

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**LEONARDO LACERDA MANSUTTI**

**EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDEDORES: UM ESTUDO DE  
CASO EM UNIVERSIDADE CORPORATIVA DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
BRASILEIRA**

**São Paulo  
2024**

**LEONARDO LACERDA MANSUTTI**

**EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDEDORES: UM ESTUDO DE  
CASO EM UNIVERSIDADE CORPORATIVA DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
BRASILEIRA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Nascimento da Silva.

**São Paulo**  
**2024**

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe  
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Mansutti, Leonardo Lacerda.

Educação e desenvolvimento de empreendedores: um estudo de caso em universidade corporativa de instituição financeira brasileira. / Leonardo Lacerda Mansutti. São Paulo, [s.n.]: 2024.

84.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Nascimento da Silva.

Área de concentração: Administração de empresas.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2024.

1. Empreendedorismo.
  2. Educação empreendedora.
  3. Aprendizagem empreendedora.
  4. Desenvolvimento de empreendedores - Brasil.
  5. Educação corporativa - Capacitação de empreendedores.
- I. Silva, Fernando Nascimento da. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

Dedico esta dissertação à minha esposa, meus filhos, pais, tia, irmã, sogros, cunhados(as) e sobrinhos(as), cujo apoio foi fundamental para o enfrentamento e superação dos desafios e dificuldades encontrados ao longo da construção deste projeto de estudo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por permitir que durante esses dois últimos anos eu tivesse saúde, paz, sabedoria e muita força de vontade para me formar como mestre.

À minha família, que sempre me apoiou durante esta incrível jornada de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimento e repertório, com muito amor e carinho.

Gratidão especial à minha esposa e aos meus filhos, pela compreensão e paciência com as noites, madrugadas e finais de semana subtraídos da convivência familiar e dedicados às pesquisas, leituras e escritas para a produção deste material.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Nascimento da Silva, por acreditar no meu potencial de pesquisador, e nunca desistir de seu orientando, mesmo nos momentos mais difíceis. A experiência dele foi fundamental para colocarmos esse material no correto caminho de uma pesquisa acadêmica.

Aos demais professores da FIA, que sempre estiveram presentes em todas as etapas dessa jornada, contribuindo para o aprendizado e semeando o processo de pesquisa tão importante para o avanço do conhecimento. As palavras de incentivo e direcionamentos corretos recebidos desses profissionais foram de suma importância para o meu crescimento como pesquisador.

Ao meu chefe, Weber, que autorizou a minha ausência quinzenal, nas tardes de sextas-feiras, e que tanto me incentivou na busca do meu aprimoramento. Trocamos inúmeras ideias sobre temas, perguntas de pesquisas, objetivos. Ele esteve sempre próximo durante a evolução deste trabalho, auxiliando na comunicação com os superiores todas as vezes que foi necessária a autorização deles para a utilização de dados relativos à instituição.

Minha gratidão também a todos os colegas da universidade corporativa que me acolheram, apoiaram e dedicaram tempo com as entrevistas. Uma contribuição fundamental para que este material fosse produzido.

“Pois, sabendo que o Senhor estava comigo, criei coragem.  
Levanto os meus olhos para os montes e pergunto:  
De onde me vem o socorro? O meu socorro vem do Senhor,  
que fez os céus e a terra.”

*(Salmo 56:4,5)*

## RESUMO

O tema sobre educação e desenvolvimento de empreendedores tem ganhado cada vez mais relevância e atualmente é assunto central em diversas economias mundiais. Desenvolver o conhecimento dos empreendedores, desde a educação básica até o nível superior, tornou-se um grande desafio a ser enfrentado por inúmeros países. No Brasil, por exemplo, ao final de 2023, segundo o relatório da GEM (2022/2023), havia cerca de quarenta e dois milhões de empreendedores, sendo que cerca de 70% dessa população possuía educação formal até o nível médio. Logo, todas as formas de promoção do desenvolvimento de conhecimento dos empreendedores são importantes e ações de Educação Empreendedora realizadas pela Universidade Corporativa de uma grande instituição financeira, para o público externo desta organização, escolhida como foco deste estudo, mereceram especial atenção. Assim, buscamos compreender qual foi a motivação da citada Universidade Corporativa para atuar com este público externo, ao examinar como são definidas as necessidades de conteúdo e elaboração dos cursos, analisar como são executados e, ao final, descrever como são mensurados os resultados obtidos. Para tanto, adotou-se o método de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com a realização de estudo de caso único, por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais da Universidade Corporativa em questão responsáveis pelos projetos para o público externo e a análise dos cursos promovidos no site da referida universidade. Foi utilizada a estrutura de análise linear proposta por Robert Yin, com corte transversal e a devida triangulação dos dados. Tendo como foco o empreendedorismo social, os projetos realizados pela Universidade Corporativa pesquisada possuem vasta abrangência territorial, visto que são aplicados em regiões diversas do Brasil e desenvolvem empreendedores com diferentes níveis de conhecimento sobre empreendedorismo e escolaridade formal, contemplando desde empreendedores semianalfabetos até pós-graduados. Este trabalho aborda essencialmente temas ligados ao desenvolvimento do empreendedor, em distintas frentes de atuação presencial, como nos projetos em comunidades, comunidades indígenas, e no projeto com mulheres que empreendem. As técnicas usadas durante o desenvolvimento destes empreendedores em questão são diversas e distintas para cada um dos projetos, conforme o nível de conhecimento do público-alvo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Educação Empreendedora, Aprendizagem Empreendedora.

## ABSTRACT

The topic of education and development of entrepreneurs has gained more and more relevance and is currently a central subject in several world economies. Developing the knowledge of entrepreneurs, from basic education to higher education, has become a major challenge to be faced by many countries. In Brazil, for example, at the end of 2023, according to the GEM report (2022/2023), there were about forty-two million entrepreneurs, and about 70% of this population had formal education up to high school. To this end, the exploratory qualitative research method was adopted, with the realization of a single case study, through semi-structured interviews with four professionals of the Corporate University in question responsible for the projects for the external public and the analysis of the courses promoted on the website of the referred university. The linear analysis structure proposed by Robert Yin was used, with cross-sectional and proper triangulation of the data. Focusing on social entrepreneurship, the projects carried out by the researched Corporate University have a vast territorial scope, since they are applied in different regions of Brazil and develop entrepreneurs with different levels of knowledge about entrepreneurship and formal education, ranging from semi-literate entrepreneurs to postgraduates. This work essentially addresses themes related to the development of the entrepreneur, on different fronts of face-to-face action, such as projects in communities, indigenous communities, and also in the project with women who undertake. The techniques used during the development of these entrepreneurs in question are diverse and distinct for each of the projects, according to the level of knowledge of the target audience.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Education, Entrepreneurial Learning.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Características e elementos envolvidos na educação empreendedora .....	17
Figura 2 – Os seis D's que transformam aprendizagem em resultados comerciais .....	30
Figura 3 – Modelo de aprendizagem empreendedora desenvolvido por Kolb .....	32
Figura 4 – Estrutura conceitual de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial ....	38
Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	40
Figura 6 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	42

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Evolução da Taxa de desocupação, jan-fev-mar 2012 - jan-fev-mar 2024. PNAD Contínua	
- Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua .....	16
Gráfico 2 – Taxa de escolaridade por faixa de tempo de empreendedorismo .....	16

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Diferenças entre educação tradicional e a educação empreendedora .....	27
Quadro 2 – Métodos, técnicas, recursos e aplicações da Educação Empreendedora.....	33
Quadro 3 – Resumo do método de pesquisa .....	52
Quadro 4 – Protocolo de pesquisa .....	53
Quadro 5 – Cursos site Universidade Corporativa .....	54
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados.....	58
Quadro 7 – Pontos de destaque da questão 1 .....	59
Quadro 8 – Pontos de destaque da questão 2 .....	61
Quadro 9 – Pontos de destaque sobre os projetos trazidos pelas entrevistadas .....	63
Quadro 10 – Pontos de destaque da questão 3 .....	64
Quadro 11 – Pontos de destaque da questão 4 .....	66
Quadro 12 – Pontos de destaque da questão 5 .....	67
Quadro 13 – Pontos de destaque da questão 6 .....	70
Quadro 14 – Pontos de destaque da questão 7 .....	72

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Taxa (% da população adulta) e estimativas (número de pessoas) de empreendedores segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil 2019-2022 ..... 15

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Contextualização .....	14
1.2 Problema da Pesquisa .....	18
1.3 Objetivo Geral .....	19
1.4 Objetivos Específicos .....	19
1.5 Justificativa.....	19
1.6 Esquema Geral da Dissertação .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 Universidade Corporativa.....	22
2.2 Empreendedorismo.....	23
2.3 Educação Empreendedora .....	25
2.4 Aprendizagem Empreendedora .....	35
2.4.1 Modelos de aprendizagem empreendedora .....	37
2.5 Competência .....	40
2.6 Competências Empreendedoras.....	42
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>47</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	47
3.2 Apresentação do Caso .....	48
3.3 Método de Pesquisa .....	49
3.3.1 Procedimentos e técnicas para coleta de dados .....	49
3.3.2 Procedimentos e técnicas de análise de dados.....	51
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
4.1 Análise dos Cursos ofertados no Site da Universidade Corporativa .....	54
4.2 Análise das Entrevistas.....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

Ao longo dos últimos 10 anos, o tema Educação Empreendedora (EE) tem sido objeto de inúmeros estudos de pesquisadores brasileiros e estrangeiros que debatem sobre a necessidade de formação de novos empreendedores e configurações mais eficientes de difusão da cultura do empreendedorismo.

Nesse sentido, é importante destacar o que autores Schaefer e Minello ressaltam sobre o assunto:

O aprimoramento do espírito empreendedor tem sido colocado como prioritário nas agendas e debates nacionais e internacionais, haja vista a comprovada influência que o mesmo exerce no desenvolvimento social e econômico de uma nação (SCHAEFER; MINELLO, 2016, p. 78).

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Global Report – estudo organizado anualmente pela *London Business School* e *Babson College* para avaliar a atividade empreendedora, aspirações e atitudes dos indivíduos, em diversos países, desde 1999 – apresentou, em sua última publicação de 2023/2024, preocupação em relação à Educação Empreendedora ao redor do mundo:

A educação empreendedora na maioria das economias continua a ser avaliada como fraca pelos especialistas nacionais em empreendedorismo, de acordo com o Relatório Global 2023/2024 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), intitulado 25 Years and Growing. Já se passaram 25 anos desde que o GEM começou a avaliar o estado da arte do empreendedorismo no mundo. Ao longo desse tempo, o empreendedorismo assumiu o seu lugar no cenário global como um componente-chave da saúde das economias em todo o mundo. No entanto, alguns indicadores, como a educação para o empreendedorismo, não mudaram muito ao longo do tempo, exigindo assim mais ações por parte dos decisores políticos e de outras partes interessadas (GEM, 2024, tradução nossa).

Apoiada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e desde 2022 conduzida pela Associação Nacional de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo (Anegepe), a GEM, em seu relatório de 2022/2023, estimou que no Brasil ao final de 2022 existiam 42,2 milhões de empreendedores; número que entre 2021 e 2022 demonstrou estabilidade na Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) de 30,3% em relação à população com idade entre 18 e 64 anos (GEM, 2023).

A pesquisa realizada pela GEM (2023) tem por característica separar os empreendedores em três faixas distintas, de acordo com o seu estágio no empreendedorismo, sendo:

- Empreendedores Nascentes: àqueles que tiveram envolvimento com o empreendedorismo em fase de criação ou já em operação e remunerando seus sócios ou empregados por, no máximo, 3 meses;
- Empreendedores Novos: os que são, ao mesmo tempo, proprietários e administradores de algum negócio com, no mínimo, 3 meses e, no máximo, 3 anos e meio de operação;
- Empreendedores Estabelecidos: os que contam com mais de 3 anos e meio de existência.

A estabilidade da Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) ocorre devido a compensações internas de seus componentes. Quando analisamos separadamente cada uma das taxas por estágio é possível verificar a diminuição dos empreendedores iniciais (em especial dos nascentes) e aumento dos empreendedores estabelecidos.

Assim, nos três anos da pandemia, o empreendedorismo estabelecido cresceu gradativamente de 8,7% da população adulta, em 2020, para 10,4%, em 2022; os empreendimentos novos, com 13,4% em 2020, sofreram redução, em 2021 (11,1%), mas voltaram a um patamar mais alto, em 2022 (12,6%); e os nascentes, que se mantiveram com taxa de 10,2%, em 2020 e 2021, tiveram redução significativa em 2022 (7,5%) (GEM, 2023).

Tabela 1 – Taxa (% da população adulta) e estimativas (número de pessoas) de empreendedores, segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil 2019-2022.

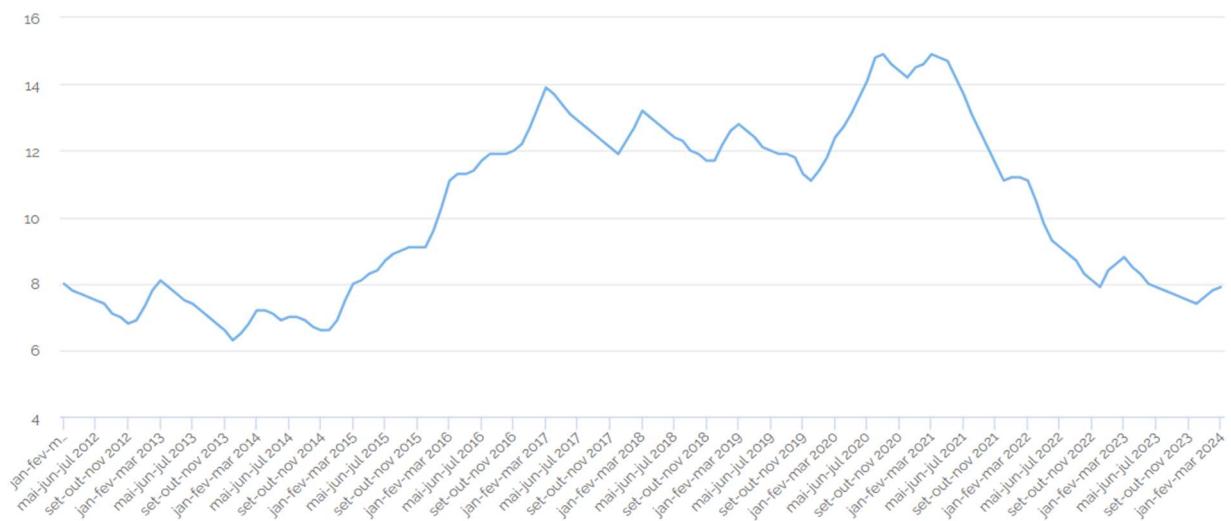
Taxas e estimativas	Ano	Estágios do empreendedorismo				
		Total (TTE)	Inicial (TEA <sup>3</sup> )	Nascente	Novo	Estabelecido (EBO)
Taxa	2019	38,7	23,3	8,1	15,8	16,2
	2020	31,6	23,4	10,2	13,4	8,7
	2021	30,4	21,0	10,2	11,1	9,9
	2022	30,3	20,0	7,5	12,6	10,4
Estimativa	2019	53.437.971	32.177.117	11.120.000	21.880.835	22.323.036
	2020	43.986.939	32.646.954	14.200.981	18.730.815	12.061.053
	2021	42.765.008	29.482.295	14.351.515	15.569.870	13.980.790
	2022	42.157.295	27.884.678	10.467.952	17.543.018	14.432.248

Fonte: GEM Brasil, 2023, p. 5.

Portanto, “se, por um lado, houve aumento da taxa de empreendimentos novos e estabelecidos, [em 2022], por outro lado, a redução no empreendedorismo nascente, de 2021 para 2022”, apontou para um cenário de recuperação geral (GEM, 2023).

Este movimento de recuperação é corroborado pela análise dos resultados da Taxa de desocupação na economia brasileira, representado abaixo (Gráfico 1) e publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024).

Gráfico 1 – Evolução da Taxa de desocupação, jan-fev-mar 2012 - jan-fev-mar 2024. PNAD Contínua – Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua – Brasil



Fonte: IBGE, 2024.

Outra informação relevante apresentada pela GEM de 2022 refere-se ao estágio atual do nível de escolaridade do empreendedor brasileiro. O levantamento mostra que a maior proporção dos empreendedores possui instrução formal até o ensino médio completo, sejam eles nascentes, novos ou estabelecidos; e todos com percentuais acima de 40% (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Taxa de escolaridade por faixa de tempo de empreendedorismo

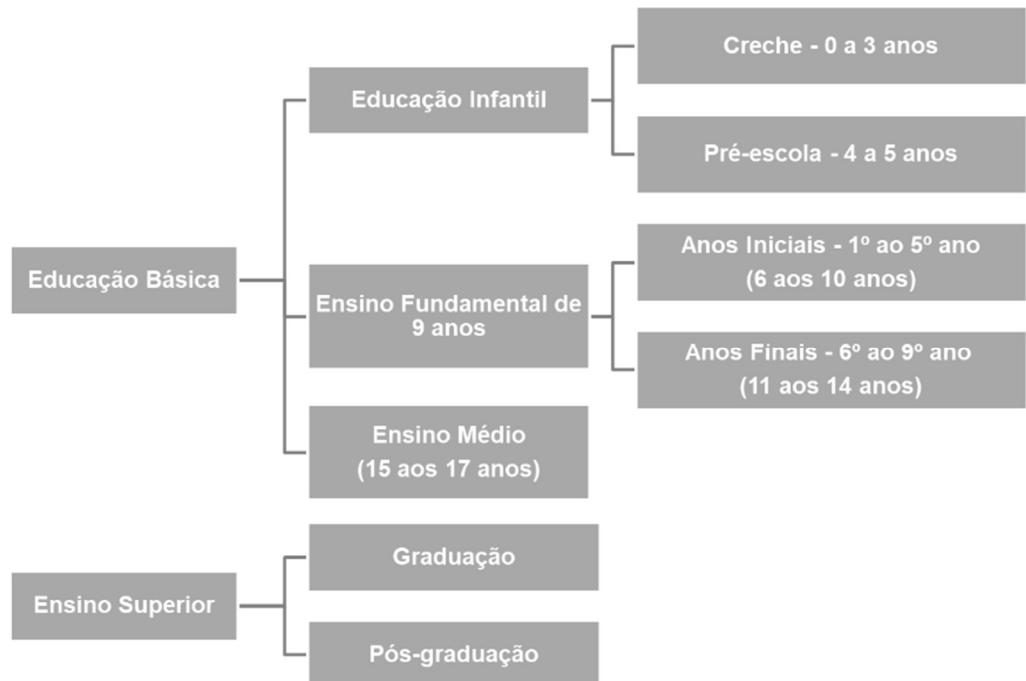


Fonte: adaptado de GEM, 2023.

A análise realizada por Vânia Rego (REGO, 2022) sobre a inclusão da Educação Empreendedora no currículo da educação brasileira aborda as dificuldades enfrentadas na sua implementação “porque ao falarmos em educação formal, não estamos nos referindo a um

público específico, mas a várias faixas etárias atendidas por ela”. A autora recorda que a educação brasileira está dividida em dois níveis, básico e superior, e organizada em suas respectivas idades regulares, como determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB nº 9.394/96 (Figura 1).

Figura 1 – Taxa de escolaridade por faixa de tempo de empreendedorismo



Fonte: Rego, 2022.

As informações coletadas pela GEM, no período 2023-2024, ao redor do mundo, no relatório Global da própria instituição, feito no mesmo período, demonstram a importância da discussão sobre o tema ao revelar que:

A educação empreendedora em escolas na maioria das economias continua a ser avaliada como pobre e foi classificada como a mais fraca de todas as 13 Condições do Quadro Empresarial em 31 das 49 economias (GEM, 2024, p. 17, tradução nossa).

Em consonância com os entendimentos da GEM (2024) e Rego (2022), o Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora (CER-SEBRAE) propõe a atribuição ou implantação da Educação Empreendedora “como uma ferramenta poderosa que guia os orientadores no despertar de uma nova mentalidade nos estudantes – que se desenvolvem como cidadãos mais críticos, autônomos e transformadores” (CER-SEBRAE, 2023). Para eles existe a necessidade da disseminação da Educação Empreendedora em diversos níveis (indivíduos,

empresas, educação, sociedade e políticas públicas), e esta disseminação pode potencializar as chances de sucesso dos empreendedores.

O Sebrae atua de forma direta na formação de empreendedores, promovendo cursos no site da instituição. Uma dessas atividades é o Empretec, considerado o principal programa de formação de empreendedores do mundo, que compreende a realização de um seminário intensivo criado pela Organização das Nações Unidas (ONU), promovido em 40 países e ministrado exclusivamente no Brasil pelo próprio Sebrae. Outra iniciativa é realizada pelo CER-Sebrae por meio da promoção de ferramentas, estudos e pesquisas sobre educação empreendedora, auxiliando na formação de estudantes, educadores e gestores (SEBRAE, 2024).

Ao longo de vinte sete anos de existência, o Empretec já realizou mais de 12 mil seminários, com mais de 2,1 MM de participantes, sendo que 60% desse público está no Brasil. Trata-se de um seminário intensivo destinado a aumentar o potencial do empreendedor para gerir melhor o seu empreendimento ou iniciar um negócio bem-sucedido.

A proposta do programa é que o participante aprenda identificar o próprio potencial empreendedor, desenvolva características de comportamento empreendedor e descubra novas oportunidades de negócio (SEBRAE, 2024).

O mercado empreendedor, conforme evidenciado, demanda a implementação de imediatos esforços de educação empreendedora, em todos os níveis de educação no Brasil. Aproximadamente 70% dos empreendedores possuem apenas a formação da Educação Básica, com baixa experiência e desenvolvimento em educação empreendedora.

Durante as pesquisas realizadas pelo pesquisador para compor este trabalho acadêmico, visando identificar iniciativas que contribuam ativamente para a oferta de educação empreendedora no Brasil, em complemento à educação formal, a oferta de cursos de educação empreendedora oferecidas por uma Universidade Corporativa pertencente a uma instituição financeira chamou atenção e mereceu o devido aprofundamento para entendimento de sua atividade junto à sociedade.

## 1.2 Problema da Pesquisa

Como as ações de Educação Empreendedora realizadas por uma Universidade Corporativa podem contribuir para o desenvolvimento de empreendedores em nosso país?

### **1.3 Objetivo Geral**

A presente pesquisa pretende analisar as iniciativas de educação empreendedora promovidas pela Universidade Corporativa visando o desenvolvimento de empreendedores externos à organização.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Em conformidade com o objetivo geral proposto, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- 1) Investigar as principais iniciativas de oferta de cursos de Educação Empreendedora promovidas pela Universidade Corporativa para empreendedores externos.
- 2) Identificar a motivação da Universidade Corporativa na oferta de cursos de Educação Empreendedora destinados ao público externo à organização.
- 3) Avaliar os principais desafios enfrentados pela Universidade Corporativa na concepção e planejamento de iniciativas de Educação para empreendedores.
- 4) Avaliar as metodologias e estratégias utilizadas pela Universidade Corporativa para a execução de programas de educação empreendedora destinados aos empreendedores externos.

### **1.5 Justificativa**

O estudo mostra-se relevante para entendermos como a produção de conhecimento e expertise desenvolvidos em uma Universidade Corporativa de uma instituição financeira podem auxiliar na formação de empreendedores. Também deve contribuir para o entendimento sobre como a ampliação da oferta de cursos destinados à formação empreendedora pode ser uma alternativa real para complementar o oferecimento de cursos que promovam o desenvolvimento do empreendedorismo e sejam destinados à toda a sociedade e à prosperidade econômica do Brasil.

Segundo Alves et al. (2023, p. 18), “o Brasil demonstra um cenário de empreendedorismo robusto, com uma taxa relativamente estável de empreendedorismo total nos últimos anos, mantendo-se em torno de 30%”.

Para os autores acima citados, “a análise dos dados sobre educação empreendedora revelou que, embora haja progressos na incorporação dessa disciplina nas escolas, ainda existem desafios significativos” (Alves et al., 2023, p. 18).

Já Farias (2018) cita que foram inúmeras as pesquisas realizadas, com destaque ao desenvolvimento do tema empreendedorismo em escolas, universidades e empresas. Tinham como tema as características do comportamento do empreendedor, alternativas de pedagogia, educação empreendedora, cultura empreendedora, identificação de novas oportunidades, o intraempreendedorismo, o autoemprego, o desenvolvimento e gerenciamento de negócios, entre outros.

## 1.6 Esquema Geral da Dissertação

Este trabalho acadêmico foi organizado em cinco capítulos.

No primeiro (Capítulo 1 – Introdução) encontra-se a contextualização do tema, a formulação do problema, o objetivo geral do trabalho, os objetivos específicos e a justificativa que permeia a escolha da pesquisa.

Na sequência (Capítulo 2 – Referencial Teórico) abordamos, de forma breve, os conceitos de Universidade Corporativa e Competências; e também conceitos sobre Empreendedorismo, Educação Empreendedora, Aprendizagem Empreendedora e Modelos sobre Aprendizagem Empreendedora, e Competências Empreendedoras.

Mais adiante (Capítulo 3 – Método de Pesquisa) apresentamos a tipologia e a estrutura da pesquisa, a unidade de análise e seleção, o método adotado no estudo de caso (melhor opção para o assunto tratado neste trabalho). O capítulo traz ainda informações sobre o processo de coleta de dados, os dados primários capturados através de entrevistas semiestruturadas e a análise dos cursos promovidos no site da instituição analisada. Optou-se pelo uso da estrutura de análise linear proposta por Robert Yin (2015), com corte transversal e a devida triangulação dos dados.

O capítulo posterior (Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados) está dividido em duas análises. A primeira, reúne uma Análise dos Cursos ofertados no Site da Universidade Corporativa, feitas a partir de pesquisas *on-line*, entre janeiro e fevereiro de 2024. A segunda, traz uma Análise das Entrevistas realizadas virtualmente, de forma individual e no formato semiestruturado. Nos dois casos há uma série de quadros detalhando as análises feitas, além de uma avaliação sob o foco de alguns dos autores referendados ao longo deste estudo acadêmico.

Por último, (Capítulo 5 – Considerações Finais) são apresentadas as conclusões e descobertas do trabalho a partir da interpretação dos principais pontos da teoria confrontados com os resultados obtidos na fase anterior, que foi descrita no capítulo quatro. Traz também a limitação desta pesquisa acadêmica e sugestão para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo objetiva consolidar o conteúdo da revisão teórica, a partir dos conceitos de Universidade Corporativa, Empreendedorismo, Educação Empreendedora, Aprendizagem Empreendedora, Competências e Competências Empreendedoras.

As informações levantadas sobre Universidade Corporativa e Competências são breves, pois o intuito do levantamento sobre competências consiste em trazer uma introdução sobre o tema de Competências Empreendedoras. Como subitem trataremos a questão da Universidade Corporativa apenas para capturar a definição teórica sobre o assunto, sem uma revisão extensa, pois o foco do trabalho é abordar a Educação Empreendedora e o desenvolvimento de empreendedores.

### 2.1 Universidade Corporativa

De acordo com Meister (2018), as atribuições de uma Universidade Corporativa englobam a educação e o desenvolvimento de funcionários, fornecedores, clientes e comunidade ou sociedade. A essa definição Eboli (2004, p. 48) acrescenta que devemos incluir a atribuição de desenvolvimento pautado pela gestão de pessoas por competências.

A discussão realizada por Vergara (2000, p. 182), quanto à diferença entre universidade tradicional e corporativa, traz:

Universidade tradicional deve, aqui, ser entendida como o espaço físico que pode oferecer cursos presenciais e a distância e que abriga Estudantes para o ensino regulado pelo poder público. [...]

A Universidade Corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade. Tal desenvolvimento significa absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas ao exercício de um cargo, função ou atividade, devendo estar alinhado à missão, aos objetivos e às estratégias do negócio de uma empresa específica e ser contínuo. É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimento da empresa, tornando tal base acessível a seus funcionários. Pressupõe que a comunidade se torna mais eficaz pelo uso do código comum de referência, tornando a responsabilidade pelos resultados compartilhada.

Existe no momento, segundo Eboli (2004), uma forte preocupação com a educação, que possui legitimidade econômica, e suas implicações no desenvolvimento e competitividade da economia em diversos países.

O mercado exige das pessoas uma postura de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento. Essa abordagem tem contribuído para que organizações invistam e promovam o desenvolvimento de seus colaboradores através de Universidades Corporativas (EBOLI, 1999).

Os autores Santos, Pereira e Langui ressaltam que:

[...] Isso faz com que a realização de treinamentos deixe de ser vista somente como uma atividade que gera custo e passe a ser algo que pode, efetivamente, melhorar a satisfação do cliente das organizações e os seus resultados financeiros (SANTOS et al., 2021, p. 321).

O desenvolvimento e a capacitação de pessoas através da educação corporativa realizada pelas organizações demonstram que seus clientes, internos ou externos, possuem demandas muito distintas que visam de fato a solução de um problema específico. O processo de análise da necessidade desse cliente, quando realizado em profundidade, torna possível a elaboração e execução de programa de capacitação orientado à obtenção de resultados concretos.

## 2.2 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo implica em realizar algo novo, diferente, ou seja, seria alterar a situação atual e procurar incessantemente novas oportunidades de negócio, com ênfase na inovação (DORNELAS, 2003).

Desde a Idade Média, o empreendedorismo foi explorado no contexto do impacto na produção, crescimento e desenvolvimento econômico. Schumpeter (1997), traz luz ao conceito de destruição criativa, sendo a substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos, ao descrever o processo de desenvolvimento econômico. A ideia do empreendedor inato, possuidor de competências empreendedoras como aptidão para inovação e habilidade para reconhecer oportunidades, poderia alcançar o sucesso e passou por alterações ao longo do tempo (MENDES, 2015).

Glaucia Vale (2014, p. 885) pontua que:

Enquanto as abordagens derivadas da economia, da inovação e da psicologia enfocam características individuais, inerentes a um determinado ator, as da sociologia e da sociologia econômica enfatizam elementos de um dado contexto ou estrutura social.

Apesar de haver coesão de entendimentos entre Weber (1958), Schumpeter (1971, 1991) e Knight (2009) sobre o caráter inovador do empreendedor, citados por Vale, esta autora destaca:

Embora Schumpeter (1971, 1991) não compartilhe com Kirzner (1979) da proposição de que o empreendedor é um agente que promove o equilíbrio no mercado – visto que, para Schumpeter, o empreendedor é um agente que desencadeia o desequilíbrio – os dois, por caminhos diferentes, sentiram a necessidade de uma maior integração entre a economia e a psicologia. Da mesma maneira, Knight (2009), que julgava importante se caminhar em direção à psicologia. McClelland (1971), vai se destacar nesta última vertente ao situar a necessidade de realização pessoal como a força motriz do crescimento econômico. Tanto para Schumpeter (1971, 2005) quanto para McClelland (1971), as forças desencadeadoras de desenvolvimento são endógenas ao sistema e são representadas pela figura emblemática do empreendedor. Tal proposição é compartilhada por Baumol (2010), que vislumbra, no empreendedor inovador, o agente capaz de ampliar as fronteiras das possibilidades de produção de uma dada economia (apud VALE, 2014, p. 885-886).

A capacidade de estimular inovação com aumento de produtividade e competitividade faz do empreendedorismo um dos principais motores de crescimento econômico de uma nação. Conforme análise realizada por Cebola e Proença (2018, p. 107):

O empreendedorismo é hoje considerado um dos principais motores de crescimento econômico, ao contribuir para estimular a inovação, para o aumento da competitividade, para a criação de empregos, assim como para a aceleração de mudanças estruturais na economia e na sociedade. É, por conseguinte, fundamental compreender a forma como o empreendedor atua, como percepciona a sua atividade e o que determina o seu comportamento. Neste contexto, o presente capítulo procurou explorar os fatores determinantes do comportamento empreendedor, à luz dos fundamentos das principais teorias da motivação. Entre as diversas motivações para empreender foram analisadas as motivações de realização familiar e societal, as motivações de recursos e rendimentos, as motivações de prestígio e as motivações de aprendizagem e desenvolvimento.

Podemos concluir que o desejo de independência, autonomia e controle da própria vida, a par do desenvolvimento de novas competências e aprendizagens, da necessidade de realização pessoal e de reconhecimento por parte da sociedade, assim como questões de segurança e oportunidade de criação do próprio emprego, são fatores chave para a tomada de decisão do empreendedor.

Baggio e Baggio verificam o empreendedor como “o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados” (BAGGIO; BAGGIO, 2014, p. 36).

O desenvolvimento de inovação e a identificação de oportunidades no empreendedorismo são comprovados por evidências de inter-relação entre o processo de

aprendizagem e o desenvolvimento das competências empreendedoras. Nesse contexto é fundamental entender como empreendedores desenvolvem as suas competências (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

O SEBRAE (2022) expandiu o seu conceito sobre o empreendedorismo e atualmente trabalha com a definição atrelada a oito tipos diferentes de empreendedorismo, a saber:

- (1) Empreendedorismo Digital: diz respeito à lojas virtuais, aplicativos, redes sociais, enfim tudo o que envolve soluções e negócios realizados no ambiente virtual.
- (2) Empreendedorismo de Negócios: refere-se à criação e ao desenvolvimento de empresas no modelo tradicional.
- (3) Empreendedorismo Corporativo: muito comum em startups, esse tipo de empreendedorismo tem por objetivo desenvolver mudanças e melhorias (dentro das organizações).
- (4) Empreendedorismo Social: não visa o lucro, a ideia é defender uma causa, um ideal, buscar uma solução para um ganho comunitário; ocorre geralmente por meio de projetos e é muito comum nas ONGs.
- (5) Empreendedorismo Verde: não deixa de ter uma concepção social, mas o objetivo maior é preservar o meio ambiente; de um modo geral, o lucro também não é buscado, pois o foco é intervir em questões que possam prejudicar o meio ambiente.
- (6) Empreendedorismo Feminino: apoia projetos idealizados e desenvolvidos por mulheres, no intuito de que estas também ocupem posições de poder no mercado.
- (7) Empreendedorismo Individual: são pequenos negócios gerenciados por uma única pessoa, os chamados MEIs (microempreendedores individuais); envolve diversos profissionais das mais diferentes áreas.
- (8) Empreendedorismo Cooperativo: profissionais unem esforços para atuar de forma colaborativa, em busca de um mesmo objetivo.

A avaliação do empreendedorismo deve ser realizada em um sentido amplo, abrangendo empreendedores de diversas nuances, independente de possuírem negócios formalizados ou não. No conceito GEM, o empreendedorismo é caracterizado como qualquer tentativa de criar um empreendimento, seja ele formal ou informal, englobando atividades autônomas e individuais, a criação de uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento já existente. Destaca-se, porém, que a atividade empreendedora tem seu início antes mesmo da formalização do negócio (GEM BRASIL, 2023).

### **2.3     Educação Empreendedora**

Dados disponibilizados pelo Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora (CER-SEBRAE) apontam que:

A Educação Empreendedora tem a ver com todas as estratégias utilizadas para que os estudantes desenvolvam um conjunto de competências, a fim de que consigam ter espírito de iniciativa e sejam capazes de criar produtos, serviços ou organizações originais (CER-SEBRAE, 2024).

Segundo Lopes (2017), o início precoce do aprendizado da EE oferece maiores chances de sucesso aos empreendedores. Se possível, cultivar uma mentalidade empreendedora nos alunos já durante a educação fundamental, pois, nesse sentido, no ensino superior poderão aprimorar suas habilidades empreendedoras.

A referida autora destaca ainda o estímulo de atitudes e habilidades básicas da mentalidade ou do comportamento empreendedor, sendo a iniciativa, criatividade, assunção de risco, independência, autoconfiança e planejamento para atingir objetivos. Deve-se também ampliar a consciência dos alunos sobre as possibilidades de carreira como autônomos (autoemprego) e empreendedores.

O uso de metodologias práticas onde alunos se engajam em projetos e atividades fora do ambiente escolar, ampliando o vínculo com a comunidade local e o desenvolvimento de habilidades básicas de negócios, conhecimento como a abertura, o desenvolvimento de atividades comerciais, serve para instrumentalizar esses alunos a criarem o seu próprio emprego ou se autogerirem.

O ensino do empreendedorismo deve adotar metodologia distinta da utilizada no ensino tradicional, como destacado por Lima et al. (2015), Lopes (2010) e Dolabela e Filion (2013).

Estes últimos constataram que a “ideia por trás da Pedagogia Empreendedora (PE) é identificar um mínimo de recursos humanos que ajude a construir pontes que permitam à educação empreendedora se estabelecer e começar a se desenvolver” (DOLABELA; FILION, 2013, p. 173). E destacam como sendo atributos de inovação da PE o envolvimento da comunidade no desenvolvimento dos sonhos coletivos como: melhorar condições de saúde, preservar a vida animal, melhorar as condições de vida dos pobres e, especialmente, melhorar a habitação para milhares que vivem em favelas.

Dolabela (2008), no entanto, diferencia as particularidades de cada proposta de ensino, ao descrever as características adotadas pela educação tradicional e pela educação empreendedora (Quadro 1).

Quadro 1 – Diferenças entre educação tradicional e a educação empreendedora

EDUCAÇÃO TRADICIONAL	EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta.	Ênfase no processo de aprender a aprender.
Conduzido e dominado pelo condutor.	Apropriação do aprendizado pelo participante.
O instrutor passa o conhecimento.	O instrutor como facilitador e educando; participantes geram conhecimento.
Aquisição de informações “corretas” de uma vez por todas.	O que se sabe pode mudar.
Curriculum e sessões fortemente programadas.	Sessões flexíveis e voltadas à necessidades.
Objetivos do ensino impostos.	Objetivos do aprendizado negociados.
Prioridade para o desempenho.	Prioridade para a autoimagem geradora do desempenho.
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente.	Conjecturas e pensamento divergente vistos como parte do processo criativo.
Ênfase no pensamento analítico e linear; parte esquerda do cérebro.	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade no lado esquerdo do cérebro por estratégias holísticas, não lineares, intuitivas; ênfase na confluência e fusão dos dois processos.
Conhecimento teórico e abstrato.	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela.
Resistência à influência da comunidade.	Encorajamento à influência da comunidade.
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar.	Experiência interior é o contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação.
Educação encarada como necessidade social durante certo período, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel.	Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionando a pena tangencialmente com a escola.
Erros não aceitos.	Erros como fonte de conhecimento.
O conhecimento é o elo entre aluno e professor.	Relacionamento humano entre professores e alunos é de fundamental importância.

Fonte: Dolabela, 2008, p. 153.

A promoção de ambientes propícios à aprendizagem e ao desenvolvimento do empreendedorismo, com palestras, workshops, atividades práticas e de redes de relacionamento, analisados por Lima et al., corroboram a avaliação de que:

A melhoria da EE guiada pela busca da alta qualidade, com ênfase na prática e no contato com os empreendedores e seu mundo real, poderia gerar contribuições diretas para a formação de um grande contingente de estudantes, e indiretas para o país, particularmente por meio dos estudantes que são

fundadores intencionais, como já sustentou a introdução deste artigo. Estes já estão sensibilizados quanto ao empreendedorismo e têm uma necessidade dirigida de preparação para colocarem em prática sua aspiração quanto a empreender. Além disso, tendem a ser os universitários que mais prontamente darão efeito socioeconômico ao que aprenderem em empreendedorismo, dado que já querem ser seus próprios patrões (Lima et al. (2015, p. 433).

Os autores Schaefer e Minello esclarecem que o foco da educação empreendedora deve ser na ação do aprender a aprender, configurando-se como experencial, contextual e cooperativo. O aluno torna-se protagonista do processo de aprendizagem, pela busca de sua “autonomia do ser e do fazer empreendedor” (SCHAEFER; MINELLO, 2016, p. 77).

Ainda segundo eles, o desenvolvimento “deve ocorrer de forma integrada, interdisciplinar e transversal às demais disciplinas e ao longo das diferentes etapas do ensino” (SCHAEFER; MINELLO, 2016, p. 77). A busca ativa do autodirecionamento da aprendizagem pelo aluno visa desenvolver o conhecimento e a compreensão de si mesmo, fortalecendo a própria identidade por meio do cultivo de habilidades e competências inerentes ao perfil empreendedor.

A educação empreendedora se diferencia substancialmente do ensino tradicional, pois está fundamentada nas atividades diretas do aluno. Essa abordagem adota uma perspectiva mais experencial, prática e alinhada ao contexto do mundo real, buscando estimular a imaginação e a análise. É necessário preparar o aluno para enfrentar situações de incerteza, a escassez de recursos e a necessidade de diferenciação, características comuns no início de empreendimentos, projetos ou novas áreas de atuação (LOPES, 2010).

O princípio proposto por Carl Rogers, conhecido como Aprendizagem Centrada no Aluno, configura a participação ativa do educando, “desconsiderando o modelo pedagógico obsoleto no qual o professor permanece no centro do processo de aprendizagem.” (ROGERS, 1977, p. 112).

Nessa perspectiva, torna-se evidente que a qualidade da aprendizagem, ao centrar-se na construção do conhecimento, não depende apenas do domínio das técnicas, mas também de um ambiente e de um professor que facilite o crescimento (SOUZA, 2021).

De acordo com Paulo Freire, “deve-se estar atento ao fato de que saber ensinar não é transferir conhecimentos, mas criar as possibilidades para sua própria produção ou construção” (FREIRE, 2002, p. 52).

No campo educacional, o papel do professor assemelha-se ao do terapeuta, enquanto o aluno desempenha o papel de cliente. A função do professor consiste em facilitar o processo de

aprendizado, deixando ao aluno a responsabilidade de conduzir seu próprio percurso. O homem educado é aquele que aprendeu a aprender (ROGERS, 1986).

Nesse mesmo sentido, a revisão realizada por Santos, Pereira e Langhi reforça a premissa de que:

O ensino do empreendedorismo não é pela transferência de conhecimentos, mas sim, pela indução à prática, pela criação de condições de identificação e aproveitamento de oportunidades pelos próprios alunos (SANTOS et al., 2017, p. 14 ).

A autenticidade, no âmbito educacional, diz respeito às ações do professor pautadas pela honestidade e transparência. Carl Rogers reconhece que essa qualidade pode ser difícil de ser incorporada, dado que as pessoas tendem a mostrar aos outros apenas o melhor de si, o que resulta em interações menos autênticas (ROGERS, 1977, p. 112).

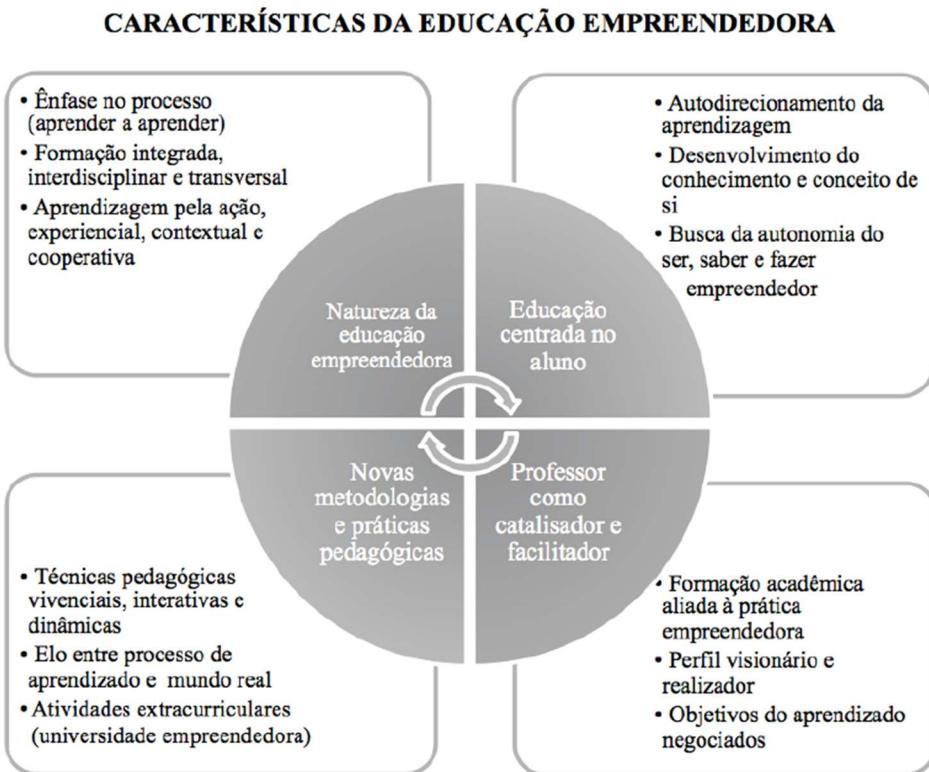
Algumas práticas pedagógicas, segundo Schaefer e Minello (2016), caracterizam o trabalho do professor como facilitador da aprendizagem, como a divisão em grupos, a orientação da pesquisa, a autoavaliação, entre outras atribuições.

Para estes dois autores, o relacionamento entre professor e aluno afeta diretamente o aprendizado do educando. Nesse contexto, o papel do docente transforma-se em um catalisador e facilitador do processo, envolvendo negociações dos objetivos de aprendizado com base nos desejos e metas definidos pelos alunos.

Ademais, novas metodologias têm sido desenvolvidas, incorporando instrumentos e práticas didático-pedagógicas voltadas à educação empreendedora. Técnicas pedagógicas que integram uma base teórica sólida as atividades práticas são testadas por meio de abordagens vivenciais, interativas e dinâmicas.

O *framework* (estratégias e abordagens) proposto sintetiza em quatro grupos as características da educação empreendedora: 1) a natureza da educação empreendedora, 2) a educação centrada no aluno, 3) o professor como catalisador e facilitador, e 4) novas metodologias e práticas pedagógicas, como ilustrado no esquema abaixo (Figura 2):

Figura 2 – Características e elementos envolvidos na educação empreendedora



Fonte: Schaefer e Minello, 2016, p. 77.

As definições de estratégias educacionais baseadas na mentalidade empreendedora promovem o desenvolvimento de competências também empreendedoras. Esses atributos contribuem para a formação de jovens capazes de estabelecer seus objetivos de vida, possuindo uma visão de mundo ampla e adotando uma postura participativa (CER-SEBRAE, 2024).

Wick, Pollock e Jefferson (2011) afirmam que programas de aprendizagem e desenvolvimento criam valor a partir do momento em que novos conhecimentos e competências são transferidos para fora do ambiente de aprendizagem e são colocados em prática no trabalho do indivíduo e da empresa.

Assim, este grupo de autores propôs a metodologia 6 D's, inicialmente utilizada em programas institucionais de capacitação de funcionários de empresas, o intraempreendedor ou empreendedor corporativo, na qual as seis disciplinas transformam a educação em resultados para o negócio.

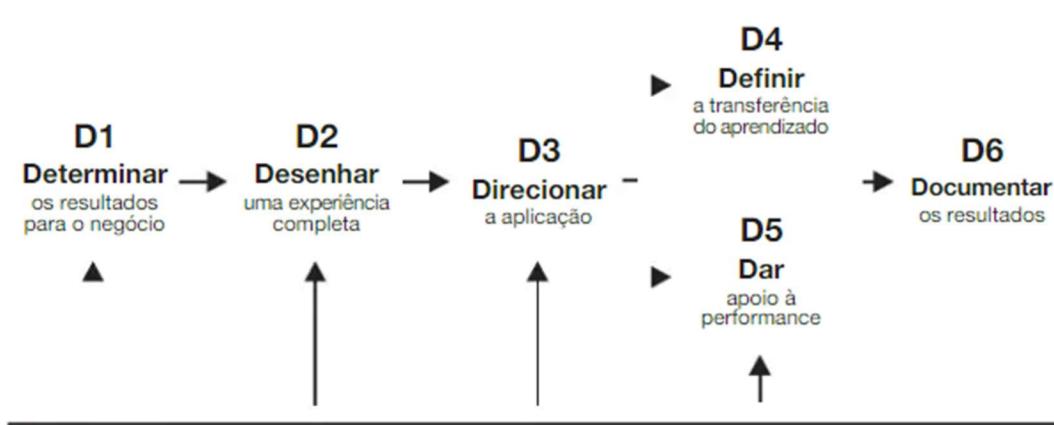
O uso de programas inovadores de aprendizagem impulsionou os resultados de empresas a um nível mais alto de desempenho, devido à aplicação e transferência de conhecimento ao cotidiano do aluno. Porém, há alunos que nunca aplicaram as habilidades e conhecimentos ensinados na organização, produzindo assim resultados mínimos ou até negativos (WICK et al., 2011).

Os 6 D's (Figura 3) são caracterizados pelos autores Wick, Pollock e Jefferson (2011), como sendo:

- D1 – determinar os resultados para o negócio: a administração espera que o treinamento melhore o desempenho, talvez a fase mais crítica de todo o processo; trata-se, portanto, da determinação dos resultados para o negócio esperado de cada iniciativa de aprendizagem. Essa etapa não é caracterizada em metas de aprendizado ou resultados de aprendizado, muitos programas já possuem claras e bem definidas as iniciativas sobre o que os participantes irão aprender ou o que serão capazes de fazer ao final do programa. A dificuldade nesse momento é mensurar como a iniciativa irá beneficiar o negócio e como saberá disso.
- D2 – desenhar uma experiência completa: o treinamento e o desenvolvimento precisam desenhar uma experiência completa. A experiência do aprendizado completo engloba muito mais do que o período de instrução. O desenho de uma experiência completa permite que organizações de aprendizagem cumpram a promessa plena de gerar valor para a organização, sendo que o ouvir falar do programa, o convite ou inscrição, a preparação, a instrução “o curso”, a transferência do aprendizado e prática, com o apoio e alcance dos resultados e expertise, quando planejados e administrados de forma correta, maximizam a probabilidade de sucesso e beneficia a todos, pois o desenvolvimento demanda tempo e custo.
- D3 – direcionar a aplicação: sempre existe uma lacuna entre aprender e fazer. A meta é transpor essa lacuna. Significa selecionar o que ensinar e como ministrar o ensino da maneira mais eficiente, baseando-se nos resultados desejados e nos comportamentos necessários para o atingimento.
- D4 – definir a transferência do aprendizado: a transferência do aprendizado é o elo mais fraco em programas de treinamento e desenvolvimento, caracteriza organizações de aprendizagem eficazes onde dirigem a transferência do aprendizado de volta para o negócio, não deixando ao acaso ou às iniciativas individuais. É necessário certificar que os participantes estabeleçam metas corretas, que transfiram o conhecimento aprendido para o trabalho que fazem.
- D5 – dar apoio à performance: programas de treinamento e desenvolvimento criam mais valor quando incluem apoio e atribuição de responsabilidades, o suporte ao produto e apoio ao desempenho para obtenção de transferência de aprendizado.
- D6 – documentar os resultados: o foco nos negócios reside nos comportamentos e resultados no ambiente de trabalho, criando uma distinção entre a necessidade de métricas para

gerenciar a organização do aprendizado e os resultados reais que são cruciais para o sucesso do negócio.

Figura 3 – Os seis D's que transformam aprendizagem em resultados comerciais



Fonte: WICK et al., 2011.

Um programa de capacitação mais orientado à obtenção de resultados concretos faz com que a realização de treinamentos deixe de ser vista somente como uma atividade que gera custos; transformando-se em algo que efetivamente melhore a satisfação do cliente e seus resultados financeiros. Resultados podem ser obtidos em maior ou menor grau com a utilização parcial ou completa das seis disciplinas propostas por Wick, Pollock e Jefferson (2011 apud SANTOS et al., 2021).

A análise realizada por Bird (2019) enfatiza a necessidade de nos concentrarmos em indivíduos que desempenham papéis cruciais na sobrevivência e crescimento de uma nova organização, ao avaliar as competências empreendedoras. Ela destacou dezessete métodos de avaliação individuais como potenciais métodos para acessar as competências empreendedoras, sendo eles: diários autorreflexivos, reconstrução retrospectiva de eventos e comportamento, observação, histórias orais, dados de arquivo (como cartas e calendários), entrevista em eventos críticos, grade de repertório gerencial, observação do participante, vídeos sobre empreendedores, relatos de jornalistas sobre empreendedores, avaliações observacionais por conjunto de funções (por exemplo: funcionários, fornecedores, credores, clientes), entrevistas com membros do conjunto de funções, acompanhamento do trabalho ao longo do tempo, simulações como exercícios de cesta, jogos de empreendedorismo, pensando em voz alta, e análise de protocolos e casos e análise de soluções.

Estudo elaborado por Rocha e Freitas (2014), por sua vez, elenca os principais métodos, técnicas e recursos pedagógicos no Ensino do Empreendedorismo, à luz das propostas pedagógicas por eles pesquisadas para a formação empreendedora (Quadro 2).

Quadro 2 – Métodos, técnicas, recursos e aplicações da Educação Empreendedora

MÉTODOS, TÉCNICAS E RECURSOS	APLICAÇÕES
Aulas expositivas	Transferir conhecimentos sobre o Empreendedorismo, as características pessoais do empreendedor, os processos de inovação, fontes de recursos, financiamentos e aspectos legais de pequenas empresas.
Visitas e contatos com empresas	Estimular <i>network</i> e incitar o estudante a sair dos limites da IES para entender o funcionamento do mercado na vida real. Desenvolver visão de mercado.
Plano de negócios	Desenvolver as habilidades de planejamento, estratégia, <i>marketing</i> , contabilidade, recursos humanos, comercialização. Desenvolver a habilidade de avaliação do novo negócio, analisando o impacto da inovação no novo produto ou serviço. Construir habilidade de avaliar e dimensionar riscos do negócio pretendido.
Estudos de casos	Construção da habilidade de pensamento crítico e de avaliação de cenários e negócios. Desenvolver a habilidade de interpretação e definição de contextos associados ao Empreendedorismo.
Trabalhos teóricos em grupo	Construção da habilidade de aprender coletivamente. Desenvolver a habilidade de pesquisar, dialogar, integrar e construir conhecimentos, buscar soluções e emitir juízos de valor na realização do documento escrito.
Trabalhos práticos em grupo	Construção da habilidade de atuar em equipe. Desenvolver a habilidade de planejar, dividir e executar tarefas em grupo, de passar e receber críticas construtivas. Ampliar a integração entre o saber e o fazer.
Grupos de discussão	Desenvolver a habilidade de testar novas ideias. Desenvolver a capacidade de avaliar mudanças e prospectá-las como fonte de oportunidades.
<i>Brainstorming</i>	Construção da habilidade de concepção de ideias, prospecção de oportunidades, reconhecendo-as como oportunidades empreendedoras. Estimular o raciocínio intuitivo para criação de novas combinações de serviços ou produtos, transformando-as em inovações.
Seminários e palestras com empreendedores	Transferir conhecimentos das experiências vividas por empreendedores desde a percepção e criação do produto, abertura do negócio, sucessos e fracassos ocorridos na trajetória empreendedora.

Criação de empresa	Transpor as informações do plano de negócios e estruturar os contextos necessários para a formalização. Compreender várias etapas da evolução da empresa. Desenvolver a habilidade de organização e planejamento operacional.
Aplicação de provas dissertativas	Testar os conhecimentos teóricos dos estudantes e sua habilidade de comunicação escrita.
Atendimento individualizado	Desenvolver a habilidade de comunicação, interpretação, iniciativa e resolubilidade. Aproximar o estudante do cotidiano real vivido nos pequenos negócios.
Trabalhos teóricos individuais	Construção da habilidade de geração de conhecimento individualizado, estimulando a autoaprendizagem. Induzir o processo de autoaprendizagem.
Trabalhos práticos individuais	Construção da habilidade da aplicação dos conhecimentos teóricos individuais, estimulando a autoaprendizagem. Estimular a capacidade laboral e de autorrealização.
Criação de produto	Desenvolver habilidade de criatividade, persistência, inovação e senso de avaliação.
Filmes e vídeos	Desenvolver a habilidade de criar estratégias de negócios, solucionar problemas, trabalhar e tomar decisões sob pressão. Aprender pelos próprios erros. Desenvolver tolerância ao risco, pensamento analítico, comunicação intragrupo e intergrupais.
Sugestão de leituras	Prover ao estudante teoria e conceitos sobre o Empreendedorismo. Aumentar a conscientização do ato empreendedor.
Incubadoras	Proporcionar ao estudante espaço de motivação e criação da nova empresa, desenvolvendo múltiplas competências, tais como habilidades de liderança, organizacionais, tomada de decisão e compreender as etapas do ciclo de vida das empresas. Estimular o fortalecimento da <i>network</i> com financiadores, fornecedores e clientes.
Competição de planos de negócios	Desenvolver habilidades de comunicação, persuasão e estratégia. Desenvolver capacidade de observação, percepção e aplicação de melhorias no padrão de qualidade dos planos apresentados. Estimular a abertura de empresas mediante os planos vencedores.

Fonte: adaptado de Rocha e Freitas, 2014, p. 470.

As estratégias de aprendizagem são influenciadas por fatores internos, como desenvolvimento e maturação, e por fatores externos, como o meio ambiente, valores, juízos e crenças. Através do processo de aprendizagem, tanto o que se aprende quanto a forma como se aprende, desempenhamos papéis cruciais na formação dos conhecimentos e habilidades de um indivíduo. A análise realizada por Schmidt, Paulus, Callegaro corroboram que a aprendizagem empreendedora é:

Inicialmente influenciada por características genéticas, a aprendizagem é posteriormente moldada pela quantidade e qualidade dos estímulos e experiências com a realidade. Para o desenvolvimento adequado dessas características mencionadas, torna-se importante a aplicação de aprendizagem associada à educação empreendedora. Sem essa metodologia e suas técnicas, alcançar as características necessárias para ser um empreendedor de sucesso torna-se mais desafiador (Schmidt et al. 2021, p. 13).

A definição do estilo de aprendizagem e a definição das respectivas técnicas pedagógicas podem ser adotadas para desenvolver as características empreendedoras dos alunos. Através da investigação sobre estilos de aprendizagem em empreendedorismo, Ulrich e Cole (1987) categorizam estratégias e técnicas pedagógicas a serem aplicadas em empreendedores e as dividiram em quatro quadrantes, sendo eles:

- 1) Reflexivo-teórico, onde alunos aprendem certas teorias e são capazes de identificá-las.
- 2) Reflexivo-aplicado, ocorre quando os alunos tornam-se aptos a avaliá-las e explicá-las em acontecimentos reais.
- 3) Ativo-aplicado, foca na mudança de atitudes e habilidades, se dá a partir do momento em que os alunos aplicam os conceitos teóricos na realidade ou em situações simuladas.
- 4) Ativo-teórico, atua na mudança de compreensão, onde alunos ativamente testam o que sabem, desenvolvendo teorias e hipóteses.

## 2.4 Aprendizagem Empreendedora

O desenvolvimento dos empreendedores e das competências empreendedoras que eles possuem, de acordo com GEM (2023), torna-se fundamental em países emergentes como o Brasil, onde mais de 42 milhões de pessoas têm como atividade o empreendedorismo.

Para Sacramento e Teixeira, a aprendizagem empreendedora desempenha papel crucial em empresas de pequeno porte, mas “observou-se que todos os empreendedores se consideravam centralizadores e estão buscando inovar através da adoção de uma gestão mais descentralizada” (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2019, p. 135).

Ainda segundo Sacramento e Teixeira, durante estudo de múltiplos casos verificou que a adoção das inovações teve influência de três tipos de aprendizagem:

Em todos os casos houve ênfase na aprendizagem individual que ocorre através da observação e das experiências práticas do empreendedor. Os empresários destacaram que as suas experiências anteriores (obtidas trabalhando no setor, e no cotidiano), bem como a observação dos concorrentes lhes proporcionam uma série de conhecimentos para inovar.

Com relação à influência do aprendizado grupal, chamou atenção os conhecimentos adquiridos pelos empreendedores a partir do contato mantido com os seus clientes. Os empreendedores relataram que buscam manter um bom relacionamento com clientes e estar sempre atentos às suas críticas e sugestões.

Por fim, verificou-se que quase não existiram referências acerca da influência da aprendizagem intraorganizacional. Os empresários afirmaram que, praticamente, não estabelecem relacionamentos com outras empresas do setor em função da grande concorrência. Além disso, não buscam estabelecer contato com instituições de ensino ou de fomento. Este resultado indica a dificuldade dos empreendedores do setor turístico em estabelecer redes de cooperação intraorganizacional (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2019, p. 135).

De acordo com Conlon (2004), a aprendizagem empreendedora pode ser formal, informal e incidental ou experiencial. A aprendizagem formal realiza-se em salas de aulas, por meio de treinamentos e instrutores; caracteriza-se como processo estruturado e institucionalizado, que inclui a avaliação do aprendizado. Já o modo informal baseia-se nas oportunidades naturais de aprendizagem que ocorrem no cotidiano dos indivíduos, por meio de relações e informações com ocorrência no cotidiano destes indivíduos; um formato que torna difícil a avaliação do aprendizado. Por fim, a maneira experiencial considera a experiência com base em sentimentos e emoções reais.

A aprendizagem empreendedora, conforme Man (2006), pode ser tratada, a partir de abordagens teóricas, como cognitiva, experiencial e de *networking*. A cognitiva contempla as atitudes, aspectos emocionais e fatores de personalidade que afetam o processo de aprendizagem. Este tipo de abordagem trata o ato de aprender como um trabalho mental de aquisição e estruturação do conhecimento. No caso da experiencial, a aprendizagem é compreendida como um processo pelo qual os conceitos emergem e são continuamente modificados pela experiência; teoria fundamentada no modelo de aprendizagem experiencial proposto por Kolb (1984). Por fim, a de *networking* destaca a natureza contextual da aprendizagem. Neste caso, as habilidades e conhecimentos dos empreendedores são predominantemente adquiridos por meio de suas interações sociais, tanto dentro como fora de suas organizações. Kolb desenvolveu uma estrutura de competências para a aprendizagem empreendedora.

Man (2006), durante a aplicação da abordagem de competências no estudo deste domínio, compreendeu que a aprendizagem pode ser vista como um campo de competências

empreendedoras capaz de conduzir à aquisição de outras habilidades. Pode também ser conceituada a partir da abrangência de quatro dimensões distintas: entradas, processo, resultados e contexto.

No âmbito das entradas, estas podem incluir vários aspectos, como fatores atitudinais, emocionais, de valores e de personalidade individual, aspectos sociais, de capital ou de rede, e de capital humano (caso da formação educacional do empreendedor) e habilidades necessárias que estimulam e aprofundam o processo de aprendizagem de competências.

O processo de aprendizagem empreendedora, quando aplicado ao empreendedor por meio de suas ações e comportamentos, manifesta-se nas ações ou estratégias adotadas por ele durante o processo de aprendizagem.

De forma análoga à abordagem experiencial, a experimentação ativa ou aprendizado prático caracteriza-se como a principal ação pela qual os empreendedores aprendem. Os resultados da aprendizagem empreendedora traduzem-se nas áreas de competência ou nos componentes constituintes de outras áreas de competência adquiridas.

Aplicar a abordagem de competências na aprendizagem empreendedora implica em reconhecer o papel da aprendizagem no desenvolvimento de outras competências. Por fim, os contextos são fatores contextuais que influenciam a aprendizagem empreendedora, abrangem a estrutura interna e as relações sociais dentro da organização, bem como a natureza dinâmica da indústria e das políticas. Contextos diversos determinam a extensão em que as competências de aprendizagem podem ser desenvolvidas e aplicadas.

#### **2.4.1 Modelos de aprendizagem empreendedora**

Com a pretensão de compreender o processo de aprendizagem empreendedora, alguns modelos foram elaborados com base na análise deste processo por diversos autores, nos últimos anos.

É o caso de Kolb (1984), que desenvolveu o modelo ou método que leva seu nome e tem como base o ciclo contínuo de aprendizagem experiencial pautado pelo sentimento, posicionamento e atitudes do empreendedor durante a aquisição de conhecimento.

O ciclo é baseado em quatro pontos: a experiência concreta, a observação reflexiva, a conceitualização abstrata e a experimentação ativa. A ideia por trás de cada estágio está na representação de uma habilidade, como: a de agir, a de refletir, a de conceitualizar e a de aplicar. Para cada uma destas habilidades o autor determinou quatro estilos de aprendizagem: o acomodador, o convergente, o assimilador e o divergente (Figura 4).

- O estilo acomodador valoriza as experiências, aulas práticas, e novos projetos. Prefere desafios, assume riscos, resolve problemas de maneira intuitiva, por meio de tentativas e erros, enquanto abordagens teóricas os desagradam. Nesse perfil predominam as habilidades de experimentação ativa e experiência concreta.
- O estilo convergente toma decisões, utiliza-se de raciocínio dedutivo e gosta de simulações e aplicações práticas das ideias. Predominam as habilidades, a experiência concreta e a observação reflexiva.
- O estilo assimilador possui organização lógica, utiliza-se de raciocínio indutivo, cria modelos teóricos e reúne fatos. Aprende melhor através de palestras, leituras e análises. Predominam as habilidades de observação reflexiva e conceituação abstrata.
- O estilo divergente usa a imaginação e a criatividade. Trabalha novas ideias, cria meios alternativos na obtenção de resultados e utiliza-se do improviso para solução de problemas. Predominam as habilidades de experimentação ativa e conceituação abstrata.

Figura 4 - Modelo de aprendizagem empreendedora desenvolvido por Kolb



Fonte: adaptada de Kolb, 1984, p. 25.

Outro modelo de aprendizagem empreendedora pesquisado foi proposto por Rae (2004). O autor considera a aprendizagem empreendedora como uma função de contexto social na qual o empreendedor está inserido, sendo definida através de três dimensões: a dimensão de formação pessoal e social, a de aprendizagem contextual e a de empreendimento negociado.

Na formação pessoal e social, Rae entende que a construção da identidade empreendedora está associada às relações familiares e sociais, da formação de carreira e da educação do empreendedor.

Na aprendizagem contextual, os empreendedores descrevem e compartilham suas experiências individuais com outras pessoas, através da participação social e cultural na área de

interesse ou em outras redes. As trocas de experiência permitem a aprendizagem e o desenvolvimento de competências e oportunidades.

Por último, o empreendimento negociado é realizado via *networking*, partilha de dados, alteração de papéis ao longo do tempo, bem como o empreendimento realizado em conjunto e parcerias.

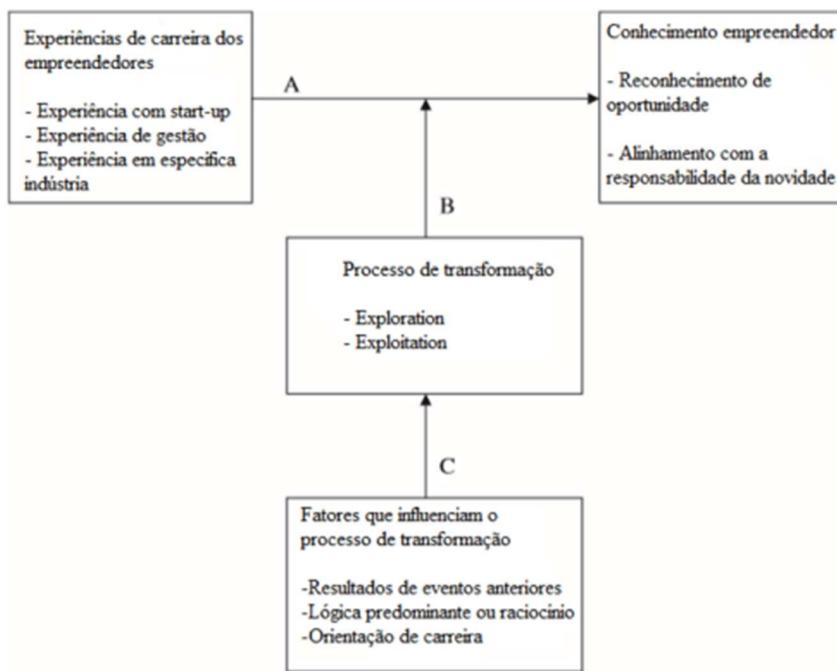
Um terceiro modelo pesquisado de desenvolvimento sobre aprendizagem empreendedora foi proposto por Politis que apresenta um modelo sobre o processo de transformação da experiência em conhecimento. Ele definiu que a aprendizagem é “um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para ser efetivo na criação e gestão dos empreendimentos” (POLITIS, 2005, p. 401, tradução nossa).

De acordo com o referido modelo, o empreendedor usa experiências anteriores à criação do negócio, considerados de extrema importância para a aprendizagem empreendedora, à medida que estas vivências dão suporte às escolhas estratégicas para a criação de um novo empreendimento.

Politis (2005) leva em consideração três formas de aprendizagem empreendedora: (1) o conhecimento do empreendedor, (2) a experiência da carreira do empreendedor e o conhecimento adquirido e (3) o processo de transformação da aprendizagem empreendedora. (Figura 5).

- O conhecimento do empreendedor deve aplicar as teorias da aprendizagem experiencial no campo do empreendedorismo.
- A experiência da carreira do empreendedor e o conhecimento adquirido, as competências mais relevantes do empreendedor, devem ser levadas em consideração na criação de novo empreendimento, na gestão e no ramo específico que se pretende atuar no novo negócio.
- Enfim, o processo de transformação da aprendizagem empreendedora compreende a forma em que o empreendedor transforma as experiências anteriores, ao longo do processo de aprendizagem.

Figura 5 – Estrutura conceitual de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial



Fonte: Politis, 2005, p. 402, tradução nossa.

No modelo conceitual de competências e aprendizagem de empreendedores proposto por Zampier e Takahashi (2011) foi possível explicitar a ligação da proposta de Politis (2005) com o modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000), ao tratar o conhecimento do empreendedor e a habilidade de reconhecer oportunidades e de lidar com os desafios e as responsabilidades de um novo negócio, as competências de oportunidade e administrativas. Dessa maneira, o grupo de autores pressupõe um forte potencial explicativo para o desenvolvimento dessas duas competências empreendedoras, baseados no processo de aprendizagem empreendedora e competências empreendedoras, por meio dos modelos de Politis (2005) e Man e Lau (2000).

Já os modelos Rae (2004) e Politis (2005), citado por Cebola e Proença (2018), são consensuais quanto à relevância da aprendizagem experiencial baseada na prática, contexto e na ação, investigando o conhecimento obtido.

## 2.5 Competência

McClelland (1973), em “*Testing for Competence Rather than Intelligence*”, trata competência como uma característica de desempenho superior de uma pessoa na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Já Boyatzis define competência como “uma capacidade ou habilidade, sendo um conjunto de conjuntos relacionados, mas diferentes de comportamento organizado em torno de uma construção subjacente, que chamamos de intenção” (BOYATZIS, 2008, p. 6, tradução nossa).

Em “*Toward a Theory of Entrepreneurial Competency*”, Bird (2019) introduz o conceito de competência como uma medida de qualidade das ações realizadas por empreendedores. Dessa forma, a competência é diretamente associada a resultados de curto prazo, como vendas mensais ou anuais, fluxo de caixa, contas a receber, qualidade, pontualidade, entre outros aspectos do empreendimento.

Adicionalmente, a competência é compreendida como uma variável que perpassa diferentes níveis de análise, incluindo motivos e traços individuais, ação e desempenho organizacional em grupo.

No tocante ao constructo de competência ele consiste em relacionar diferentes comportamentos considerados manifestações alternativas do mesmo constructo subjacente. Esses comportamentos são organizados, inicialmente, com base na semelhança das consequências resultantes do uso desses comportamentos em ambientes sociais ou de trabalho (BOYATZIS, 2008).

Vale ressaltar aqui a definição dada por Fleury e Fleury para o termo Competência do Indivíduo:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

A ideia apresentada sobre competência como uma fonte de valor tanto para o indivíduo quanto para a organização está associada à noção de competências expressas por verbos como: agir com conhecimento, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, aprender continuamente, engajar-se de forma efetiva, assumir responsabilidades e possuir visão estratégica. Esses elementos são esquematizados na Figura 6.

Figura 6 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury, 2001.

Inspirados pela obra de Le Boertef (1995), os autores Fleury e Fleury (2001), detalharam os significados dos verbos expressos nesse conceito das Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização, como sendo:

- 1) O saber agir: que compreende saber o que e por que fazer; saber julgar, escolher, decidir.
- 2) O saber mobilizar recursos: que implica em criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
- 3) O saber comunicar: que envolve compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
- 4) O saber aprender: implicando em trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
- 5) O saber engajar-se e comprometer-se: referindo-se a saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
- 6) O saber assumir responsabilidades: ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
- 7) Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

## 2.6 Competências Empreendedoras

O trabalho realizado por Gunartin et al. relaciona de forma direta e crucial as competências empreendedoras com o sucesso empresarial de seus empreendedores. São poucos os empreendedores que compreendem a correlação do seu desenvolvimento “com a melhoria de desempenho, competitividade e sustentabilidade de seus negócios” (GUNARTIN et al., 2023, p. 10, tradução nossa).

O constructo sobre competências empreendedoras evoluiu a partir do trabalho desenvolvido por Cooley (1990), e teve como base o trabalho apresentado por McClelland (1973). A proposta de Cooley foi apresentada por ele durante seminário para fundadores de empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de Empreendedores (Empretec).

O citado autor apontou com maior ênfase algumas competências, ressaltando as características de ação de cada uma divididas em três grandes grupos e contempla uma lista de 10 (dez) competências empreendedoras descritas como:

a) Conjunto de Realizações:

1. Busca de oportunidade e iniciativa, sendo a proatividade, busca pela expansão de seus negócios, aproveitamento de oportunidades incomuns ou inesperadas.
2. Persistência: enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso, reavaliar e insistir ou mudar seus planos para superar objetivos.
3. Comprometimento: colaborar com os funcionários e ter esmero com os clientes, atuar em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados e colocar o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.
4. Exigência de qualidade e eficiência: buscar melhoria contínua de seu negócio ou seus produtos, satisfazer os clientes e cumprir prazos e padrões de qualidade.
5. Riscos calculados: assumir desafios e responder por eles, buscar reduzir as chances de erro e aceitar desafios moderados, com boas chances de sucesso.

b) Conjunto de Planejamento:

6. Estabelecimento de metas: perseguir objetivos desafiadores e importantes para si mesmo, com clara visão de longo prazo e objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado.
7. Busca de informações: atualizar dados constantemente – dados sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o negócio e buscar orientação de especialistas para decidir.
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos: desenvolver a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter os resultados medidos e avaliados, conseguindo adequar rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado.

c) Conjunto de Poder:

9. Persuasão e rede de contatos: criar estratégias para conseguir apoio para seus projetos, obter apoio de pessoas-chave para seus objetivos e desenvolver redes de contatos e bons relacionamentos comerciais;
10. Independência e autoconfiança: desenvolver a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso, confiar em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros, ser otimista, determinado e confiante na sua própria capacidade.

Ao tratar a questão da competência empreendedora Bird a define como sendo formado por “características subjacentes, como conhecimentos genéricos e específicos, motivos, características, autoimagens, papéis sociais e habilidades que resultam no nascimento, sobrevivência e/ou crescimento do empreendimento” (BIRD, 2019, p. 115, tradução nossa).

A definição apresentada por Bird (2019) além de fornecer um eixo teórico, não apenas de importância prática, também dá aos teóricos organizacionais um domínio importante no qual podem explorar e compreender como os indivíduos afetam o sucesso das suas empresas. Diante deste contexto, o referido autor, após análise de diversos estudos, propõe uma lista de trabalho de competências empreendedoras, como sendo:

a) Baseada em competências de sucesso com suporte empírico:

1. Nível de motivação e característica: tolerância à ambiguidade, necessidade de controle de resultados materiais (financeiros), motivação para realização/tarefa, motivação.
2. Papel social e nível de autoconceito: reconhecimento da importância das relações comerciais, preocupação com a alta qualidade do trabalho, reconhecimento e atuação na oportunidade, assertividade.
3. Nível de habilidade: projetar produtos ou serviços específicos, projetar a organização empresarial específica, manobrar na indústria, motivar os membros da organização, criar e utilizar redes, planejamento abrangente e detalhado, monitorar o trabalho de outros, conhecimento de finanças/gerenciamento de caixa, conhecimento de engenharia, conhecimento de contabilidade, conhecimento de *marketing* e vendas, conhecimento sobre liderança, conhecimento sobre comunicação oral, conhecimento sobre habilidades de relações humanas.

b) Competências limite com suporte empírico:

4. Autoconfiança, persistência, integridade, reconhecimento das próprias limitações, expertise, busca de informações.

c) Competências teóricas e especulativas:

5. Nível de motivos e características: comprometimento total com seu empreendimento, necessidade de controle, visão utilitarista, tolerância à ambiguidade, orientação temporal presente-futuro, complexidade temporal/cognitiva, vigilância, intuição, flexibilidade, independência de campo.
6. Papel social e nível de autoconceito: negociação de papéis, flexibilidade de transição de papéis, visão geral/lente de *zoom* estratégico, abraçar a competência de outros, estar ciente do *timing* do negócio, reconhecer padrões em conjuntos de dados complexos e mutáveis, objetivos de negócios claros, alinhamento interno de valores, necessidades e crenças, gerenciando conflitos de papéis, formando relacionamentos instrumentais emocionalmente positivos, gerenciando sistemas familiares e empresariais sobrepostos, gerenciando transições em relacionamentos.
7. Nível de habilidade: construção de equipe e colaboração, aprendizagem experiencial.

A classificação dada por Man e Lau (2000) sobre competências do empreendedor tem influência direta na competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs). A partir desse ponto surgiu o interesse da dupla de autores na realização de diversos estudos empíricos realizados entre as décadas de 1990 e 2000, e que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas, descritas a seguir:

- 1) Competências de oportunidade: onde há identificação, avaliação e busca de oportunidade.
- 2) Competências de relacionamento: compreendendo a construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos e de confiança.
- 3) Competências conceituais: que engloba pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos e avaliação de riscos.
- 4) Competências administrativas e organizadoras: reunindo o planejamento, a organização, a liderança, a motivação, a delegação e o controle.
- 5) Competências estratégicas: que compreende visão, fixação e avaliação de objetivos e posição de mercado, usos de alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas e controle de resultados estratégicos.
- 6) Competências de comprometimento: agrupando objetivos de longo prazo, com os empregados e com crenças e valores, com objetivos pessoais e devoção ao trabalho.

O mapeamento de comportamentos geradores de valor ou contribuições resultantes da ação empreendedora traz definições de competências do indivíduo, tais como: conhecimento, habilidades, motivações, qualidades pessoais como atitudes, visões ou direcionamentos de um

agir responsável e reconhecido; visão compartilhada por Fleury e Fleury (2001), Zampier e Takahashi (2011) e Bird (2019).

Mamede e Moreira (2005) contribuem com estudos sobre a competência relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham. Fleury & Fleury (2001) tratam o conjunto de um saber que implica na mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Bird (2019) acrescenta a autoimagem e papéis sociais resultantes do nascimento do empreendedorismo. Competências empreendedoras essas que contribuem para a criação ou efetivação do negócio e que resultam no crescimento do empreendedorismo e/ou da empresa.

Embora exista uma ampla gama de definições e abordagens para o conceito de competências empreendedoras, para fins deste estudo adotou-se o conceito apresentado por Man e Lau, onde as competências empreendedoras podem ser consideradas como “tipo de característica superior que destaca os indivíduos denominados competentes por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na atitude” (MAN; LAU, 2000, p. 237, tradução nossa).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O foco central deste tópico, de acordo com Nielsen, Olivo e Morilhas (2018), é o de oferecer uma descrição detalhada sobre o método utilizado na caracterização do estudo. Neste sentido, são elencadas a descrição dos mecanismos e procedimentos empregados nas etapas de seleção da unidade de análise, coleta e análise dos dados, com o objetivo de chegar à conclusão em relação à pergunta de pesquisa, apresentada na parte introdutória deste trabalho (item 1.2).

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A abordagem adotada para esta pesquisa foi qualitativa. Segundo Hennink et al., esse tipo de abordagem “viabiliza a identificação de fatos a partir da perspectiva dos participantes, permitindo a compreensão dos significados e interpretações atribuídas aos comportamentos de eventos ou objetos” (HENNINK et al., 2011, p. 9). Os autores também afirmam:

A investigação qualitativa é um termo que abrange uma vasta gama de técnicas e filosofias, pelo que não é fácil de definir. Em termos gerais, a pesquisa qualitativa é uma abordagem que permite examinar detalhadamente as experiências das pessoas, usando um conjunto específico de métodos de pesquisa, como entrevistas em profundidade, discussões em grupos focais, observação, análise de conteúdo, métodos visuais e histórias de vida ou biografias. A investigação qualitativa, contudo, é muito mais do que apenas a aplicação de métodos qualitativos. A simples aplicação dos métodos não faz de você automaticamente um pesquisador qualitativo.

De acordo com Nielsen et al., a abordagem qualitativa baseia-se “em observação, descrição, compreensão e busca de significado” (NIELSEN et al., 2018, p. 113).

A abordagem, conforme Ribeiro e Milan (2004), deve ser qualitativa e o número de entrevistados limitado. A interação entre os participantes é relevante e árdua, com objetivo final do entrevistador de obter as informações necessárias para a sua pesquisa.

Em relação à natureza da pesquisa, adotou-se a pesquisa aplicada, uma vez que é “voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica (GIL, 2017, p. 33).

No tocante ao objetivo, a classificação deste trabalho contempla a esfera exploratória. Pesquisas exploratórias, conforme indicado por Gil (2017), são realizadas com a finalidade de oferecer uma visão global sobre determinado fenômeno. Esses estudos são conduzidos principalmente quando a formulação de hipóteses causais precisas e operacionalizáveis sobre o tema em questão tornam-se desafiadoras.

### 3.2 Apresentação do Caso

A instituição financeira objeto deste estudo foi fundada em 1943, tem sua sede situada na cidade de Osasco do Estado de São Paulo e atualmente possui 71,1 milhões de clientes no Brasil e 86 mil funcionários. Em seu relatório integrado de 2023 publicou a atuação em Cidadania Financeira por meio de quatro pilares integrados: Educação Financeira, Inclusão Financeira, Proteção do Consumidor e Participação.

Especificamente sobre o pilar da Educação Financeira, o relatório destaca a verificação de mais de dois milhões de acessos aos conteúdos disponibilizados, bem como a sua atuação (RELATÓRIO INTEGRADO, 2023, p. 74).

Atuamos com o propósito de gerar valor e reforçar a qualidade de vida dos nossos clientes. Para isso, desenvolvemos soluções de educação e orientação financeira, que contribuem para a sua autonomia e equilíbrio financeiro. Investimos constantemente em inovação e tecnologia, desenvolvendo portais de soluções de aprendizagem, ferramentas para organização financeira, blogs, podcasts, dentre outros com conteúdos gratuitos e acessíveis a qualquer pessoa.

Tanto a educação quanto a saúde financeira do cliente permeiam nosso negócio na criação e revisão [do] nosso negócio, na criação e revisão de produtos e jornadas em todas as fases de relacionamento, contribuindo para que nossos clientes desenvolvam a sua capacidade de gestão financeira, impulsionando sua resiliência para suportar choques financeiros, oferecendo condições para que saiam do endividamento e alcancem sua saúde financeira com solidez para construção do seu patrimônio. Com este propósito, também capacitamos nossos profissionais sobre o tema, para que desenvolvam o olhar de orientação, inclusão e personalização financeira em suas interações com clientes e em toda a estrutura de negócios.

A Universidade Corporativa (UC) da instituição foi instalada na cidade de Osasco do Estado de São Paulo, em 2013, com a proposta de “estimular e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que integram o quadro de funcionários, colaboradores e gestores do Banco [...], aberta também para os demais públicos interessados em educação” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA, 2024).

Faz parte da Visão institucional da referida UC “tornar-se referência em formação de competências, fortalecer o valor da marca e contribuir para a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA, 2024).

Sua Missão é a de “educar e capacitar para a excelência profissional e mobilidade social, com foco em continuar os negócios [da instituição] e gerar valor para a sociedade” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA, 2024).

Ela tem como princípio o apoio à inovação e ao propósito de vida das pessoas, bem como fortalecer a relação de confiança com funcionários, clientes e sociedade, com base na ética e responsabilidade social.

### **3.3 Método de Pesquisa**

O método de pesquisa escolhido foi o de estudo de caso e, segundo Yin (2015), é utilizado para melhor compreensão de determinado fenômeno ou realidade em detalhes. O citado autor estabelece três condições para determinar as vantagens e desvantagens da forma de pesquisa mencionada acima: o tipo de pergunta proposta na pesquisa, como "Por quê", "Como", "Quem" e "O quê", entre outras; a existência ou não do controle que o pesquisador exerce sobre os eventos comportamentais; e o grau de foco em acontecimentos contemporâneos em oposição a eventos históricos.

Definimos o uso do estudo de caso único pelo fato de o objeto representar um caso típico que “captura as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia a dia” (YIN, 2015. p. 63).

#### **3.3.1 Procedimentos e técnicas para coleta de dados**

Foram realizadas ao todo seis interações com os funcionários da Universidade Corporativa responsáveis pelos cursos voltados ao público externo à organização, sendo o gerente responsável pela estrutura e outros cinco analistas de educação. Porém, no decorrer da pesquisa, só foi possível a realização, captura e compilação de quatro entrevistas.

De acordo com Gil (2017), a escolha das amostras deve ser realizada de forma intencional, selecionando indivíduos com base em suas características e relevância. Dessa forma, o processo de seleção dos entrevistados utilizou-se de indicações e conveniência do pesquisador; e foram selecionados pela função que exercem dentro da universidade corporativa, bem como pela disponibilidade e acessibilidade.

Durante a interação com os funcionários da Universidade Corporativa, o pesquisador teve ciência sobre três projetos de educação empreendedora desenvolvidos e amparados pela instituição. São eles: 1) projeto com uma comunidade indígena realizado na região Norte do Brasil, 2) projetos de educação financeira ligados a comunidades e jovens negros em

comunidades; e por último, 3) projeto de educação empreendedora realizado de forma piloto para um grupo de mulheres empreendedoras.

As fontes adotadas na coleta de dados deste trabalho podem ser classificadas em fontes primárias, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas em que os dados “são aqueles que o pesquisador coleta diretamente na fonte” (NIELSEN et al., 2018, p. 131); e fontes secundárias, sendo utilizadas a pesquisa bibliográfica e a análise de documentos por pesquisas feitas no site da referida Universidade Corporativa, bem como no site da instituição financeira a que a UC pertence.

O uso de múltiplas fontes de evidência, conforme Yin (2015), permite ao pesquisador realizar uma maior variedade de abordagens de aspectos comportamentais e históricos. A convergência das evidências propicia maior robustez e convicção do achado ou conclusão do estudo de caso.

Dentro das pesquisas qualitativas, Nielsen, Olivo e Morilhas consideram o capítulo de revisão da literatura como pesquisa bibliográfica, pois sua finalidade é “levantar e organizar o conhecimento disponível sobre o objeto de estudo” (NIELSEN et al., 2018, p. 119).

A triangulação dos dados utilizados nesta pesquisa foi realizada por meio da integração das entrevistas semiestruturadas com a revisão de literatura e a análise de documentos levantados pelo pesquisador.

Dentre os diversos instrumentos disponíveis para a coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas, como fonte primária de informação, “uma combinação das entrevistas estruturadas e não estruturadas” (NIELSEN et al., 2018, p. 131).

Para Hagquette (2013), a entrevista é caracterizada pela interação entre entrevistador e entrevistado. Nesse contexto, o entrevistador espera obter informações por parte do entrevistado.

Conforme as observações de Lakatos e Marconi (2021), a preparação da entrevista caracteriza-se como etapa crucial na pesquisa. Ela demanda tempo, atenção, além de cuidados em relação à preparação específica, que envolve a organização do roteiro ou formulário com as questões relevantes.

Para as citadas autoras destacam-se ainda: as etapas de planejamento da entrevista, considerando o objetivo a ser alcançado; a seleção do entrevistado, que deve buscar alguém familiarizado ao tema da pesquisa; o momento adequado para a entrevista, garantindo a disponibilidade do entrevistado, marcando-a com antecedência para assegurar uma recepção adequada e a criação de condições favoráveis que garantam a confidencialidade das informações e a preservação da identidade do entrevistado.

O protocolo de pesquisa, segundo Gil, “é o documento que trata de todas as decisões importantes que foram e ainda deverão ser tomadas ao longo do processo de pesquisa” (GIL, 2017, p. 86).

Como protocolo de entrevistas foi considerado o entendimento segundo Creswell (2007) sobre a necessidade de elaboração dos campos de: identificação do entrevistado, instruções de abertura, questões de pesquisa e instruções para o caso de aprofundamento de algum tópico, questões de fechamento para o entrevistador e, por último, espaços em que o entrevistador possa realizar seus comentários e reflexões.

Em respeito à legislação vigente, os participantes das entrevistas semiestruturadas foram informados sobre a finalidade da pesquisa e solicitada, informalmente, a autorização para a participação no estudo. A autorização informal pode ser coletada apenas de forma verbal, “não sendo o registro de sua obtenção necessariamente escrito” (RESOLUÇÃO Nº 510, 2016). Adicionalmente, foi resguardada a anonimidade com o tratamento dos dados de forma consolidada e o não compartilhamento das informações com terceiros.

### **3.3.2 Procedimentos e técnicas de análise de dados**

A compilação dos dados primários obtidos através das entrevistas semiestruturadas foi realizada pela transcrição dos dados através da ferramenta Word. Os dados secundários obtidos através da análise de documentos também foram compilados nesse mesmo processador de texto.

De acordo com Yin (2015), a reunião de dados pode ser considerada o primeiro passo, ou seja, “a compilação obtida pode ser considerada uma base de dados” (YIN, 2015, p. 167).

Para o processo de decomposição inicial de dados foi utilizado o software Excel, que permite criar planilhas, tabelas e fazer análise de dados. A ferramenta foi útil tanto para o tratamento das informações primárias obtidas através das entrevistas, quanto das informações secundárias objeto das análises de documentos.

O processo de decomposição de dados consiste em “decompor os dados compilados em fragmentos ou elementos menores” (YIN, 2015, p. 167).

Em relação à análise dos dados, adotou-se a estrutura analítica linear com recorte transversal. Yin pontua que “a estrutura é satisfatória à grande parcela dos pesquisadores e provavelmente é a mais vantajosa quando os colegas de pesquisa ou de uma banca de mestrado e doutorado constituem o público principal para o estudo de caso” (YIN, 2015, p. 171).

Os dois quadros a seguir (Quadro 3 e 4) trazem, respectivamente, o resumo do método de pesquisa e o protocolo de pesquisa usado no estudo.

Quadro 3 – Resumo do método de pesquisa

Natureza da Pesquisa	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Objetivo	Exploratória
Procedimento Técnico	Estudo de Caso
Tipo	Único
Unidade de Análise	Universidade Corporativa de uma grande instituição financeira.
Amostragem	Funcionários responsáveis pelos cursos voltados ao público externo à organização.
Técnicas de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas por meio de plataforma <i>on-line</i> e análise de documentos através do site da Universidade Corporativa e da Instituição Financeira.
Processo de Análise	Transcrição das respostas relacionadas às questões da entrevista realizada pelo pesquisador. Análise das evidências coletadas com base nos principais conceitos estudados. Triangulação das evidências coletadas, com os constructos apresentados e com as transcrições das respostas relacionadas às perguntas de pesquisa.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

Quadro 4 – Protocolo de pesquisa

ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO
Visão geral do estudo	Estudo de caso único que tem como objetivo analisar as iniciativas de educação empreendedora promovidas pela Universidade Corporativa para empreendedores externos à organização.
A pesquisa de campo	<p>A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro analistas de educação corporativa responsáveis pelos cursos voltados ao público externo à organização. Os convites para as entrevistas foram encaminhados por e-mail para cada um dos participantes e conduzidas de forma individual.</p> <p>As entrevistas tiveram duração de até uma hora e foram gravadas com um aparelho celular de modelo Iphone da empresa Apple para permitir a análise em profundidade dos resultados.</p> <p>Todas as entrevistas tiveram tratamento de confidencialidade, não sendo compartilhadas em seu formato individual e nomes não foram expostos durante as análises. A realização das entrevistas ocorreu entre os dias 29/01/2024 e 09/02/2024, de forma <i>on-line</i>, via plataforma de comunicação Teams.</p>
Perguntas de pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> <li>O que faz a Universidade Corporativa expandir a oferta de cursos para empreendedores em população externa a sua organização?</li> <li>Como a Universidade Corporativa realiza o mapeamento dos <i>déficits</i> de competências dos empreendedores para a elaboração dos conteúdos de seus cursos?</li> <li>Como os temas sobre a aprendizagem experencial e a educação centrada no aluno são considerados na elaboração dos conteúdos destes cursos ofertados aos empreendedores?</li> <li>Como é o processo de seleção deste empreendedor? Como ele se candidata ao curso?</li> <li>Como a Universidade Corporativa determina o conteúdo e a técnica pedagógica a serem aplicadas no desenvolvimento do empreendedor?</li> <li>Como são definidos o papel do Professor, e o papel do empreendedor para a execução destes cursos?</li> <li>Como é o processo de mensuração dos resultados de conclusão destes cursos?</li> </ol>
Análise de dados	As gravações das entrevistas semiestruturadas foram transcritas para um documento em programa Word e posteriormente para um arquivo em programa Excel; triangulação dos dados com a análise de documentos e revisão bibliográfica. A partir dessa análise, a conclusão e proposta de ações para responder à pergunta de pesquisa.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa, no período compreendido entre 29/01/2024 e 09/02/2024, por meio de levantamento de dados disponíveis no site da Universidade Corporativa e das entrevistas individuais semiestruturadas realizadas *on-line*, em sua totalidade, via plataforma de comunicação Teams. Todas as entrevistas foram registradas por meio de gravação de áudio e posteriormente transcritas pelo próprio autor.

### 4.1 Análise dos Cursos ofertados no Site da Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa estudada tem disponibilizado, gratuitamente, pelo site institucional, uma série de cursos que foram separados em seis categorias: Carreira e Mercado, Saúde e Bem-estar, Diversidade, Educação Financeira, Ética, Inovação e Tecnologia.

Ao todo, os 27 cursos oferecidos produzem uma carga horária superior a 72 horas, se percorridos em sua totalidade. Tais cursos relacionam diversos assuntos sobre empreendedorismo, criando o alicerce para o desenvolvimento do empreendedor (Quadro 5).

Quadro 5 – Cursos site Universidade Corporativa

CATEGORIA	TÍTULO	MÓDULOS	CARGA HORÁRIA
Educação Financeira	Glossário de Libras	Módulo único / 8 aulas	1 hora
	Websérie – Bem-estar financeiro	Módulo único / 8 aulas	1 hora
	A importância da educação financeira	Módulo único / 3 aulas	1 hora
	Finanças pessoais	Módulo único / 8 aulas	2 horas
	Resiliência financeira	Módulo único / 3 aulas	1 hora
	Série na real	Módulo único / 8 aulas	4 horas
	Visão da grana	Módulo único / 5 aulas	2 horas
Diversidade	A importância do tema diversidade	Módulo único / 4 aulas	3 horas
	Violência contra as mulheres é da nossa conta	Módulo único / 4 aulas / 3 podcasts	3 horas
Inovação e Tecnologia	A velocidade da digitalização	Módulo único / 4 aulas	2 horas
Carreira e Mercado	A Indústria 5.0	Módulo único / 5 aulas	1 hora

	Domínio emocional na comunicação	2 módulos / 10 aulas	2 horas
	Efetividade em reuniões	Módulo único / 8 aulas	2 horas
	Encantar	Módulo único / 8 aulas	1 hora
	<i>Playlist HSM/Unibrad</i>	Módulo único / 8 aulas	3 horas
	Falando sobre ética	Módulo único / 5 aulas	1 hora
	<i>Essential skills</i>	Módulo único / 8 aulas	10 horas
	Vamos falar sobre comunicação	Módulo único / 4 aulas	4 horas
	Apresentação de impacto	Módulo único / 8 aulas	6 horas
	Academia de emoções	Módulo único / 8 aulas	5 horas
	Comunicação no universo <i>online</i>	Módulo único / 2 aulas	1 hora
	Mestres do <i>slide</i>	Módulo único / 8 aulas	1 hora
	Felicidade	Módulo único / 10 aulas	1 hora
	Entenda como o seu cérebro funciona no momento da aprendizagem	Módulo único / 2 aulas	1 hora
	Trilha para empreendedores	Módulo único / 7 aulas	7 horas
Ética	Ética e postura profissional	Módulo único / 3 aulas	2 horas
Saúde e Bem-estar	A importância de cuidar da nossa saúde e bem-estar	Módulo único / 5 aulas	4 horas

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

Para um aprofundamento das análises, foi selecionado o curso Trilha para empreendedores da categoria Carreira e Negócios, por abranger de forma ampla temas centrais sobre o empreendedorismo e desenvolvimento de empreendedores.

O curso Trilha para empreendedores tem carga horária de 7 horas. É oferecido em módulo único, contendo sete aulas, sendo elas: descoberta do propósito, *hard* e *soft skills*, liderança e inteligência emocional, finanças pessoais, gestão de tempo, gestão estratégica modelo de negócio e finanças empresariais.

A primeira aula sobre a descoberta do propósito apresenta uma cartilha com 11 páginas. Nela, o empreendedor pode refletir sobre o seu propósito pessoal, surgindo os objetivos e planos mais claros.

O referido curso possui *link* para a realização de testes do tipo de Personalidade da *Individual Differences Research* (IDRLABS.COM), outro teste gratuito de personalidade da *NERIS Analytics Limited*, além do vídeo de Brian Little, Quem é você de verdade, o Enigma da Personalidade, *link* da plataforma vídeos TED.

O curso ainda aborda a análise *Swot*, onde o empreendedor vai elencar as suas forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças identificadas em seu negócio. Pede que o empreendedor realize uma análise de valores, selecionando 4 palavras dentre uma lista de 102 disponíveis. Ao final, realiza uma série de cinco perguntas com o objetivo de avaliar as paixões do empreendedor.

Com base nas respostas geradas, combinadas com as demais informações coletadas pelo empreendedor, ele poderá ter uma visão clara a respeito do seu propósito, direcionando melhor o seu tempo e energia.

A segunda aula sobre os tipos de habilidades *hard* e *soft skills* – termos usados para identificar habilidades comportamentais e técnicas – do empreendedor apresenta uma cartilha com 12 páginas. Nela, o participante pode refletir sobre algumas competências e habilidades fundamentais nas atividades e tomadas de decisão de seu empreendimento.

O primeiro tema foi o de *hard skills* e demonstra a importância das habilidades que o empreendedor deve possuir e que são facilmente verificáveis em um currículo e comprovadas por um diploma ou certificado.

A seção trata da dificuldade na produção de um manual elencando as *hard skills* (competências técnicas) a serem desenvolvidas pelo empreendedor, mas sugere a gestão estratégica, a gestão financeira e administração de negócios, como habilidades empreendedoras para o empreendedor se preparar.

O segundo tema tratado nessa aula refere-se ao desenvolvimento das *soft skills* (habilidades sociocomportamentais). No texto encontramos as habilidades a serem desenvolvidas: quociente emocional, comunicação eficaz, pensamento criativo, resiliência, empatia, liderança e ética no trabalho.

São apresentados três *links* de testes: teste de inteligência emocional para melhorar performance no trabalho da Blogsrunrunit; *checklist* sobre Nível de Inteligência Emocional da Fundação Estudar; e teste game de quarenta e cinco perguntas oferecido pelo Grupo Puga&Nunes.

A terceira aula do curso analisado aborda temas sobre Liderança e Inteligência Emocional do empreendedor. A partir de uma cartilha, composta por 24 páginas, o

empreendedor pode refletir sobre algumas competências e habilidades fundamentais nas atividades e tomadas de decisão de seu empreendimento.

Essa etapa do curso inicia-se com um resgate da necessidade de desenvolvimento das *soft skills*, passando sobre o tema de liderança (estilos, autoliderança, líder de si e de outros), definição dos pilares de inteligência emocional, como autoconhecimento, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos. Alguns vídeos disponibilizados no curso compõem o material didático que traz detalhes de alguns assuntos relacionados ao tema.

A quarta aula do curso Trilha para empreendedores aborda o tema Finanças Pessoais. A partir de uma cartilha, com nove páginas, o empreendedor reflete como abordar a separação das finanças pessoais e empresarial. A aula traz ainda informações importantes para o empreendedor pensar como deve tratar as obrigações financeiras de curto, médio e longo prazo tanto da vida pessoal como da sua empresa, e a importância na separação efetiva da sua renda como pessoa física e do faturamento da sua empresa. Trata também da necessidade da criação de uma reserva de emergência.

A quinta aula trabalha o tema Gestão de Tempo. Contando com o suporte de uma cartilha com 13 páginas, o empreendedor pode refletir sobre como gerir melhor o tempo dele, com ou sem a ajuda de outra pessoa. A aula oferece também informações importantes para o empreendedor tratar melhor o tempo com dicas, testes, vídeos e propõe a utilização de ferramenta, exemplo: Matriz GUT, que permite priorizar atividades com urgência e importâncias devidas.

O tema Gestão Estratégica Modelo de Negócio é apresentado na sexta aula do curso. Com a orientação reunida em uma cartilha, com 18 páginas, o empreendedor pode refletir como abordar a visão de presente e futuro, criando cenários para ações de longo prazo no futuro. Nesta aula são passadas orientações importantes para o empreendedor ter como base nas suas conquistas o que almeja para a empresa nos próximos três, cinco e dez anos. A aula aborda o tema sobre geração de valor, apresentando ao empreendedor modelos como Canvas, análise de mercado *SWOT*, ferramenta 5W2H para elaboração de planos de ação, além da apresentação de vídeos e sugestões de outros cursos para complemento do conhecimento.

A sétima e última aula tratou do tema Finanças Empresariais. A partir de uma cartilha com 15 páginas o empreendedor pode refletir como controlar as contas da sua empresa. A aula aborda gestão financeira, produtos financeiros, tomada de decisões e fraudes. A cartilha apresenta uma série de modelos, vídeos, *links* de acesso a legislações importantes para o empreender, como LGPD. Traz ainda sugestões sobre outros cursos como forma de complemento.

O formato aplicado ao curso Trilha para empreendedores da categoria Carreira e negócios corrobora os conceitos apresentados por Man (2006), Zampier e Takahashi (2011) e Bird (2019), quanto à aprendizagem ser experiencial e contínua. Também baseia-se nas diretrizes de Rocha e Freitas (2014) quando afirmam que devemos ainda levar em consideração o aprender a aprender, além da aprendizagem ser transversal e contextual.

Os exemplos trazidos nas diversas aulas condizem com os métodos, técnicas, recursos e aplicações da Educação Empreendedora apresentados por Rocha e Freitas (2014), devem ser distintos da metodologia utilizada no ensino tradicional, devendo ser centrada no estímulo ao pensamento independente e proativo, conforme também destacam Dolabela e Filion (2013).

Segundo Dolabela e Filion (2013), o desenvolvimento das competências de relacionamento através do administrador traz experiências de seus negócios para discussão em grupo, além das competências administrativas e organizadoras, por meio da passagem do conceito de gestão financeira pessoal e de sua empresa, fornecem insumos importantes para a construção do conhecimento do empreendedor.

#### 4.2 Análise das Entrevistas

Conforme apresentação dos critérios adotados nesta pesquisa (Capítulo 3), ela foi realizada com seis representantes da Universidade Corporativa; porém, apenas quatro entrevistas puderam ser utilizadas, cumprindo todo o rigor estabelecido. As conversas com o gerente responsável da área e outra analista sênior não fizeram parte desta análise. Abaixo (Quadro 6) identificação dos profissionais que participaram da pesquisa.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

IDENTIFICADOR	SEXO	CARGO	ESTADO DE ATUAÇÃO
Analista A	Feminino	Analista Educação Corporativa Pleno	São Paulo
Analista B	Feminino	Analista Educação Corporativa Sênior	São Paulo
Analista C	Feminino	Analista Educação Corporativa Sênior	São Paulo
Analista D	Feminino	Analista Educação Corporativa Sênior	São Paulo

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

Cabe ao entrevistador, segundo Hair Jr. et al. (2010), realizar entrevistas em profundidade, frente a frente com o entrevistado e de preferência presenciais. Utiliza de

perguntas semiestruturadas ou não para obtenção de informações em relação ao tema objeto da pesquisa.

A etapa de análise ocorreu na sequência em que as perguntas foram elaboradas e aplicadas em cada uma das entrevistadas. Os resultados serão apresentados em sete quadros-resumo (Quadros 7 a 14) apresentados a seguir.

- **Pergunta 1: O que faz a Universidade Corporativa expandir a oferta de cursos para empreendedores em população externa à sua organização?**

Sobre a motivação da Universidade Corporativa na atuação de desenvolvimento de cursos de Educação Empreendedora para o público externo à organização, apresentamos no quadro abaixo (Quadro 7) as principais percepções:

Quadro 7 – Pontos de destaque da questão 1

ENTREVISTADA	DESTAQUE
Analista A	[...] quando você vai para a sociedade em geral fora da universidade é que você vê também como parte desse papel social da universidade, [nome da empresa – instituição financeira] como uma instituição que tem impacto e que busca devolver muito do que a sociedade traz para ela, ela busca também devolver e, sabendo que no contexto social, que a educação tem um <i>gap</i> educacional muito grande o brasileiro, esse nosso papel acaba fazendo a diferença ali na sociedade.
Analista B	[...] quando foi criar a [nome da universidade corporativa] foi pensado que seria necessário ultrapassar os muros do banco, porque a gente entende que a universidade corporativa detém muito conhecimento tácito, que a gente poderia utilizar isso para fora também. [...] na hora que a gente vai fazer com a comunidade a gente tem todo esse planejamento. Basicamente, a [nome da universidade corporativa] pensa nisso, das pessoas terem uma saúde financeira melhor, tanto o empreendedor quanto o cliente em geral [...].
Analista C	[...] quando ela foi criada, dos objetivos era de ter dentro da construção pilar que desenvolveria pessoas, desenvolveriam a sociedade [...]. [...] começou lá o banco pequenininho e aí ele foi expandindo, expandindo e onde o banco vem. O banco expande, ele desenvolve a comunidade [...].
Analista D	É, aí por vários motivos. O primeiro, então, como eu falei para você, falando muito de educação, né? Educação financeira, de crédito consciente. E isso porque a gente assim, quando o banco, o banco tem papel social [...]. Eu sempre costumo dizer que quando a gente ensina a pessoa a empreender e a lidar com dinheiro, ser mais responsável por dinheiro, isso vai virar um círculo virtuoso [...]

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

As respostas apresentadas pelas quatro Analistas participantes da pesquisa convergem para a aspiração que leva a Universidade Corporativa estudada a ultrapassar os muros de sua instituição e levar conhecimento aos empreendedores externos à sua organização.

As falas reforçam a visão da Universidade Corporativa de “tornar-se referência em formação de competências, fortalecer o valor da marca e contribuir para a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável”, aliada a missão de “educar e capacitar para a excelência profissional e mobilidade social, com foco em continuar os negócios do [nome da instituição financeira] e gerar valor para a sociedade” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA, 2024).

Nota-se que a motivação elencada acima tem respaldo no conceito apresentado por Vergara (2000), onde a “Universidade Corporativa focaliza o desenvolvimento de [...] clientes, fornecedores, franqueados e até mesmo da comunidade. A Universidade Corporativa representa uma forma de formar, integrar e consolidar a base de conhecimento”.

Para Meister (2018), este conceito é apresentado como “o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar [...] clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias organizacionais”.

Todas as pessoas entrevistadas abordaram o assunto perguntado referente ao público externo, como vimos acima; porém, apenas a Analista A trouxe a preocupação em esclarecer a importância da Universidade Corporativa para o público interno da organização. Por esse motivo incluímos mais adiante uma breve referência sobre isto, mesmo não sendo o escopo inicial da pergunta.

Em relação à atuação interna, a entrevistada A destacou a prerrogativa primária da Universidade Corporativa, cuja atuação ocorre para realizar o desenvolvimento de conhecimento e competências dos profissionais da sua instituição; ação esperada quando tratamos de uma universidade corporativa.

O papel da universidade corporativa, ela tem o papel focado na sua instituição e do desenvolvimento e da qualificação dos seus profissionais, principalmente voltado a competências. A gente trabalha, hoje, atua numa gestão de desenvolvimento por competências, [...] entre elas empreendedorismo (ANALISTA A).

A fala da entrevistada A converge com a definição apresentada por Meister (2018), que define a universidade corporativa como “o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar colaboradores”.

- **Pergunta 2: Como a Universidade Corporativa realiza o mapeamento dos *déficits* de competências dos empreendedores para a elaboração dos conteúdos de seus cursos?**

O segundo tema tratado nas entrevistas buscou entender como a Universidade Corporativa realiza o mapeamento dos *déficits* educacionais para composição dos conteúdos de seus cursos voltados ao público empreendedor externo à organização. A seguir (Quadro 8) apresentamos um resumo das principais percepções obtidas.

Quadro 8 – Pontos de destaque da questão 2

ENTREVISTADA	DESTAQUE
Analista A	[...] o aspecto principal é que existem já dados do próprio, de órgãos oficiais de desenvolvimento em pesquisas que a gente têm acesso. Não saberia listar todos, mas por exemplo associações comerciais, fundações, universidades, estudos acadêmicos [...]. Trazendo para a vida do empreendedor, empreendimentos no Brasil eles sobrevivem por muito pouco tempo, e os motivos são principalmente falta de conhecimento, de gestão [...]. Então a gente vai muito com base nos dados estatísticos do Brasil, dos órgãos oficiais e tudo, [...] a gente quer mostrar que tem conteúdo que podem atender esses <i>déficits</i> de aprendizagem para o empreendedor [...].
Analista B	[...] E aí dentro do planejamento a gente vai olhar aquela comunidade, aquela necessidade. A gente faz um diagnóstico de necessidade externa, um DNA como a gente chama. A gente vai até a comunidade e pergunta o que você está precisando, qual a dor maior que tem aqui. Então, nessa parte de planejamento a gente escolhe se consegue fazer internamente, a gente vai com os nossos funcionários ou voluntários. Se a gente não tem, contrata algumas empresas que já têm ali algumas expertises que a gente não tem para fazer o projeto, mas sempre acompanhado por nós. Porque o conteúdo é nosso, mas a aplicação da metodologia às vezes difere um pouquinho daquilo que a gente precisa naquele momento.
Analista C	[...] vem a demanda, e aí às vezes vem assim: o líder, ele pega e fala o que ele precisa, né? Então, o demandante vai lá e fala o que ele precisa. O ideal é que a gente consiga conversar com as pessoas porque são as pessoas ou ... Imagina aquele caso que eu falei do [nome do projeto para a comunidade negra], de eu conhecer os líderes das comunidades para eu entender o que, quais são os pontos que precisam ser desenvolvidos [...]. É, na verdade é que isso tudo eu tenho que fazer no diagnóstico. Eu consigo, se eu sei para onde eu vou, eu sei exatamente como definir a metodologia e eu sei exatamente o que que eu vou avaliar. É esse o ponto, o diagnóstico que é, é acho que essa é a resposta [...].
Analista D	[...] então aí a gente faz primeiro esse levantamento de necessidades, e a partir daí a gente começa a pensar, por exemplo, olha, qual é o meu objetivo principal do curso? Então qual é? Eu quero que ele saia, ele sai daqui fazendo o quê? Então, essa é a primeira parte, é definir qual é o objetivo daquela solução. E a gente pensa nisso de uma forma que isso se encaixe no tempo que a gente tem por que a gente quer falar de mil coisas, por isso que definir o objetivo primeiro é importante, porque quando você está desenhando a solução, você vai pensar em mil coisas que poderiam ser ditas [...].

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

A Analista A trouxe em seus comentários a preocupação de olhar outras fontes detentoras de materiais de pesquisas sobre o tema Educação Empreendedora, sendo a única a falar sobre a utilização de fontes como pesquisas acadêmicas, dados estatísticos produzidos por órgãos oficiais do governo brasileiro.

As Analistas B, C e D também apresentaram suas visões sobre esse processo e todas foram na mesma linha, definindo que os cursos ministrados para público externo à organização são tratados como projetos de educação e que usam a metodologia proposta por Wick et al. (2011), cuja primeira etapa do mapeamento deve “desenhar uma experiência completa, onde a experiência do aprendizado completo engloba muito mais do que o período de instrução”.

Inicialmente desenvolvida para ser aplicada ao público interno da organização, a Universidade Corporativa pesquisada utiliza-se da metodologia na identificação das necessidades de conteúdo também para o público externo. E as iniciativas de desenvolvimento para este público são trazidas por outras unidades internas da instituição financeira, seja pela unidade de sustentabilidade, seja por áreas comerciais, seja por departamentos internos que atuam no suporte às áreas comerciais.

As demandas são apresentadas para a Universidade Corporativa na busca de solucionar questões específicas relacionadas ao desenvolvimento de conhecimento e de competências de seus clientes e fornecedores e, nesse momento, tornam-se projetos de educação.

Os projetos são tratados como únicos, pois atendem demandas muito específicas de determinadas comunidades. Por mais que todas as entrevistadas tenham trazido visões convergindo para esse mesmo entendimento, as respostas dadas por elas podem ser tratadas como complementares, uma vez que são nuances diferentes, dada a especificidade dos projetos de que participaram.

Importante destacar que as Analistas B e D trouxeram em suas entrevistas exemplos práticos dos projetos (Quadro 9) que atualmente estão sob a gestão delas. O primeiro (projeto 1) está ligado à comunidade indígena, na região Norte do Brasil, o segundo (projeto 2) foi realizado com um grupo de mulheres empreendedoras, e o terceiro (projeto 3) reúne projetos de educação financeira realizados em comunidades e jovens negros de comunidades.

Quadro 9 – Pontos de destaque sobre os projetos trazidos pelas entrevistadas

PROJETO	DESTAQUE
Projeto 1	[...] nesse projeto que a gente tem em comunidades indígenas, [...] se a gente perceber que além de fazer a gestão financeira do empreendimento ele precisa aprender sobre redes sociais, como que eu vou divulgar o meu projeto em redes sociais? A gente também aborda, a gente traz alguém que é especialista nisso e aí a gente fala para ajudar esse pessoal para utilizar mais as redes sociais [...] (ANALISTA B).
Projeto 2	Eles já tinham mapeado que essas mulheres precisam gerir melhor os seus empreendimentos. Boa parte dessas mulheres já tinham conta no [nome da instituição financeira] e muitas delas estavam endividadas e não sabiam se organizar. Então, ela já tinha esse diagnóstico. Então, quando veio o projeto já veio pronto a [nome da universidade corporativa [...] (ANALISTA B).
Projeto 3	[...] como por exemplo nós [nome do projeto junto à comunidade], [...], eu sou um jovem empreendedor, eu não vou como CLT, mas já tenho o meu negócio. Como é que você está fazendo para divulgar esse seu empreendimento?. Se a gente entender que existe essa necessidade, a gente traz esse tema durante todo o projeto, que é por módulos que a gente vai criando (ANALISTA B).  No caso do [nome do projeto], lá eles têm líderes sociais que ficam em cada favela [...], que eles têm a ONG. E aí esse líder que vai levantando as necessidades das pessoas que estão lá. [...] eles trouxeram essa necessidade para a gente, falando olha, a gente está fomentando aqui negócios e as pessoas estão precisando dessa conscientização para lidar melhor com seu dinheiro (ANALISTA D).

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

As respostas apresentadas pelas Analistas B e D ilustram como é o dia a dia da Universidade Corporativa durante o levantamento das necessidades e *déficits* de conhecimento, antes e durante a execução dos projetos.

As respostas estão em linha com as evidências levantadas por Mello e Nunes (2018), ao pontuarem que a educação empreendedora entra para preencher as lacunas de conhecimento que o jovem empreendedor enfrenta na busca por autonomia e técnicas para a solução de problemas.

- **Pergunta 3: Como os temas sobre a aprendizagem experiencial e a educação centrada no aluno são considerados na elaboração dos conteúdos destes cursos ofertados aos empreendedores?**

O terceiro assunto tratado nas entrevistas visa compreender como são considerados os temas de aprendizagem experiencial e educação centrada no aluno, durante a elaboração dos conteúdos dos cursos ofertados. Abaixo (Quadro 10) estão descritas as principais percepções apresentadas pelas participantes das entrevistas.

Quadro 10 – Pontos de destaque da questão 3

ENTREVISTADA	DESTAQUE
Analista A	[...] O desenvolvimento dos nossos projetos é a abordagem centrada na pessoa [...]. E aí a área educacional que trouxe esse conceito; o mundo da educação puxou esse conceito para abordagem ser centrada na pessoa. Então, a gente consegue desenvolver os nossos conteúdos e mostrar que é centrado na pessoa a partir das nossas metodologia. Então, o nosso princípio é que toda abordagem seja centrada na pessoa. [...] Como que eu penso em soluções? Você não tem a pessoa como sempre, quando você vai para as metodologias ágeis, quando você vai pensar na experiência do usuário. Então, a educação não pode fugir muito disso [...]. O contexto da pessoa, da comunidade, da sociedade para poder aprender [...]. No decorrer a gente teve muitos aprendizados, onde os nossos exemplos, precisamos ter exemplos voltados à realidade ali da comunidade. Não posso falar de shopping em determinadas regiões. Eu preciso falar de pesca, eu preciso entender o contexto da pesca. Quem que produza, quem que vende, quem que comercializa. O que que está no entorno daquela produção, daquele escoamento do fornecedor, de quem compra daquele pescador, o que que envolve. Ela compra os materiais, então, é uma abordagem centrada na pessoa.
Analista B	[...] Então, por isso que a gente fala é a aprendizagem centrada na pessoa através das experiências que ele já tem. [...] aprendizagem, né? Essa abordagem centrada na pessoa é pra isso, pra gente olhar o que ele quer, o que ele acha interessante, Mas vamos dar o embasamento primeiro seguro, né? Uma estofo ali pra ele, pra ele ficar fortalecido, pra ele poder chegar aonde ele quer [...].
Analista C	[...] só ao passar o conteúdo, você vai lá e a pessoa pode desligar nos primeiros 10 minutos. Tem toda uma construção, para dentro do modelo de aprendizagem a gente aprende, tem uma escala do William Glasser, que estrutura da seguinte forma: quando a gente lê aprendemos 10%, quando a gente escuta aprendemos 20%, quando a gente observa aprendemos 30%, quando mistura os dois (ver e ouvir) aprendemos 50%, quando discute aprendemos 70%, quando a gente faz aprendemos 80% e quando ensina aprendemos 95% [...].
Analista D	[...] é essa primeira parte é que a gente faz esse diagnóstico com a pessoa que está lá perto das pessoas, da pessoa que vai receber. Muitas vezes a gente faz entrevista com as próprias pessoas. Então, por exemplo, o menino lá que eu te falei da favela, que eu fiquei mais próximo assim. Ele veio falou com a gente, porque ele vive lá na favela também, ele é líder e mora lá. Então, ele veio e falou com a gente tudo o que ele de necessidade então foi essa parte, a primeira parte que foi, a que a gente chama aqui de diagnóstico que é o DNA, vai fez o diagnóstico das necessidades de aprendizagem. Então, é essa entrevista que a gente faz com essa pessoa, com ele, Às vezes a gente faz também com o grupo, para se levantar o que vocês dizem como é que a gente poderia trazer, qual é a necessidade de vocês. Então, a gente faz isso. Primeiro se levanta, segundo, na maior parte das vezes a gente transforma as próprias histórias em estudo de casos pra gente levar pra todo mundo vivenciar isso de alguma forma.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

As respostas apresentadas pelas Analistas A e B convergem para o levantamento de Carl Rogers, onde a aprendizagem deve ser focada no aluno. Convergem também para a proposta de Paulo Freire (2002), que preconiza que ensinar não é transferência de conhecimento e sim a criação de possibilidades à própria produção ou construção. E, de acordo com os autores Schaefer e Minello (2016), o protagonismo do processo de aprendizagem está no aluno.

As respostas das Analistas C e D foram mais abrangentes e trouxeram a definição apresentada pelas duas outras Analistas que corroboram a definição apresentada por Carl Rogers (1986).

A Analista D apresentou, em suas respostas, o contexto geral de levantamento e diagnóstico das necessidades de aprendizagem e confirmou a abordagem do conhecimento prévio do público para a construção e realização do projeto apresentado por Wick et al. (2011).

Já o retorno dado pela Analista C trouxe um modelo de aprendizagem, segundo ela proposto por William Glasser, onde ele elenca o percentual de aprendizagem em relação às ações de ler, escutar, observar, discutir, executar e ensinar, sendo esta última ação a detentora do maior grau de aprendizagem.

- Pergunta 4: Como é o processo de seleção deste empreendedor? Como ele se candidata ao curso?**

O quarto tema apresentado nas entrevistas procura saber como os empreendedores realizam a inscrição nos cursos e como seria o processo de seleção. A seguir (Quadro 11) estão reunidas as principais percepções desta pergunta.

Quadro 11 – Pontos de destaque da questão 4

ENTREVISTADA	DESTAQUE
Analista A	Olha pensando no aspecto para o público externo, a gente tem algumas frentes. Então, uma das frentes é o site da [nome universidade corporativa]. Então, esse site, ele está disponível para qualquer pessoa que se cadastre e gostaria de estudar. [...] Existem algumas frentes que são identificadas até com parceiros, às vezes até com as áreas de negócios. Então, nós temos por exemplo, várias áreas de negócio aqui dentro internamente que atendem alguns clientes [...].
Analista B	No projeto de [nome do projeto junto à comunidade negra], e aí eles abrem as inscrições. Os jovens se inscrevem, os jovens que são, que estão interessados. [...]
Analista C	A partir da demanda, normalmente ela vem da área de negócio, que são os idealizadores dos projetos [...].

Analista D	É para fora do banco. Quando a gente faz, por exemplo, na [nome do projeto junto a comunidades], a gente fez convite para as pessoas e abriu uma quantidade x de vagas. Então, lá a gente tinha uma capacidade de ter quatorze pessoas por turma. Então, as pessoas se candidataram e a gente foi fazendo as turmas de acordo com a capacidade física da turma.
------------	---

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

Foi possível constatar com a pergunta 4 que existem duas maneiras distintas dos empreendedores realizarem a sua inscrição nos projetos oferecidos pela Universidade Corporativa.

A primeira e principal forma de inscrição para o projeto ocorre através de inscrições feitas pelos próprios responsáveis da comunidade ou idealizadores do curso, que procuram a Universidade Corporativa para realização do projeto de capacitação com uma lista de participantes pré-selecionados ou com o pré-cadastro dos interessados, em conjunto com a projeção da capacidade máxima de participantes em cada uma das turmas. Neste caso, a seleção e disponibilização das vagas dos projetos ocorre de forma externa à universidade.

O segundo modo de inscrição acontece através do site da Universidade Corporativa. Nesse repositório, o empreendedor faz a inscrição de forma voluntária e tem acesso a todos os temas que o site dispõe para a sua autoinstrução. Os cursos estão dispostos de tal maneira que o próprio empreendedor pode identificar qual a necessidade que ele possui no momento para realizar o seu desenvolvimento.

As respostas apresentadas pelas analistas convergem para o levantamento feito por Wick et al. (2011) sobre a abordagem do conhecimento prévio do público para a construção e realização do projeto, onde trata da metodologia dos 6 D's relacionados às necessidades de entendimento prévio dos objetivos propostos para o desenvolvimento e andamento do projeto.

- Pergunta 5: Como a Universidade Corporativa determina o conteúdo e a técnica pedagógica a serem aplicadas no desenvolvimento do empreendedor?**

Coube ao quinto assunto apresentado nas entrevistas entender como a Universidade Corporativa determina as técnicas pedagógicas a serem aplicadas nos projetos com os empreendedores. As principais percepções são detalhadas abaixo (Quadro 12).

Quadro 12 – Pontos de destaque da questão 5

ENTREVISTADA	DESTAQUE
--------------	----------

Analista A	<p>Alguns cursos são normalmente assim de prateleira. Então, a gente pode pensar que existem vários métodos de aprendizagem. Só para contextualizar temos palestras, temos vídeos, temos infográfico, temos quando fala o curso da UEAD. O curso lá que tem toda uma contextualização teórica, atividades práticas. Então, tem vários métodos assim. Então, a gente procura trabalhar com metodologias que abarquem os variados tipos de aprendizagem [...].</p>
Analista B	<p>Aí também depende do público. Por exemplo, para os indígenas eu não consigo [...] fazer tipo, capacitação síncrona porque as aldeias nem sempre têm internet boa que eles consigam [...] Então, a gente tem que fazer presencial. E esse presencial é, como é que a gente vai trabalhar com eles essa questão de eles entenderem, por exemplo, a diferença do dinheiro do artesanato e o dinheiro da vida pessoal. Como é que a gente faz isso? Então, a gente usa diversas coisas assim [...] A gente usa muito essa questão do desenho porque a expressão deles é por meio do desenho. A gente usa muita roda de conversa porque os indígenas, eles, eles sempre, quando eles vão decidir alguma coisa na aldeia é sempre em roda. Sempre a comunidade. Então, a gente sempre fala, faz com eles em roda de conversas [...]. Para as [nome projeto mulheres] a gente já consegue fazer usando tecnologia. Então, a gente usa filmes, a gente usa vídeos, usa <i>podcasts</i> [...] A gente usa também bastante a questão de trabalhos em grupos [...] A gente consegue fazer trabalhos em grupos para trazer as experiências delas e como aquilo vai ser aplicado. Mas o que o pessoal mais gosta é assim, a pessoa gosta de aprender com aquilo que ela já faz. Ótimo. Então, estudo de casos é assim é o que o pessoal mais gosta [...].</p>
Analista C	<p>[...] vem a demanda e assim muitas vezes eu acho que uma coisa que a gente quis, uma metodologia que faz sentido e que está desde quando a universidade foi criada são 6 D's. [...] trabalhado e aí você conhece esses líderes para entender melhor o que que é, não só a demanda que veio de primeiro líder, mas entender para as pessoas o que que faz sentido. E entender também quais são os indicadores que mostram que aquilo não está não está indo bem. Então, ah, eu preciso levar educação financeira. [...] Está bom, o que que está acontecendo dentro da sua comunidade? Ah, o dinheiro, as pessoas estão se endividando, ou as pessoas, sei lá, não, não usam bem ou eu estou fazendo do caso do empreendedor, né? Ah, eu preciso, eu não sei como é que eu, como é que a, como é que que eu faço o fluxo de caixa aqui entrar e sair, né? E aí você vai direto, vai e vai entendendo a essas problemáticas para que você consiga entender exatamente e formatar o conteúdo. [...] Então, você tem uma questão de falar com o usuário, você tem uma... Acho que o outro ponto é entender quais são os comportamentos que estão mostrando que as pessoas não estão performando. E se tiver dados que mostram isso é uma forma da gente metrificar, né? Entender se a gente está conseguindo fazer a pessoa ir evoluindo, isso é mais difícil da gente conseguir tá [...].</p>

Analista D	<p>[...] Fez, por exemplo, quando a gente quis falar sobre gestão financeira, né? A gestão do negócio em si, a gente optou por fazer o fluxo de caixa na prática, para eles pegarem lá quanto que ele vendeu, quanto que ele vende fazer esse levantamento. Aí a gente pode, ah, eu quero que ele, eu quero desenvolver uma competência que seja mais comportamental. Então, é como é que eu penso isso para fora da caixa para conseguir quais as estratégias que eu quero, usava para eu conseguir trazer dinheiro para ONG, por exemplo. Aí a gente usou uma, o estudo de caso, e a gente utilizou uma estrutura libertadora para tirar as ideias dessas pessoas. Então, a gente vai pensando qual é o objetivo. Então, primeiro o que que eu quero que ele aprenda? A partir do que eu quero que ele aprenda eu vou definindo os assuntos. E a partir dos assuntos eu vou pensando quais as atividades, quais os recursos, quais as metodologias que melhor se encaixam de acordo com aquele assunto. A gente tem estudos que mostram assim, que cada pessoa aprende de jeito diferente. E aí a gente sabe que tem pessoas que aprendem mais ouvindo, pessoas que aprendem mais fazendo. Então, o que a gente procura fazer é usar o máximo de recursos para que todo mundo use essa sua forma de captar as informações. Então, se eu sou professor, eu não uso só a fala, porque os que aprendem ouvindo vão aprender rápido, mas tem gente que precisa da visão. Por isso a gente usa quadro, por isso que a gente usa <i>flip chart</i>, usa <i>slides</i> com apoio para aquelas pessoas que têm uma memória mais fotográfica aprenderem mais. É fato que adultos aprendem mais quando eles colocam a mão na massa, né? Precisam fazer, é uma forma que ... Por isso que estudo de caso é uma coisa que é tão utilizada, porque adultos aprendem mais quando eles estão vivendo aquela experiência, né?</p>
------------	---

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

As respostas das quatro Analistas ratificam os conceitos apresentados por Man (2006), Zampier e Takahashi (2011) e Bird (2019), quanto à aprendizagem ser experiencial e contínua. Para Rocha e Freitas (2014), devemos também levar em consideração o aprender a aprender, além da aprendizagem ser transversal e contextual.

Os exemplos trazidos pela Analista A condizem com os métodos, técnicas, recursos e aplicações da Educação Empreendedora apresentados por Rocha e Freitas (2014) e que eles devem ser distintos da metodologia usada no ensino tradicional, precisa ser centrada no estímulo ao pensamento independente e proativo, conforme destacam Dolabela e Filion (2013).

A utilização de estudos de caso em que o empreendedor, em algumas oportunidades, usa dados da própria empresa para o desenvolvimento de competências, tornou o seu aprendizado experiencial. A junção da teoria com a prática através de exemplos concretos, para a Analista B, realizada por meio do estudo de caso, é o melhor método para o desenvolvimento do empreendedor.

Wick et al. (2011) e Dolabella (2008) são autores que prezam pela prévia seleção dos métodos a serem aplicados dada a característica de cada público envolvido. Eles retratam

também pontos importantes e relacionados ao desenvolvimento das competências empreendedoras conceituadas por Man e Lau (2001).

Dolabela e Filion (2013), acrescentam que o desenvolvimento das competências de relacionamento feito pelo administrador traz as experiências dos negócios dele para discussão em grupo, além das competências administrativas e organizadoras, por intermédio da passagem do conceito de gestão financeira pessoal e da própria empresa, fornecendo insumos importantes para a construção do conhecimento do empreendedor.

- **Pergunta 6: Como são definidos o papel do Professor, e o papel do empreendedor para a execução destes cursos?**

A sexta pergunta formulada para as Analistas questiona como são os papéis do professor e do aluno durante o processo de desenvolvimento do empreendedor. Mais adiante destacamos as principais percepções obtidas nas respostas (Quadro 13).

Quadro 13 – Pontos de destaque da questão 6

ENTREVISTADA	DESTAQUE
Analista A	[...] bem, a gente procura aqui desenvolver uma abordagem onde o professor, a pessoa que entra no papel de professor, seja facilitador. Então, pegando lá novamente a abordagem centrada na pessoa, ela é uma é aspecto que inspira a nossa facilitação, nós todos, nossos processos de facilitação. Então, ter a pessoa como o centro. Então, eu não sou detentor de todo o conhecimento, mas eu facilito para que o conhecimento seja construído com a sabedoria do grupo. Então, a definição desses papéis ele fica, a gente procura expressar muito nesse sentido. Quem hoje está à frente da sala de aula é facilitador, não necessariamente o professor, que conhece tudo. Nossos instrutores aqui internamente eles conhecem muito do negócio, mas eles saem pouco dessa visão de que eu sei tudo, pode saber, pode até saber muita coisa, mas ele se coloca no papel realmente de facilitador. Então, se eu não te imponho o meu conhecimento, eu construo com você até a gente poder chegar aqui numa construção coletiva, né? Eu facilito esse aprendizado. Claro que todo o conhecimento ele tem objetivo [...].
Analista B	Então, a gente chama de mentor e mentorados, né? E aí a gente explica muito bem para eles assim, por que que a gente não chama de professor, né? Por que dá a entender que professor sabe tudo, né? E quando você está falando de mentoria, você fala assim olha, você está me trazendo informações e eu estou te passando informações. Então, nós somos mentores uns dos outros. Então, a gente usa essa questão mais de troca. Facilitador também. A gente também usa essa questão de facilitador.
Analista C	Eu acho que, hoje, a gente, o ideal é, e que está mudando, e a gente está tem, fazendo essas mudanças, acho que isso tanto na parte empresarial quanto na parte da educação básica, de fundamental. E que no médio, o professor não é mais detentor de nada [...]. Então, o professor é muito mais facilitador [...]. E o empreendedor, ele já tem, ele já viveu algumas coisas diferentes de empreendedores, né? Então, o que é legal, e aí que você pode colocar a opção, tá, pude de teoria aí, que acho que é, além do professor ser facilitador, fazer com que os alunos troquem experiências. Então, uma metodologia chama, que é uma estrutura, acho que é uma estrutura libertadora [...].
Analista D	Hoje aqui na [nome universidade corporativa] a gente está falando muito assim que, a gente tem que sair e a gente leva isso os nossos instrutores aqui, procura falar isso que professor, hoje a gente tem que mudar a nossa, nossa figura de aquele que sabe tudo, que vai lá e despeja conteúdo, porque as pessoas não aprendem mais assim. Na minha época, o professor era o dono da verdade, ele falava, a gente acatava, a gente escrevia; Mas hoje na sala de aula você fala, o cara vai falar, será que é isso mesmo? Vai lá no Google checar o que você está falando. Então, hoje a gente sempre fala que professor, o principal papel dele é te facilitar a aprendizagem. E do aluno, né? O que a gente chama aqui do empreendedor, do participante, de se conectar com o objetivo do curso é alinhar, é perceber quais são as, quando ele começa, o que eu estou fazendo? Está alinhado com as expectativas que eu tenho, né? Para ele poder se dedicar. Porque às vezes você ou ele começa o curso, começa alguma coisa, mas a expectativa dele, aquele curso não é, não vai atender a expectativa que ele quer.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

As respostas das quatro analistas confirmam, integralmente, o que dizem os autores Schaefer e Minello (2016), Rocha e Freitas (2014) e Dolabela (2008). E, em nenhum dos casos analisados, observou-se divergência quanto a este formato do professor facilitador.

A resposta das Analistas C e D corroboram a proposta de Schaefer e Minello (2016), que indica que o aluno deve ter postura de autodirecionamento de aprendizagem, assim como com as características apresentadas por Dolabela (2008) que vê a educação como processo que dura a vida toda. Erros utilizados como fonte de conhecimento e conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela.

A opinião das citadas Analistas está alinhada com as definições apresentadas por Man (2006), onde a aprendizagem pode ser tratada como cognitiva, experiencial e de *networking*; e por Kolb (1984), que determina que a experimentação ativa representa a última etapa do ciclo contínuo da aprendizagem experiencial.

O alinhamento existe também com a definição dada por Politis (2005), cujo processo de transformação da aprendizagem empreendedora compreende a forma em que o empreendedor transforma as suas experiências anteriores ao longo do processo de aprendizagem.

Por fim, as respostas dadas pelas Analistas C e D se alinham à proposta de autodirecionamento da aprendizagem pelo aluno e desenvolvimento do conhecimento, apresentada por Schaefer e Minello (2016).

- **Pergunta 7: Como é o processo de mensuração dos resultados de conclusão destes cursos?**

O sétimo e último tema tratado nas entrevistas teve o objetivo de entender como são mensurados os resultados e realização de acompanhamento dos empreendedores após a conclusão do projeto.

Sobre a mensuração de resultados obtidos nos projetos ministrados pela Universidade Corporativa, no tocante a atuação de desenvolvimento de cursos para empreendedores externos à organização, apresentamos a seguir (Quadro 14) uma síntese com as principais considerações feitas pelo grupo participante da pesquisa.

Quadro 14 – Pontos de destaque da questão 7

ENTREVISTADA	DESTAQUE
Analista A	[...] uma mensuração, que sempre costuma, que digamos, a gente fala que é o primeiro nível de menstruação é a avaliação de reação: se a pessoa gostou do curso gostou, não gostou. Basicamente [isso].
Analista B	[...] em alguns projetos a gente faz pré-teste. Então, aí a pessoa entra lá e fala e tirou de dez questões ela acertou três. E aí depois no pós-teste, ela acertou nove. Então, você sabe que ela saiu dali ela teve uma evolução, mas nem sempre a gente tem esse pré e pós. Depende muito. A gente tem mais [avaliação] dentro, para funcionário. Para esses daqui não. Por quê? A gente tem dificuldade às vezes de pessoas que às vezes não sabem ler bem, não são alfabetizadas [...]. A mensuração, aí é esse é ponto [...] esses projetos, alguns, a gente tem projeto que é aquele de educação indígena, né? Que a gente fala de geração de renda. A gente tem projeto, a gente conseguiu medir do começo até o fim e a gente tem a mensuração de que eles tiveram, conseguiram usar, obter mais renda com artesanato do que com o auxílio governamental. [...] por essa questão de mensuração, no certo de que é o ROE, né? Que a gente teria que ter, né? No final do projeto a gente tem que mostrar o quanto que a gente investiu. E o quanto a gente teve de retorno desse investimento. [...]. Ele não é meu, não é o meu funcionário, ele não é meu cliente, entendeu? Então, eu não consigo fazer essa [...].
Analista C	[...] É, na verdade é que isso tudo eu tenho que fazer no diagnóstico. Eu consigo, se eu sei para onde eu vou, eu sei exatamente como definir a metodologia. E eu sei exatamente o que que eu vou avaliar. [...] Eu acho que é muito difícil, porque a gente vai vendo e acompanhando algumas coisas da reação.
Analista D	[...] existe uma metodologia que a gente fala muito aqui na unidade que são 6 D's [...] E aí dentro do último D, que é o de avaliação de resultados, você tem vários níveis, né? Aqui ainda, pra esses cursos que a gente faz pra fora, a gente só tem uma avaliação, que é a avaliação que a gente chama de reação. Que é pra ele falar o que que a gente faz perguntas, sobre o, pra ele dar notas em relação ao que ele aprendeu. Então, é uma avaliação dele em relação ao curso que foi dado, né? Isso a gente faz, isso pra fora [...]. É quando a gente vai para fora. Eu nunca fiz prova para quem é público externo. Aqui dentro do banco a gente costuma fazer.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, 2024.

A fala da Analista A remete, novamente, à principal metodologia utilizada pela Universidade Corporativa, o método 6 D's; porém, agora, na sua última etapa, a etapa de captura e mensuração de resultados.

O nível de acompanhamento está diretamente relacionado aos ambientes onde são desenvolvidos os projetos, bem como ao perfil das turmas. Porém, aqui, apenas é realizada a captura sobre a avaliação de reação, onde o empreendedor revela se gostou ou não do curso, sem um maior aprofundamento na qualificação do conteúdo aprendido.

A resposta da Analista B também remete ao método 6 D's. Neste caso ela contempla que para alguns cursos são realizados pré-testes no início da instrução e, no final, um novo teste para avaliar o “ganho” de conhecimento obtido naquele projeto. Porém, esta metodologia é mais adotada para o público interno da organização.

Outro ponto abordado pela Analista B está ligado à dificuldade de avaliar o retorno financeiro dos projetos. Segundo ela, o projeto ligado às aldeias indígenas foi o único que possibilitou mensurar o ganho financeiro obtido pela aldeia, dado o tempo de acompanhamento e evolução dos diversos projetos realizados na mesma comunidade indígena.

As falas das Analistas C e D também remetem ao método 6 D's e, novamente, aparece apenas a avaliação de reação.

Durante as entrevistas, conseguimos identificar a convergência na captura e mensuração de resultados no nível de avaliação de reação, dado o tempo de aplicação dos projetos, também ligados aos ambientes onde eles são desenvolvidos, bem como o perfil das turmas participantes.

A Analista B foi a única a obter diferentes avaliações, dado à quantidade de projetos sob sua responsabilidade e, principalmente, pelo tempo em que estes projetos são aplicados.

Sobre o acompanhamento dos empreendedores, após a conclusão do curso, destaque para as falas das analistas B e D, respectivamente:

O que a gente mais consegue fazer o acompanhamento é, por exemplo, quando a gente tem voluntários. [...] por conta de ser voluntários eles trazem mais informações para a gente. Então, aí eles vão trazendo. Olha precisa de mais coisa, a gente pode fazer? E aí o próprio voluntário ele vai suprindo a necessidade ali da comunidade da região onde ele atendeu (ANALISTA B).

A gente tem a pretensão de fazer isso. Combinamos de fazer isso para o pessoal da favela, mas ainda não fizemos (ANALISTA D).

A fala da Analista B corrobora com a metodologia de 6 D's apresentada por Wick et al. (2011), cuja última etapa consiste em “documentar os resultados, criando uma distinção entre a necessidade de métricas para gerenciar a organização do aprendizado e os resultados reais que são cruciais para o sucesso do projeto”.

Do mesmo modo, a informação passada pela Analista D também confirma a metodologia de 6 D's apresentada por Wick et al. (2011). Ambas as entrevistadas B e D convergem para a necessidade de evolução da metodologia de acompanhamento dos empreendedores, após o término do projeto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de empreendedores realizado pela Universidade Corporativa de uma grande instituição financeira demonstra como os ambientes de negócios e sociedade estão entrelaçados.

A partir das análises das ações de desenvolvimento de empreendedores foi possível constatar que o trabalho desempenhado por essa Universidade Corporativa, seja pela oferta gratuita de cursos de educação para o desenvolvimento do empreendedorismo no site da instituição, seja por projetos específicos ministrados presencialmente e gratuitos, podem sim contribuir para a oferta de cursos de desenvolvimento dos empreendedores.

Com base nos cursos analisados no site da Universidade Corporativa em conjunto com as respostas obtidas nas entrevistas foi possível identificar como esses cursos contribuem para o desenvolvimento do empreendedor:

- 1) Propiciam o nivelamento básico de conhecimento sobre empreendedorismo.
- 2) Apresentam noções sobre Educação Financeira, seja no manejo do dinheiro pessoal ou da empresa.
- 3) Abordam a teoria a partir de exemplos práticos e, em muitos casos, o negócio do próprio empreendedor é transformado em fonte de estudo de caso e levado para discussão em grupo.

Como principal ponto de destaque, com foco no empreendedorismo social, os projetos realizados pela Universidade Corporativa possuem vasta abrangência territorial, visto que são aplicados em regiões diversas do Brasil. Eles desenvolvem empreendedores com diferentes níveis de conhecimento sobre empreendedorismo e escolaridade formal, contemplando desde empreendedores semianalfabetos até pós-graduados.

Os projetos realizados em conjunto com lideranças de comunidades, os desenvolvidos em comunidades indígenas no Norte do Brasil ou aqueles destinados às mulheres que empreendem são ações específicas e independentes, pois tratam necessidades de desenvolvimento muito distintas.

O segundo ponto de destaque está na variedade de cursos *on-line* e gratuitos disponibilizados no site da Universidade Corporativa, os quais podem proporcionar o desenvolvimento de inúmeros empreendedores que buscam educação no amparo da sua gestão de negócio.

Dentre todos os cursos disponíveis no referido site, é possível destacar o curso “Trilha para empreendedores”. Trata-se de um curso, em módulo único, com duração estimada de sete horas, que é realizado em sete aulas abordando os seguintes temas: descoberta do propósito,

*hard e soft skills*, liderança e inteligência emocional, finanças pessoais, gestão de tempo, gestão estratégica, modelo de negócio e finanças empresariais.

O curso não possui pré-requisitos por parte do empreendedor e é oferecido em formato *on-line*. Para participação no curso é necessário o cadastro prévio com e-mail e senha e, ao final, o empreendedor recebe o certificado de conclusão.

O terceiro ponto de destaque está na forma como os resultados alcançados no desenvolvimento do empreendedor são avaliados. Atualmente, coleta-se apenas a opinião do participante. Para isso, a Universidade Corporativa utiliza uma avaliação de reação, perguntando ao(à) empreendedor(a) a opinião sobre o curso e se gostou ou não.

Esta não deveria ser a única alternativa para quantificar os resultados dos projetos; porém, na maioria deles, foi relatado pelas Analistas que os empreendedores com baixa qualificação de educação formal acabaram desistindo do curso, a partir do momento que lhes foi aplicado um teste de conhecimento ao iniciar o projeto.

Ao concluir as análises, podemos elencar algumas sugestões de desenvolvimento para ampliação deste serviço na sociedade, como por exemplo:

- 1) Ampliar a rede de contatos que possuem acesso à Universidade Corporativa e a oferta de cursos de prateleira divulgado no site, via parcerias com as áreas de negócio ou mesmo através do site da própria instituição financeira a qual pertence, com *banners* ou outras ações, para que as pessoas tenham ciência de que aqueles cursos existem e estão disponíveis.
- 2) Atualmente, a maioria dos projetos utiliza a avaliação de reação para quantificar o seu resultado. Independente das dificuldades já identificadas, a Universidade Corporativa poderia evoluir esta abordagem para uma avaliação mediante a aplicação de testes de conhecimento, no início e no final do curso. Dessa maneira, seria possível avaliar o impacto gerado pela ação específica, por mais desafiadora que seja essa abordagem com os públicos distintos atendidos pelos projetos.

As análises das entrevistas coletadas, bem como dos cursos ofertados no site da Universidade Corporativa, permitem concluir que os objetivos específicos propostos neste trabalho foram percorridos e encontram amparo na literatura elencada.

Durante a execução desta pesquisa notou-se a limitação do número de colaboradores responsáveis pelos projetos de capacitação de empreendedores no público externo à organização. Muitas vezes, estes poucos colaboradores precisam se desdobrar para conseguir atender a todas as demandas de projetos, de maneira simultânea.

Pesquisas futuras podem ampliar o escopo desta dissertação ao verificar em universidades corporativas de outras instituições, financeiras e não financeiras, como trabalham

com o público externo à sua organização, promovendo o desenvolvimento do empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Alinne A. S.; SILVA, Ângelo M.; FERNANDES, Elicely C.; BARBOSA, Werena O.; SARMENTO, Renata J. G.; MARQUES, Emanuely S. Empreendedorismo e Políticas Públicas de Fomento à Educação Empreendedora no Brasil. Curitiba: **Revista Foco**, v. 16, n.10, e 3253, p. 01-22, 2023. DOI:10.54751/revistafoco.v16n10-210
- BAGGIO, Adelar F.; BAGGIO, Daniel K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.atus.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>. Acesso em: 28 jan. 2024. DOI: <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- BAUMOL, W. J. *The microtheory of entrepreneurship*. Princeton; Oxford: Princeton University Press. 2010 apud MENDES, J. Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BIRD, Barbara. *Toward a Theory of Entrepreneurial Competency*. In: Seminal Ideas for the Next Twenty-Five Years of Advances (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth. KATZ, J. A; CORBET, A. C. (ed.). Emerald Publishing Limited, Bingley, v. 21, p. 115-131, 2019. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021011>
- BOYATZIS, Richard E. *Competencies in the 21st century*. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 4 jan. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- BRASIL. Ministério da Saúde. Instituto Nacional do Câncer). **Resolução CNS Nº 510**, de 07 de abril de 2016. Testimony of Conselho Nacional de Saúde, 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. <https://www.scielo.br/j/csc/a/qgmDQzMMVCfMzM7ZcWJPqrs/?format=pdf>. Acesso em: 07 jun. 2024. DOI: 10.1590/1413-81232015218.17212016
- CEBOLA, Marisa, PROENÇA, Sara. **Motivações para empreender**. In: Competências Empreendedoras no Ensino Superior Politécnico: Motivos, Influências, Serviços de Apoio e Educação. Instituto Politécnico de Coimbra, jun, p. 99-110, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/325854716>. Acesso em: 21 jan. 2024.
- CER-SEBRAE – Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora. Educação Empreendedora: entenda o que é e como aplicá-la. **Polo Sebrae de Educação Empreendedora**. 10 ago. 2023. Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/blog/educacao-empreendedora-aplicacao/#:~:text=Sobre%20os%20conceitos%20de%20cidadania,produtos%2C%20servi%C3%A7os%20ou%20organiza%C3%A7%C3%A7%C3%B5es%20originais>. Acesso em: 16 jun. 2024.
- CONLON, Thomas J. *A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence*. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2/3/4, p. 283-295, 01 feb. 2004. <https://doi.org/10.1108/03090590410527663>

COOLEY, L. *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract N. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2a ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 134-181, 2013.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EBOLI, Marisa. **Universidades corporativas.** Brasília:USP/PROGESP, 1<sup>a</sup> ed., 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** Brasília: Ed. Gente, 2004.

FARIAS, Ana. O ensino do empreendedorismo na educação básica representa um novo paradigma? **Revista Foco.** 18 out. 2018. DOI:10.28950/1981-223X\_REVISTAFOCO ADM/2018.V11I3.577.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, edição especial, p. 183-196, dez. 2001. DOI: 10.1590/s1415-65552001000500010

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2002.

GEM BRASIL – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2022.** Anegepe (Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). 2023. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **GEM 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing.** London: GEM, 2024. Disponível em: <https://gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>. Acesso em: 18 jun. 2024.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6<sup>a</sup>. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

GUNARTIN, H. Pratikto; WINARNO, Agung; RESTUNINGDIAH, Nurika. *The Role of Entrepreneurial competencies: successful key SMEs a literature review.* **Journal of Profess.Bus.Review.** Miami, v. 8, n. 7, p. 01-12, e01955, 13 jul. 2023. DOI:10.26668/businessreview/2023.v8i7.1955

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Taxa de Desocupação, jan-fev-mar 2012 - mar-abr-mai 2024**. Séries Históricas. PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html>. Acesso em: 11 mai. 2024.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Edição Padrão. Petrópolis: Vozes, 2013.

HAIR JR, Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HENNINK, Monique; HUTTER, Inge; BAILEY, Ajay. *Qualitative research methods*. London: Sage Publications, 2011.

KIRZNER, I. M. *Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press. 1979 apud MENDES, J. Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainty and profit*. Orlando: Signalman Publishing. 2009 apud MENDES, J. Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

KOLB, David A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, jan. 1984.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Técnicas de pesquisa**. 9<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2021.

LE BOTERF, G. *De la compétence essai sur un attracteur étrange*. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995 apud FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso C. C. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, edição especial, p. 183-196, dez. 2001. DOI: 10.1590/s1415-65552001000500010

LIMA, E.; LOPES, R. M. A.; NASSIF, V. M. J.; SILVA, D. Ser seu próprio patrão? Aperfeiçoando-se a educação superior em empreendedorismo. Rio de Janeiro: RAC, v. 19, n. 4, art. 1, p. 419-439, jul./ago. 2015.

LOPES, Rose M. A. (org.). **Ensino de Empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LOPES, R. M. A. **Referenciais para a educação empreendedora**. In: LOPES, R. M. A. (Org.). Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD: 2005. **Anais...** Brasília/DF.

MAN, Thomas W. Y.; LAU, Theresa. *Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis*. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000. <https://doi.org/10.1142/S0218495800000139>

MAN, Thomas W. Y; LAU, Theresa. *Entrepreneurial competencies of Small and Medium Enterprises in the Hong Kong services sector*. Hong Kong: Pao Yue-Kong Library, 2001.

MAN, Thomas W. Y. *Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach*, v. 4, 309-321, 2006. <https://doi.org/10.1108/00400910610677027>

MCCLELLAND, David C. *Testing for competence rather than intelligence*. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

MCCLELLAND, David C. *The achievement motive in economic growth*. In: P. Kilby (ed.), *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, p. 109-222, 1971 apud MENDES, J. *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MELLO, Mario F.; NUNES, Luciano L. S. A importância da Educação Empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 8, n. 13, p. 152-173, 2018. <https://doi.org/10.18815/sh.2018v8n13.342>,

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 2018.

MENDES, J. *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NIELSEN, Flavia A. G.; OLIVO, Rodolfo L. F.; MORILHAS, Leandro J. *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração*. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2018.

POLITIS, Diamanto. *The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 399-424, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>

RAE, David. *Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries*. **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 01 oct. 2004. <https://doi.org/10.1108/00400910410569614>

REGO, Vânia. Educação empreendedora na educação formal brasileira, **Sebrae**. 17 out. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/educacao-empreendedora-na-educacao-formal-brasileira,7538c84a5f050610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 jun. 2024.

RELATÓRIO INTEGRADO. Site institucional. 2023. Disponível em: <https://banco.bradescositesclassic/pdf/sustentabilidade/bradesco-relatorio-integrado-2023.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. **Planejando e conduzindo entrevistas individuais.** In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações.* Porto Alegre: FEEng/UFRGS, cap. 1, p. 9-22, 2004.

ROCHA, Estevão L. C.; FREITAS, Ana A. F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. Rio de Janeiro: **RAC**, v. 18, n. 4, art. 5, p. 465-486, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/RDg86kGXNpFshX6spqYXDrG/?format=pdf>. Acesso em: 29 dez. 2023.

ROGERS, Carl R. **Sobre o poder pessoal.** São Paulo: Martins Fontes, 1977.

ROGERS, Carl R. **Liberdade de aprender em nossa década.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

SACRAMENTO, Patrícia M.; TEIXEIRA, Rivanda. M. Inovação e Aprendizagem de Empreendedores no Setor de Turismo: Análise Comparativa de Casos de Empresas de Pequeno e Médio Porte na cidade de Aracaju-Sergipe. São Paulo: **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 3, p. 121-139, set./dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1586>

SANTOS, Amanda M. F.; SILVA, Brenda M. L.; LOPES, Alba O. B. Educação empreendedora: um estudo de caso no nordeste do Brasil. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 5, n. 2, p. 67-83, 2017. <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/12713/8255> Acesso em 13 jul 2024. DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v5i2.12713>.

SANTOS, Priscila; PEREIRA, Eduardo D.; LANGUI, Celi. **Os diferenciais da aplicação da metodologia 6Ds na elaboração de soluções educacionais para a educação corporativa.** In: XVI Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa – SIMPROFI. São Paulo, nov. 2021. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/1085/74a30673cd1083f2e1b1ccc581e8b37b.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SCHAEFER, Ricardo; MINELLO, Ítalo F. Educação Empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. Rio de Janeiro: **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA)**, v. 10, n. 3, p. 60-81, jul./set. 2016. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i3.816>.

SCHMIDT, Douglas; PAULUS, Lauri; CALLEGARO, Ana R. C. **Métodos de Educação Empreendedora para o Desenvolvimento do Perfil Empreendedor.** XXVI Jornada do Conhecimento. Salão do Conhecimento Unijuí 2021, v. 7, n. 7, 18 out. 2021. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/20987>. Acesso em: 26 jan. 2024.

SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução Maria Sílvia Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural. 1997. Título original: *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. *Dunker&Humblot*, Berlim, Alemanha, 1964 apud MENDES, J. Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. *The fundamental phenomenon of economic development*. In P. Kilby (ed.), *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, p. 43-71, 1971 apud MENDES, J. *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. *Comments on a plan for the study of entrepreneurship*. In: R. Swedberg (ed.), *Joseph A. Schumpeter: the economics and sociology of capitalism*. Princeton: Princeton University Press, p. 406-428, 1991 apud MENDES, J. *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. *Development. Journal of Economic Literature*, XLIII, p. 112-120, 2005 apud MENDES, J. *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça 8 tipos de empreendedorismo e veja qual é o seu!** 14 jul. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-8-tipos-de-empreendedorismo-e-veja-qual-e-o-seu,5a2c8dc005ad1810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 24 jan. 2024.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é o Empretec?** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empretec>. Acesso em: 24 jan. 2024.

SOUZA, Isete S. Estreitando caminhos para a aprendizagem: Carl Rogers e a teoria da aprendizagem centrada no aluno. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, Unifap, [S. l.], v. 7, n. 11, p. 1904–1915, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i11.3714. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3714>. Acesso em: 14 fev. 2024.

SNELL, Robin; LAU, Agnes. *Exploring local competences salient for expanding small business. Journal of Management Development*, v. 13, n. 4, p. 4-15, 01 jun. 1994. <https://doi.org/10.1108/02621719410057032>

ULRICH, T. A.; COLE, G. S. *Toward more effective training of future entrepreneurs. Journal of Small Business Management*, v. 25, n. 4, p. 32-39, 01 oct. 1987.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA. Site institucional. Disponível em: <https://www.unibrad.com.br/UniversidadeCorporativa/Unibrad>. Acesso em: 19 jun. 2024.

VALE, Gláucia M. V. *Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014. DOI: 10.1590/1982-7849rac20141244.

VERGARA, Sylvia C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **RAP. Rio de Janeiro**: Fundação Getúlio Vargas, v. 34, n. 5, p. 181–8, set/out., 2000.

WEBER, M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Charles Scribner's Son. 1958 apud MENDES, J. *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy; JEFFERSON, Andrew. **6DS: As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio.** 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Évora, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 5<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMPIER, Maria A.; TAKAHASHI, Adriana R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. Especial, p. 564-585, 2011. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5442>. Acesso em: 12 dez. 2023.

## APÊNDICE

Roteiro Básico de Questões:

Número da Entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2024. Início: \_\_\_\_ : \_\_\_\_ Término: \_\_\_\_ : \_\_\_\_

I) Questões para a condução das entrevistas individuais.

- 1) O que faz a Universidade Corporativa expandir a oferta de cursos para empreendedores em população externa a sua organização?
- 2) Como a Universidade Corporativa realiza o mapeamento dos déficits de competências dos empreendedores para a elaboração dos conteúdos de seus cursos?
- 3) Como os temas sobre a aprendizagem experiencial e a educação centrada no aluno são considerados na elaboração dos conteúdos destes cursos ofertados aos empreendedores?
- 4) Como é o processo de seleção deste empreendedor? Como ele se candidata ao curso?
- 5) Como a Universidade Corporativa determina o conteúdo e a técnica pedagógica a serem aplicadas no desenvolvimento do empreendedor?
- 6) Como são definidos o papel do Professor e o papel do empreendedor para a execução destes cursos?
- 7) Como é o processo de mensuração dos resultados de conclusão destes cursos?