um concurso cultural pra fazer um projeto de uma sala de depoimento para criança no tribunal, no fórum. Então a gente juntou Direito com Arquitetura e houve uma comissão julgadora, vieram juízes, eles foram agraciados com o projeto, vai ter o nome da [...], dos alunos, quer dizer foi, eles começaram a empreender porque vão ser empreendedores com seus escritórios de arquitetura. Nas engenharias nós estamos incentivando a fabricação de um carro elétrico para participar daquela competição da Shell em São Paulo, em Interlagos, então a gente tá estimulando nas engenharias o empreendedorismo. Na administração, as olimpíadas de empreendedorismo, essa proximidade com o Sebrae, e a gente pensa em fazer uma empresa júnior, né, multidisciplinar, pra diversas áreas, nos próximos semestres.

Percebe-se que a atuação dos professores juntamente com as parcerias favorece a criação de iniciativas e atividades no decorrer da disciplina. O uso dos recursos disponíveis (SPADER, 2012), o incentivo à interação com ambiente externo e *stakeholders* (VENKATARAMAN *et al.*, 2012) e a construção de artefatos empreendedores por meio de bricolagem, improvisação e coconstrução (SARASVATHY, 2001a), são manifestações do uso da abordagem *Effectuation* pelos professores.

Entretanto, o uso da abordagem *Effectuation* pode ser desvantajoso em determinados momentos e situações. É o que se percebe em relação ao tempo que tanto o docente quanto o aluno se dedicam à graduação, já que se constatou que ambos exercem outras atividades no decorrer do dia. Ao optar pelo *Effectuation*, o professor abre mão de métodos tradicionais e comuns, como plano de negócios, e necessita criar e desenvolver novos métodos de ensino. Conforme Venkataraman *et al.* (2012) e Shane (2012), a conveniência faz com que o plano de negócios seja amplamente o mais utilizado pelos docentes, pois é de fácil aplicação, simples entendimento e desconsidera outras variáveis, como ambiente externo.

Pode ser desvantajoso também quando a IES não tem iniciativas que fomentam o empreendedorismo além da sala de aula, algo que pode comedir a atuação do professor. A falta de recursos e estrutura pode limitar a criação e a aplicação de métodos, impactando no desempenho de professores e, principalmente, dos alunos, conforme os dizeres a seguir:

Professor G: [...] Tá começando agora, então assim, tem muito o que ser feito, inclusive mudança interna, do gestor, dos professores, então, o corpo docente não está muito preparado pra isso, só que dentro da universidade a gente vê que alguns professores ainda são resistentes a pensar fora da caixinha e o empreendedorismo também é uma área que mexe com isso, então, eu acho assim, o ambiente incipiente, mas como a gente é empreendedor, a gente vê, assim, um campo de oportunidade muito grande pra fazer nosso trabalho.

Aluno A: Não, acho que força, mas não tanto assim, podia forçar até um pouco mais, acho meio indireto assim, tem muito forte esse negócio de empreendedorismo, não tem muita prática, é mais teoria mesmo, não tem muita prática disso.

Portanto, nota-se que a falta de estrutura e o fomento ao empreendedorismo por parte das IES podem limitar o uso do *Effectuation*, pois os docentes se deparam com restrições para implementar métodos de ensino, além da falta de tempo para criação de conteúdo e dedicação dos alunos.

Por fim, observa-se que quando os professores e alunos percebem o empreendedorismo de forma linear, ou seja, de maneira estruturada e processual (*Causation*), optar pelo *Effectuation* pode não ser o mais efetivo. Dessa forma, para que o pensamento *effectual* faça sentido, é necessário que professores e alunos não foquem apenas no planejamento sistemático

e em análises para tomada de decisão (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011), mas explorem as contingências para alcançar os objetivos em meio a um ambiente incerto e com dificuldades de fazer previsões (SARASVATHY, 2004).

Assim sendo, conclui-se que a abordagem *Effectuation* está presente no ensino de empreendedorismo, e sua utilização pode implicar vantagens e desvantagens para professores e alunos. Quando a IES tem iniciativas de fomento ao empreendedorismo e firma parcerias estratégicas, o uso do *Effectuation* pode ser vantajoso, já que favorece a criação de novos métodos de ensino que tornam as aulas atrativas e dinâmicas frente aos alunos. Mas quando a IES não apresenta iniciativas de fomento e o corpo docente entende que empreender acontece de maneira linear (*Causation*), naturalmente pode ser uma desvantagem sua aplicação em sala de aula, pois demanda tempo de alunos e professores bem como de estrutura para utilizar novos métodos em sala de aula.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o uso da abordagem *Effectuation* no ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração. Para responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo geral, foram estipulados três objetivos específicos, tendo sido todos eles devidamente alcançados.

Notadamente, o principal achado da pesquisa foi a constatação de que a abordagem *Effectuation* está presente no ensino de empreendedorismo, porém não de maneira preponderante. O que se percebeu, contudo, é que a abordagem *Causation* também está presente e, junto dela, mantém-se o entendimento de que empreender acontece de maneira linear e que o planejamento é amplamente valorizado, bem como a análise de viabilidade do negócio.

Constatou-se ainda que existem divergências sobre a visão de alunos e professores em relação às formas de ensinar empreendedorismo. Enquanto os alunos entendem que o ensino é mais efetivo quando feito de maneira estruturada, os professores percebem que é necessário também envolvê-los com novas variáveis, como o ambiente externo e *stakeholders*. A preferência dos alunos por métodos estruturados se dá pela facilidade de aprendizagem e conveniência, pois se constatou que eles não dispõem de tempo para se dedicar exclusivamente à graduação. Dessa forma, observou-se que plano de negócios é amplamente o mais utilizado pelos professores, pois possibilita ensinar o que é empreender de maneira estruturada e também pela sua facilidade de aplicação.

Entretanto observou-se que os professores têm buscado inserir novas variáveis no ensino de empreendedorismo, com o intuito de desenvolver uma aprendizagem mais efetiva nos alunos. Para tanto, é comum que os professores envolvam o ambiente externo e *stakeholders* em suas aulas, indo além de métodos de ensino tradicionais e comuns. Métodos que levam os alunos à construção de artefatos empreendedores e os fazem experimentar o empreendedorismo de forma prática e real têm sido utilizados pelos docentes para superar a dispersão e o desinteresse dos discentes.

Dessa forma, mesmo diante das dificuldades, limitações de recursos e o pouco fomento ao empreendedorismo por parte das IES, os professores têm utilizado a abordagem *Effectuation* e, por meio dela, utilizado métodos de ensino que conectam a sala de aula com o mundo real. Assim, o professor cria um ambiente promissor ao sociointeracionismo, assume a postura de facilitador no processo de aprendizagem, desenvolvendo as habilidades e comportamentos dos alunos para enfrentar a rotina de um empreendedor. Além de mitigar o desinteresse e falta de

participação nos alunos, o docente cria a aprendizagem informal e incidental, consequência de sua vivência externa e prática.

Também pelos resultados da pesquisa, percebeu-se que ensinar empreendedorismo demanda a combinação das abordagens *Causation* e *Effectuation*, porém, na prática, os professores e alunos privilegiam os métodos ligados à abordagem *Causation*. Desse modo, a perspectiva teórica das características do indivíduo, do empreendedorismo como processo e do empreendedorismo como processo cognitivo, é privilegiada no ensino do empreendedorismo, enquanto a perspectiva do empreendedorismo como método ainda é a menos presente na sala de aula, consequência da necessidade de envolver novas variáveis e da limitação e escassez de recursos como estrutura da instituição e tempo do docente e discente.

Já em relação à delimitação do estudo, a pesquisa foi feita apenas com universidades particulares, não abordando as instituições públicas de ensino. Além disso, outro ponto relevante de delimitação foi a escolha de instituições de ensino localizadas no estado de Minas Gerais, fato que reduz a possibilidade de generalizar os estudos, ou seja, os resultados podem ser diferentes caso a pesquisa seja estendida a instituições de ensino de todo o Brasil, mas os resultados alcançados poderão servir como ponto de partida para demais pesquisadores que se interessarem pelo tema.

Vale ressaltar que entre as dez IES pesquisadas, 2 delas trabalham com educação à distância (EAD) para a disciplina de empreendedorismo. Portanto, o ensino de empreendedorismo à distância pode trazer diferenças nos métodos utilizados pelos professores, pois os mesmos se esbarram em limitações de recursos, como ausência de espaço físico, conexões pessoais entre os alunos e até mesmo dificuldade em promover o sociointeracionismo, que é a interação entre os indivíduos e seus pares.

Como contribuição prática, esse trabalho gerou reflexões e inferências interessantes por parte dos docentes em sua forma de lecionar, além de entenderem a necessidade de buscar formas de ensinar empreendedorismo de maneira efetiva e prática. Outro ponto importante foi o favorecimento à reflexão e à criação de novos métodos de ensino por meio de um roteiro de afirmativas e também pelas entrevistas feitas.

Outra contribuição pertinente será a busca de parcerias pela IES para aperfeiçoar o ensino de empreendedorismo, bem como a capacitação do corpo docente por meio de entidades de apoio, como o Programa Nacional de Educação Empreendedora, que consiste em uma “iniciativa do Sebrae e promove ações para fortalecer a cultura empreendedora nos municípios brasileiros, em todos os níveis de ensino formal (ensino fundamental, ensino médio, educação profissional e educação superior), tanto nas redes públicas quanto nas redes privadas”

(SEBRAE, 2019). Essa questão, inclusive, vai ao encontro de outro resultado da pesquisa, cuja falta de fomento ao empreendedorismo por parte da instituição dificulta o uso da abordagem *Effectuation* no ensino de empreendedorismo.

Por fim, esse estudo não tem a pretensão de ser conclusivo no que tange ao uso da abordagem *Effectuation* no ensino de empreendedorismo, mas, sim, contribuir e conscientizar docentes e discentes sobre a importância da adoção de métodos de ensino capazes de gerar uma experiência empreendedora mais próxima da realidade, além de desenvolver características e comportamentos empreendedores.

Para continuidade dos estudos, sugere-se que a pesquisa seja estendida às instituições de ensino públicas, bem como a outras localizações geográficas do país, pois podem existir particularidades e discrepâncias entre as IES públicas e as IES privadas, além das diferenças culturais, sociais e financeiras entre os estados brasileiros, que podem influenciar a realidade do ensino.

Assim, com respaldo nos resultados obtidos, espera-se que outros pesquisadores possam explorar o tema, com o intuito de aprofundar sua discussão e conhecimento, contribuindo, deste modo, para aperfeiçoar a atuação dos professores da disciplina de empreendedorismo e, conseqüentemente, provocar a aprendizagem empreendedora nos alunos.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: comments on Venkataraman *et al.* (2012) and Shane (2012). **Academy of Management Review**, v.38, n.1, p.154-157, 2013.
- ANDRADE, J. R. G.; OLAVE, M. E. L. Aprendizagem Empreendedora Experiencial: Estudo de múltiplos casos de pequenos empreendedores sergipanos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.2, p.44-60, 2015.
- ANDREASSI, T.; SALUSSE, M. A. Y. O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria *Effectuation*. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.20, n.3, art.3, p.305-327, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150025>. Acesso em: 10 out. 2017.
- ANSOFF, I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw- Hill, 1965.
- ARANTES, F. P.; FREITAG, M. S. B. Aprendizagem do Empreendedorismo em Equipe: uma experiência socialmente construída. **EnANPAD**, São Paulo, 2017. Disponível em: [file:///D:/Users/paulon/Downloads/admin_pdf_2017_EnANPAD_EOR912%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/paulon/Downloads/admin_pdf_2017_EnANPAD_EOR912%20(1).pdf). Acesso em: 25 ago. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BJERKE, B. **Understanding entrepreneurship**. Cheltenham: Edwar Elgar, 2007.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador, 2006.
- BUSCAFACULDADE, 2019. Disponível em: <http://www.buscafaculdade.com/lupa/curso.html>. Acesso em: 12 fev. 2019.
- CARDOSO, A. M. Educação Empreendedora: Métodos Alternativos de Ensino e Aprendizagem para Formação Empreendedora. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas). Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista, 2017. Disponível em: http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/AlineMichelleCardoso.pdf. Acesso em: 28 ago. 2019.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.9, n.2, p.354-359, 1984.
- CENSO da educação superior. Ministério da Educação (Brasil). 2017. Disponível em: <file:///D:/Users/paulon/Desktop/Paulo%20Sarto/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado/Referencias%20Organizadas/Apresentac%C3%A7%C3%A3o%20-%20UCC%81ltimo.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução Lucia Simonini. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, v.26, n.6, p.604-623, 2011.

CHRISTENSEN, C. M.; CARLILE, P. R. Course research: Using the case method to build and teach management theory. **Academy of Management Learning & Education**, v.8, n.2, p.240-251, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DETIENNE, D.; CHANDLER, G. Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. **Academy of Management Learning and Education**, v.3, n.3, p.242-257, 2004.

DIMOV, D. Gappling With the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Jan. 2011.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor - prática e princípios**. São Paulo, Pioneira, 1986. 378p. Texto completo: PDF. Indexação e Classificação

_____. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, 76, p.149-157, 1998.

ECKHARDT, J.; SHANE, S. Response to the Commentaries: The Individual-Opportunity (IO) Nexus Integrates Objective and Subjective Aspects of Entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v.38, n.1, p.160-163, 2013.

FAIA, V. S.; ROSA, M. A. G.; MACHADO, H. P. V. Alerta Empreendedor e as Abordagens *Causation e Effectuation* sobre Empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.18, n.2, art.5, p.196-216, 2014. Disponível em: www.anpad.org.br/rac. Acesso em: 11 nov. 2017.

FIET, J. O.; PATEL, P. C. Entrepreneurial discovery as constrained, systematic Search. **Small Business Economics**, v.30, n.3, p.215-229, 2006.

FILION, L. J. Free trade: the need for a definition of small business. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v.7, n.2, p.31-46, 1990. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.1990.10600347>. Acesso em: 18 jun. 2018.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.34, n.2, p.5-28, 1999.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.7, n.3, p.2-7, 2000. Disponível

em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid = S0034-590200000300013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-590200000300013). Acesso em: 19 jun. 2018.

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.1019-1051, 2012.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p.97-113, 2006.

GARTNER, W. B. Who is the entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v.12, n.4, p.11–32, 1988.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P. **Entrepreneurship**. New York: McGraw Hill, 2002.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P.; SHEPHERD D. A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínuo (PNAD). **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2017, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101576_informativo.pdf. Acesso em: 15 out. 2019. e <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html>. Acesso em: 16 out. 2019.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KATZ, J. A. The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education. **Journal of Business Venturing**, v.18, n.2, p.283-300, 2003.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit**: Studies in the theory of entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

KNIGHT, F. **Risk, uncertainty and profit**. Houghton M ed. Boston, New York, 1921.

KRUEGER, N. R. What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.123-138, 2007.

LANGE, J. E. *et al.* **Pre-startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures**. Wellesley: Babson College, 2004.

LEIVA, J. C.; ALEGRE, J.; MONGE, R. The influence of Entrepreneurial learning in new Firms' performance: a study in Costa Rica. **Rev. Inovar**, v.24, p.129-140, 2014.

- LEMOS, A. Q. *Effectuation e Causation*: Um Estudo sobre o Processo Decisório Empreendedor em Redes de Micros e Pequenos Supermercados. São Paulo, 2016.
- MARCH, J. Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. **The Bell Journal of Economics**, v.9, n.2, p.587-608, 1978.
- MARTINS, G. A. **Sobre confiabilidade e validade**. RBGN, v.8, n.20, p.1-12, jan./abr., 2006. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/51/272>. Acesso em: 17 jan. 2019.
- MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company, 1961.
- _____. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.14, n.9, p.934-948, 1978.
- MITCHELL, R. K. *et al.* Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.27, n.2, p.93-104, 2002.
- NECK, H.; GREENE, P. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. **Journal of Small Business Management**, v.49, n.1, p.55-70, 2011.
- NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, n.3, p.2, 1996. Disponível em: http://ucbweb.castelobranco.br/webcaf/arquivos/15482/2195/artigo_sobre_pesquisa_qualitativa.pdf. Acesso em: 14 jan. 2019.
- OLIVEIRA, J. R. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Características Comportamentais Empreendedoras em Proprietários de MPEs Longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha - MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v.15, n.5, p.102-139, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n5/05.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2019.
- OLIVO, S. **Como entender o mundo dos negócios**: o empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Sebrae, 2003.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Ciências da Administração**, v.13, n.31, p.190-209, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/14719/0>. Acesso em: 19 jan. 2019.
- PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; Modelo De Decisão *Effectuation*: Uma Alternativa para o Estudo da Criação de Novos Negócios. **Revista Holos**, v.8, p.211-224, 2016. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3140>. Acesso em: 11 out. 2017.

- PELOGIO, E. A. *et al.* Empreendedorismo e Estratégia sob a Ótica da Lógica *Effectuation*. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.12, n.2, p.228-249, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16912/empreendedorismo-e-estrategia-sob-a-otica-da-logica-effectuation>. Acesso em: 10 out. 2017.
- PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- PITTAWAY, L.; THORPE, R. A Framework for Entrepreneurial Learning: A Tribute to Jason Cope. **Entrepreneurship & Regional Development**, v.24, n.9-10, p.837-859, 2012.
- POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.15, n.3, p.472-489, 2008.
- POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. **Entrepreneurial decision making**: examining preferences for causal and effectual reasoning in the new venture creation process. Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series, 2006.
- PORTO, P. P. V.; DOURADO, R. C. M. **Empreendedorismo internacional e Effectuation**: O caso do Café Yaguara Ecológico, v.10, n.3, 2015. Disponível em: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/303>. Acesso em: 08 set. 2018.
- SALUSSE, M. A. Y. O Ensino de Empreendedorismo com o Fundamento na Teoria *Effectuation*. **Repositório Digital FGV**, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11571>. Acesso em: 10 out. 2017.
- SALUSSE, M. A. Y.; ANDREASSI, T. O Ensino de Empreendedorismo com o Fundamento na Teoria *Effectuation*. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.20, n.3, art.3, p.305-327, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150025>. Acesso em: 10 out. 2017.
- SANTOS, M. S. **Método para investigação do comportamento empreendedor**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **The Academy of Management Review**, v.26, n.2, p.243-263, 2001a.
- _____. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **Academy of Management Review**, v.26, n.2, p.243–263, 2001b.
- SARASVATHY, S. D. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal of Economic Psychology**, v.24, n.2, p.203–220, abr. 2003.
- _____. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v.19, p.707-717, 2004.

SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.35, n.1, p.113-135, jan. 2011.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. A formação de novos empreendedores: natureza da aprendizagem e educação empreendedora. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.11, n.3, p.2-20, 2017.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHUMPETER, J.A. **Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

_____. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Programa Nacional de Educação Empreendedora. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/programa-nacional-da-educacao-empreendedora-pnee,2c7cd24a8321c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 dez. 2019.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHANE, S. A. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 1, p. 10-20, jan. 2012.

SHANE, S. A.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.217-226, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005. Disponível em: https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 20 out. 2018.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v.49, n.3, p.253-283, jun., 1959.

SPADER, V. Evidências do uso de *effectuation* na criação de novos negócios: um estudo de caso. **Dissertação de mestrado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

TASIC, I. A. B. **Estratégia e Empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza**. ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-C1095.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.

VENKATARAMAN, S. *et al.* Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial. **Academy of Management Review**, v.37, n.1, p.21-33, jan. 2012.

VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.3, p.3-30, 2014. Disponível em: <http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/viewFile/161/pdf>. Acesso em: 9 out. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VESPER, K.; GARTNER, W. Measuring progress in entrepreneurship education. **Journal of Business Venturing**, v.12, n.5, p.403-421, set. 1997.

VIEIRA, I.; BRITO, R. P. **Empreendedorismo e effectuation**: um estudo de caso sobre o processo de decisão. EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

VILAS BOAS, E. P. *et al.* Comportamento Empreendedor: A identificação de empreendedores por semelhanças comportamentais. **Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2016.

WANG, C.; CHUGH, H. Entrepreneurial learning: past research and future challenges. International. **Journal of Management Reviews**, p.1-38, 2013.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm an oxymoron. **Handbook of Organizational Studies**. Londres: Sage, p.440-458, 1996.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape.br**, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600007. Acesso em: 8 out. 2017.

ZANELATO FILHO, S. Perfil Psicológico e Tomada de Decisão: Análise da Eficácia do Empreendedor da Pequena Empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, 2018. Disponível em: http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/SylvioZanelato.pdf. Acesso em: 20 jun. 2018.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – PROFESSOR/ALUNO

Título da Pesquisa: O uso da Abordagem *Effectuation* no Ensino de Empreendedorismo nos Cursos de Administração.....

Nome do Pesquisador: Paulo Sarto Neto.....

Nome da Orientadora: Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.....

Instituição vinculada: Centro Universitário Campo Limpo Paulista.....

Endereço: Rua Guatemala, 167, Jardim América - CEP 13231-230 - Campo Limpo Paulista – São Paulo.

Natureza da pesquisa: A (O) Sra. (Sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade descrever como é o ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração das Universidades / Faculdades particulares, bem como entender sua realidade.

Participantes da pesquisa: 30 participantes.

Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo, A (O) Sra. (Sr.) permitirá que o pesquisador Paulo Sarto Neto colete informações por meio do uso de roteiros de entrevistas. O Sr.(a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a Sra. o (Sr.). Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto e, se necessário, através do telefone da orientadora.

Sobre as entrevistas: Inicialmente, o pesquisador Paulo Sarto Neto utilizará um roteiro de perguntas composto por questões dicotômicas, no qual você irá responder de acordo com sua experiência. A segunda parte será uma entrevista com questões abertas, com o intuito de conhecer mais aspectos relacionados ao processo de ensino nas universidades.

Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador Paulo Sarto Neto e a orientadora Doutora Eliane Maria Pires Giavina Bianchi terão conhecimento dos dados.

Benefícios: ao participar desta pesquisa, a(o) Sra. (Sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre o ensino de empreendedorismo nos cursos de Administração nas universidades, de forma que o conhecimento que será construído por esta pesquisa possa contribuir para um ensino de empreendedorismo mais eficiente e apresente conceitos relevantes sobre o tema, comprometendo-se o pesquisador a divulgar os resultados obtidos.

Pagamento: A (O) Sra. (Sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Sendo assim, preencha, por favor, os itens que se seguem:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO

Eu,

_____, RG/CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Paulo Sarto Neto sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data: _____

Nome e Assinatura do Participante: _____

Assinatura do Pesquisador: _____

Telefones:

Pesquisador: Paulo Sarto Neto - (35) 99821-7227
Orientadora: Doutora Eliane Maria Pires Giavina Bianchi - (11) 99637-1927
Instituição: Centro Universitário Campo Limpo Paulista - (11) 4812-9400

APÊNDICE B

AFIRMAÇÕES EM ESCALA DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO – PROFESSOR/ALUNO

INSTRUÇÕES: Leia as afirmações abaixo e, após sua reflexão, marque "X" dentro da escala escolhida. Vale ressaltar que quanto mais próximo ao extremo da escala, maior sua concordância com a afirmação. Quanto mais próximo de zero, significa que o respondente tende à concordância com as duas afirmações em intensidades semelhantes.		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	No processo de empreender é mais importante definir as perdas aceitáveis.								No processo de empreender é mais importante avaliar as expectativas de retorno sobre os investimentos.
2	É mais comum o ambiente empreendedor sofrer mudanças e alterações constantes.								É mais comum o ambiente empreendedor ser constante e não sofrer mudanças e alterações.
3	O empreendedorismo se desenvolve em pessoas que nascem com características e comportamentos específicos								O empreendedorismo pode ser desenvolvido em indivíduos que têm características comuns
4	Estudar/ensinar as características e comportamentos empreendedores em aulas expositivas contribui para tornar um empreendedor mais bem preparado.								A interação com o ambiente externo (oportunidades e possibilidades) torna um empreendedor mais bem preparado.
5	É mais importante imaginar os objetivos possíveis utilizando os meios disponíveis.								É mais importante selecionar os meios para atingir um objetivo predeterminado.
6	A forma de ensino/aprendizagem de empreendedorismo mais efetiva é trabalhar as características empreendedoras.								A forma de ensino/aprendizagem de empreendedorismo mais efetiva é promover a interação do aluno com elementos do ambiente externo.
7	O sucesso de um novo empreendimento está atrelado ao cumprimento de etapas predefinidas.								O sucesso de um novo empreendimento está atrelado à exploração das contingências, eventualidades (fatores que fogem ao controle).
8	Para empreender, necessito definir as perdas aceitáveis, firmar alianças estratégicas e construção do futuro.								As etapas para empreender são pesquisa de mercado, elaboração de plano de negócios, análise de viabilidade e tomada de decisão.
9	O caminho ideal é iniciar um empreendimento com os recursos que tenho, mesmo que escassos.								A captação de recursos é fator primordial para iniciar um empreendimento.
10	Forma de empreender: como sou eu quem constrói o futuro, logo, eu não preciso prevê-lo.								Forma de empreender: como sou eu quem decide o caminho para o futuro, logo, eu posso prevê-lo.
11	Para empreender, é necessário definir os objetivos, identificar uma oportunidade e selecionar os meios para atingi-los.								Para empreender, é necessário ter uma ideia genérica, definir as perdas aceitáveis e utilizar os recursos existentes ao interagir com o ambiente externo.
12	O método ideal para ensinar/aprender empreendedorismo é através de aulas expositivas, estudos de casos de empreendedores de sucesso, elaboração de plano de negócios e trabalhos em grupo dentro da sala de aula.								O método ideal para ensinar/aprender empreendedorismo é através da interação do aluno com o ambiente externo e construção de artefatos empreendedores, como bricolagem e protótipos (materialização de uma ideia para teste).

13	O aprendizado do aluno acontece quando há interação do ambiente interno do aluno com o ambiente externo.									O aprendizado do aluno acontece com metodologias que são aplicadas dentro de sala de aula.
14	Qualquer aluno pode se tornar empreendedor, pois o empreendedorismo pode ser desenvolvido em qualquer pessoa, sem distinção.									Há alunos que têm uma predisposição a se tornarem empreendedores, pois apresentam características natas e têm aptidões empreendedoras.
15	Ensinar/aprender empreendedorismo deve se basear em quatro etapas: (a) identificação e avaliação de oportunidades; (b) elaboração de Plano de Negócios; (c). determinação de Recursos Necessários; e (d) gestão da Empresa.									Ensinar/aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao relacionamento entre empreendedor, recursos necessários, interação com pessoas interessadas no projeto e as oportunidades que possam existir.
16	Ensinar/aprender empreendedorismo deve ser direcionado aos métodos usados pelos empreendedores para lidar com as possibilidades existentes.									Ensinar/aprender empreendedorismo deve ser direcionado ao cumprimento de etapas, que são analisar as oportunidades, fazer previsões e planejar as etapas de execução.
17	Para ensinar/aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar no estudo das características empreendedoras e cumprimento de etapas.									Para ensinar/aprender empreendedorismo, é mais efetivo focar nos métodos utilizados para lidar com as possibilidades e alternativas existentes.

APÊNDICE C

ROTEIRO COM PERGUNTAS ABERTAS – PROFESSOR

Idade:		Sexo:	
Formação:			
Tempo que leciona:			
Tempo que leciona na disciplina de empreendedorismo:			
1	Você tem outra experiência ou outra atividade além da Faculdade/Universidade?		
2	Você já empreendeu ou empreende atualmente? Como foi ou está sendo a experiência?		
3	Quais as facilidades e dificuldades para ensinar empreendedorismo?		
4	A instituição fomenta, de alguma forma, o empreendedorismo nos alunos?		
5	De quais recursos a instituição dispõe para incentivar o empreendedorismo? Como eles são utilizados pelos professor?		
6	O que você acha mais importante que o aluno aprenda durante as aulas de empreendedorismo na graduação?		
7	Como seria uma aula ideal de empreendedorismo?		
8	Quais métodos você adota para ensinar empreendedorismo?		
9	Quais outros recursos você utiliza para ensinar empreendedorismo? Como é feito?		
10	Existe conexão "sala de aula" x "vida real" durante as aulas de empreendedorismo? Como isso é feito?		
11	O que o aluno tem de conhecimento ao encerrar a disciplina de empreendedorismo?		
12	Ao concluir a disciplina de empreendedorismo, o aluno está preparado de fato para empreender? Por quê?		

APÊNDICE D

ROTEIRO COM PERGUNTAS ABERTAS – ALUNO

Idade:		Sexo:	
Possui outra formação? () Sim () Não		Se sim, qual sua formação:	
Está empregado: () Sim () Não		Se sim, qual seu cargo:	
Emprende: () Sim () Não		Se sim, qual sua empresa?	
Período (Semestre) do Curso:			
1	A instituição em que você estuda fomenta, de alguma forma, o empreendedorismo nos alunos?		
2	O que você acredita ser mais importante desenvolver para se tornar um empreendedor?		
3	De que tipo de aula você mais gosta? Como você aprende mais na faculdade?		
4	Os métodos utilizados pelos professores contribuem para que você aprenda sobre empreendedorismo? Quais você acredita serem mais efetivos e menos efetivos? Por quê?		
5	O que você acredita que seja determinante e indispensável ter nas aulas de empreendedorismo? Por quê?		
6	Durante as aulas de empreendedorismo, você acredita que existe conexão entre "sala de aula x aluno x vida real"? Por quê?		
7	O que você terá de conhecimento ao encerrar a disciplina de empreendedorismo que o auxiliará em sua carreira?		
8	Você imagina que, ao terminar a disciplina de empreendedorismo, estará preparado para empreender? Por quê?		