



DESENVOLVIMENTO EMPREENDEDOR- UMA PROPOSTA PARA A FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES

Júlio C. Soares- julioces@unijui.tche.br

UNIJUÍ- Universidade Regional do Noroeste/RS

End.: Rua São Francisco, 501- Bairro São Geraldo, Ijuí- 98700-000

***Resumo:** Este artigo pretende relatar uma primeira experiência, em nível de disciplina de graduação, denominada “Desenvolvimento Empreendedor”, ministrada num ambiente externo aos limites físicos da universidade, mais especificamente num hotel-fazenda (imersão), em janeiro de 2003, a qual culminou com um seminário de apresentação e discussão de planos de negócios. Esta primeira edição contou com a participação de 26 alunos, sendo dezesseis de administração, cinco do curso de engenharia elétrica, dois de engenharia civil, dois alunos de informática e um de economia. Foi conduzida e ministrada por três professores (facilitadores) vinculados ao Departamento de Estudos da Administração da UNIJUÍ. Além de relatar a experiência, este artigo busca analisar e discutir questões e situações experimentadas nesta primeira edição da disciplina, bem como estabelecer possíveis adequações à proposta em questão, correlacionando com aspectos teóricos inerentes ao tema empreendedorismo.*

Esta disciplina, na sua proposta atual, trata de aspectos técnicos e comportamentais relacionados ao desenvolvimento da capacidade empreendedora do grupo alvo da disciplina. Destarte, o trabalho desenvolveu-se utilizando a metodologia CEFÉ- Competências Empresariais através da Formação Empreendedora, concebida pela GTZ- Agência Alemã de Cooperação Técnica, abordando as diferentes sub-áreas da gestão.

Palavras-chave: *Empreendedorismo, Desenvolvimento de empreendedores, Gestão, Trabalho.*

1. INTRODUÇÃO

É palpitante a discussão, no âmbito acadêmico, acerca do processo de formação de alunos com perfil profissional adequado ao mundo contemporâneo. Neste sentido, já é uma obviedade falar que os cenários econômicos, sociais e tecnológicos alteram-se constantemente, o que corrobora o trocadilho de que “a mudança é uma constante”, que a oferta de postos de trabalho formais tem declinado ao longo dos tempos, além da instabilidade cada vez mais presente destes postos e da tendência de recrudescimento destes fenômenos e que as empresas demandam profissionais altamente qualificados e adaptáveis às novas exigências mercadológicas. Por outro lado, Cohen (2000) assinala que a taxa de mortalidade de novas organizações é expressiva em nível mundial, onde se estima que 80% das empresas que são fecundadas padecem até o terceiro ano de vida. Com efeito, a academia se vê diante de um desafio importante, sobretudo em áreas como as tecnológicas e de gestão, que diz respeito exatamente ao seu processo de ensino e aprendizagem, o qual se constitui no *back-ground* para a formação e geração de profissionais que inevitavelmente buscam sua inserção neste pretenso “mundo novo”.

Neste contexto, o tema empreendedorismo, assim como metodologias de ensino e aprendizagem alternativas a serem incorporadas em cursos de graduação das áreas tecnológicas, e por decorrência das engenharias, têm crescentemente ocupado espaços acadêmicos importantes quando se discute o perfil profissional apropriado a ser construído ao longo do processo de formação de alunos das áreas supracitadas. Neste sentido, Felipe (1998) alerta que diante de mudanças organizacionais, globalização, terceirização, avanço tecnológico, competitividade, redução de custos, alterações nas relações de trabalho, empregabilidade, oportunidades de negócio, qualidade no atendimento, criatividade e inovação, tem sido exigida uma constante aprendizagem visando atualização e identificação de algumas características necessárias para ser empreendedor ou para se manter no mercado.

Com a intenção de contribuir para esta discussão, este artigo pretende relatar uma primeira experiência, em nível de disciplina de graduação, denominada “Desenvolvimento Empreendedor”, ministrada num ambiente externo aos limites físicos da universidade, sob a forma de imersão, mais especificamente num hotel-fazenda, no mês de janeiro de 2003, culminado com um seminário de apresentação e discussão de planos de negócios no dia doze de abril de 2003. Esta primeira edição contou com a participação de 26 alunos, sendo dezesseis de administração, cinco do curso de engenharia elétrica, dois de engenharia civil, dois alunos de informática e um de economia, e foi conduzida e ministrada por três professores (facilitadores) vinculados ao Departamento de Estudos da Administração da UNIJUÍ, sendo um engenheiro, um contabilista e uma psicóloga. Além do relato pretendido, o presente artigo busca analisar e discutir questões e situações experimentadas nesta primeira edição da disciplina, bem como estabelecer possíveis adequações à proposta em questão, correlacionando com aspectos teóricos inerentes ao tema empreendedorismo.

É de bom alvitre acrescentar que esta disciplina, na sua proposta atual, trata de aspectos técnicos e comportamentais relacionados ao desenvolvimento da capacidade empreendedora do grupo alvo da disciplina. Destarte, o trabalho se desenvolveu através da utilização da metodologia CEFE- Competências Empresariais através da Formação Empreendedora, concebida pela GTZ- Agência Alemã de Cooperação Técnica, a qual busca desenvolver o comportamento pessoal/empresarial de indivíduos através do auto-conhecimento, do estímulo a um comportamento empreendedor e da provocação à busca de aptidões empresariais, utilizando-se do princípio do “aprender fazendo”. Tal princípio utiliza-se de jogos empresariais em que o participante, a partir de situações propostas (simulações), vivencia e avalia seu comportamento como indivíduo.

Ainda referente à CEFE, cabe registrar que esta metodologia considera que o grupo-alvo (alunos) se constitui como o centro do processo de aprendizagem, sendo que o facilitador (professor) assume uma papel orientativo e provocativo, ou seja, conduz as discussões grupais e sistematiza as contribuições. Neste processo, a base do aprendizado é a dinâmica vivenciada pelo grupo-alvo, onde este é explorado nos aspectos afetivos, cognitivos e psico-motriz.

Dentre os temas abordados na disciplina, destacam-se os seguintes: competências empreendedoras- CEPs- Características Empreendedoras Pessoais; Liderança e negociação- características do líder e capacidade de comunicação e negociação; Inovação e criatividade- criação de alternativas frente a situações e desafios inusitados; Planejamento- planejamento, programação, organização, execução e controle; Produção- estudo do processo produtivo, gargalos, estoques, cadeias produtivas, formação de redes, qualidade de produtos e processos e produtividade; Custos- custos fixos, variáveis, lucro, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, receita e custos totais; Estratégia e Marketing- forças, oportunidades, fraquezas e ameaças empresariais, 4Ps (produto, preço, ponto e promoção), faturamento e mercado e curva ABC; Finanças- risco, planejamento financeiro, fluxo de caixa e capital de giro; IGP (Inventário Geral Patrimonial)- ativos, passivos, indicadores contábeis e de desempenho; Plano de Negócios- estrutura e montagem de um Plano de Negócios.

Desta forma, o presente artigo, a partir de uma discussão teórica acerca do empreendedor e do empreendedorismo, trata de relatar a experiência em foco, para posteriormente encerrar com as considerações finais.

2. O EMPREENDEDOR E O EMPREENDEDORISMO- ASPECTOS CONCEITUAIS

O empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Conforme Hirish (1986), *apud* Dornelas (2000), o termo empreendedor tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo, ou seja, deve ser alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores e investidores e convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. De acordo com Dolabela (1999), além de energia e perseverança, uma grande dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar dos obstáculos, armadilhas e da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro. Neste sentido, um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Não é indispensável que ele possua os meios necessários à criação de sua empresa. Mas deve ser capaz de atrair tais recursos, demonstrando o valor do seu projeto (Plano de Negócios) e comprovando que tem condições de torná-lo realidade. O dinheiro é visto pelo empreendedor como uma medida de desempenho, como meio para realizar os seus objetivos, mas raramente como objetivo em si mesmo.

De certa maneira, Kirzner (1973), citado por Dornelas (2000), corrobora estas afirmações ao definir empreendedor como aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Pouco diferente desta abordagem é a definição de Schumpeter (1949), segundo a qual, empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Entretanto, ambos autores convergem para um consenso de que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Para o professor canadense Louis Jacques Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa imaginativa e caracterizada pela capacidade de fixar alvos e objetivos, ou seja, o empreendedor é um sonhador competente. Dolabela (1999) sintetiza conceitualmente empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Tal definição, aliada às já citadas, pode ser relacionada, enquanto causa e efeito, ao já citado neste texto, mundo em constante mutação, ou conforme Schumpeter, *apud* Duarte da Silva (1999), processo de destruição criadora, protagonizado, segundo o autor, exatamente pela figura do empreendedor, o qual desafia o *status quo* reinante no mercado, e, no limite, possibilita a ruptura de paradigmas até então predominantes, cujo comportamento típico é ressaltado por Drucker (1986), *apud* Duarte da Silva (1999), que defende que o empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, isto define o empreendedor e o empreendimento, ou seja, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Duarte da Silva (1999) declara que a caracterização do empreendedorismo enquanto um novo modelo de gestão consentâneo com os paradigmas (econômicos, políticos, social, tecnológicos, culturais, etc.) prevaletentes nesta transição milenar é evidenciada pela crescente produção literária sobre os seus fundamentos e metodologia, notadamente a partir da segunda metade dos anos 80. Franco (2002), ao defender que no contexto atual as empresas, para conquistar seu espaço, deverão ser organizações que busquem o aprendizado constante, e que, portanto, deverão empregar pessoas que busquem o aprendizado constante, acrescenta que nestas empresas surge uma nova visão de gerenciamento e liderança – dando ênfase ao “funcionário – empreendedor” com características de desempenho como capacidade de aceitação de riscos, flexibilidade, autoconfiança, autonomia, criatividade, buscando sempre uma melhor atuação e um excelente resultado. Neste sentido o autor coloca que este novo contexto vai dar origem a um perfil de qualificação que não inclui somente o domínio das habilidades motoras e disposição para cumprir ordens, e que não se satisfaz apenas com o “saber fazer”. No novo perfil é necessário também conhecer e, sobretudo saber aprender.

A partir das contribuições da literatura, pode-se sistematizar as características de um empreendedor de sucesso, as CEPs- Características Empreendedoras Pessoais, como persistência, autoconfiança, capacidade de definir metas, saber vislumbrar oportunidades e ter iniciativa, criatividade, assumir compromisso de cumprir contratos, disciplina de buscar constantemente eficiência e qualidade, procurar informação, constituir redes de apoio, saber assumir riscos calculados, além de, sobretudo, aprender a planejar sistematicamente as ações cotidianas. Sendo assim, este conjunto de qualidades sugere indagações como: Há uma premiação divina que forneça uma riqueza genética com todos estes atributos? Ou, é humanamente possível apoderar-se, em vida, de todos estes virtuosismos?

As indagações sugeridas no parágrafo anterior podem ser sintetizadas numa única: “É possível ensinar empreendedorismo, ou um indivíduo, ao ser concebido, está fadado a uma loteria genética que o configure ou não um “ser empreendedor”?”. Cohen (2000) ao fazer este questionamento lembra que num passado recente acreditava-se que o espírito empreendedor era uma função da personalidade, dependia mais que tudo do perfil psicológico, além de citar afirmações de Schumpeter, segundo as quais, as características do empreendedor, essa capacidade de desafiar o que está estabelecido, estão presentes apenas numa pequena parcela da população. O autor referencia também, afirmações da professora de empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo Ofélia Torres, que expõe uma realidade atual onde se percebe muito mais gente propensa a ter negócio próprio, o que pode estar gerando uma disposição natural para empreender. Mas, segundo Cohen (2000), essa disposição, embora essencial, não é suficiente para formação do espírito empreendedor tal como é encarado hoje, qual seja, uma forma de ver o mundo, aliada a um conjunto de técnicas e conhecimentos, que

permite enxergar oportunidades e atuar de forma a obter resultados. Complementando seu raciocínio, o autor cita o método de ensino de empreendedorismo do consultor Fernando Dolabela, já amplamente difundido, sugerindo, portanto, que é possível ensinar empreendedorismo. Neste sentido, Drucker, *apud* Santos, Almeida e Vasconcelos (2002), corrobora esta inferência afirmando que o empreendedorismo, ou espírito empreendedor é uma disciplina e pode ser aprendida.

Seguindo esta perspectiva de análise, Santos, Almeida e Vasconcelos (2002) indagam a respeito do que é importante ser ensinado na escola para desenvolver o espírito empreendedor nos alunos, bem como quais são as habilidades e os atributos que os alunos devem ter ou possuir para atuarem nas empresas como empreendedores. Não obstante este desafio, os autores endossam o coro de quem defende que o empreendedorismo é uma prática e deve ser urgentemente ensinado, sugerindo que o docente deve atuar estimulando o aluno e destruindo os mitos quanto aos aspectos de fracasso, mostrando que o insucesso na atividade empreendedora faz parte do processo, e que o fracasso numa atividade representa uma alternativa tentada que não correspondeu ao esperado e que deve ser tentada uma outra. Por outro lado, deve-se alertar para que não se confunda um indivíduo inconseqüente e irresponsável com o empreendedor, que além de ter iniciativa e coragem para protagonizar um novo negócio, reúne competências que o levam a assumir riscos calculados e moderados.

Entretanto, partindo do pressuposto de que formar empreendedores demande mudanças, e que estas façam parte da natureza humana, Felipe (1998) atenta para o fato de que ... “isto não acontece como num passe de mágica em que basta nossa vontade para que tudo se transforme naquilo que queremos. É preciso determinação, investimento de energia e a descoberta daquilo que podemos colher, sempre considerando os caminhos já percorridos”.

Ao analisar o papel essencial da universidade quanto aos seus fins precípuos, Duarte da Silva (1999) conclui que tal instituição deve se configurar de modo a tornar-se mais adaptativa e empreendedora, pois à medida que a mesma deve atuar em estimular para a busca do conhecimento e de soluções de problemas do mundo contemporâneo, em particular os regionais e nacionais, ela então, deve ater-se para a questão do desemprego e da criação de novas empresas. Neste sentido, o autor apregoa que uma contribuição importante é estimular a formação do espírito empreendedor do graduado, mas, para isso ela precisa estar inserida e engajada para ser adaptativa e empreendedora.

De certa maneira, Dolabela (1999) corrobora esta assertiva, ao apresentar algumas razões acerca do porquê do ensino de empreendedorismo e da necessidade de formatar alternativas pedagógicas para tal:

- Exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de “empreendedorismo”. As empresas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam também o negócio, saibam auscultar e atender às necessidades do cliente e possam identificar oportunidades, e mais: buscar e gerenciar os recursos para viabilizá-las.
- A metodologia de ensino tradicional não é adequada para formar empreendedores e as instituições de ensino estão distanciadas dos “sistemas de suporte”, ou seja, das empresas, dos órgãos governamentais, dos financiadores, das associações de classe, entidades das quais os pequenos empreendedores dependem para sobreviver. As relações entre universidade e empresa ainda são incipientes no Brasil.
- Cultura. Os valores do nosso ensino não sinalizam para o empreendedorismo.
- Ética. Uma grande preocupação no ensino do empreendedorismo devem ser os aspectos éticos que envolvem essa atividade. Por sua grande influência na sociedade, na economia, é fundamental que os empreendedores, como qualquer cidadão, sejam guiados por princípios e valores nobres.

-Cidadania. O empreendedor deve ser alguém com alto comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade, com forte consciência social, e a sala de aula é um excelente lugar para o debate desses temas.

Por fim, ao destacar a importância e a necessidade de ensinar empreendedorismo como alternativa ao desenvolvimento sócio-econômico de uma região ou país, Fillion (1999) cita pesquisas de Hoy e Carland (1983) e Carland et al. (1984), os quais apontaram que uma pequena percentagem dos negócios é gerida por verdadeiros empreendedores (entre 21% e 32%) nos Estados Unidos, sendo que na Europa este número seria 10%.

3. DESENVOLVIMENTO EMPREENDEDOR- A PRIMEIRA EXPERIÊNCIA

Ao iniciar o relato da experiência vivenciada a partir da disciplina denominada “Desenvolvimento Empreendedor”, já sumariamente caracterizada anteriormente, é oportuno citar afirmações de Santos, Almeida e Vasconcelos (2002), segundo as quais todo professor sabe da grande quantidade de alunos, com enorme talento, que passam por seus bancos escolares, notadamente nos cursos de engenharia, onde a formação que eles obtêm no curso básico, em muito contribui para aumentar seu potencial e sua capacidade de resolver problemas. Entretanto, muitos destes jovens talentos, senão a maioria, não é preparada para desenvolver suas aptidões como empreendedores internos nas suas empresas, ou para a geração de novos negócios. Esses alunos vêm sendo formados da mesma maneira há décadas, sem serem conscientizados da importância para o país de uma postura empreendedora por parte de sua população.

Mattos Martins *et al.* (2002) contribuem com esta discussão ao citar Maseto (1998), o qual defende a importância do professor desenvolver atitudes de parceria e co-responsabilidade com seus alunos, e de planejarem juntos o curso, além de fazer uso de técnicas em sala de aula que estimulem a participação. Assim, no processo de ensino-aprendizagem de empreendedorismo ocorre uma mudança qualitativa, a qual pressupõe a centralidade do aluno. Os autores complementam que nesse contexto, educar, transforma-se num processo permanente de aprendizagem e citam Moran (2000): “*Educar é ajudar os alunos na construção da sua identidade, do seu caminho pessoal e profissional do seu projeto de vida, no desenvolvimento de habilidades de compreensão, emoção e comunicação que lhes permitam encontrar seus espaços pessoais, sociais e profissionais e tornar-se cidadãos realizados e produtivos*”. Sendo assim, o professor, nesse processo, passa a ser um facilitador, com atitudes, como: respeitar e orientar a autonomia do aluno; organizar e comunicar o conhecimento constituído; promover a auto-estima e a cooperação; desenvolver um clima de respeito estimulando a livre expressão e o respeito para com o outro e; avaliar atos e resultados. O aluno, por sua vez, passa a ser parceiro da ação, a colaborar ativamente, desenvolvendo habilidades comportamentais inspiradas na formação existencial/psicológica, aprendendo a solucionar problemas, a construir seu conhecimento.

De certa maneira, estes pressupostos recém sistematizados estão incorporados na metodologia CEFE, que é a *back-ground* da experiência em análise, já que tal metodologia estrutura-se tendo o aluno (grupo-alvo) como centro do processo e como gerador de conhecimento a partir das vivências, dinâmicas de grupos e jogos empresariais a ele submetidas, e posteriormente “processadas”, ou seja, discutidas e sistematizadas coletivamente, produzindo referenciais atinentes aos temas em foco. É importante colocar que estas atividades, dinamizadas segundo a CEFE, procuram explorar e desenvolver no aluno habilidades atreladas ao seu afetivo, cognitivo e psico-motriz. Ao final da disciplina, procedeu-se uma avaliação da mesma por parte dos alunos, e fruto desta avaliação, relativas à metodologia em particular, brotaram afirmações como:

-“O curso foi muito bom, sobretudo por ter trazido novas formas de ensino para melhorar o aprendizado”.

-“O curso foi bem dinâmico, com muito material de apoio e com tarefas bem criativas e diferentes”.

-“Achei o curso muito bom, principalmente pelo método utilizado na aprendizagem. Com certeza a teoria é importante, mas com vivência prática a aprendizagem se torna mais fácil”.

-“A metodologia utilizada, onde uma das características é aprender fazendo, faz com que nós, enquanto alunos, nos envolvemos mais, nos comprometemos, participamos, decidimos e o mais importante, aprendemos fazendo”.

-“O curso é interessante, pois concilia a teoria da sala de aula com trabalhos práticos elaborados no curso, nos ajuda a tomar decisões, planejar, elaborar custos, enfim aprendemos praticando e isso nos traz uma síntese de como administrar uma empresa”.

-“No meu ponto de vista, o curso foi muito interessante, porque você trabalhando a prática, você pode fazer a teoria, sendo que muitas vezes você tem bastante teoria e quando chega na prática acaba tendo dificuldades”.

Frente a estas declarações, pode-se afirmar que práticas pedagógicas alternativas à convencional podem ser testadas e aplicadas ao processo de ensino aprendizagem, na perspectiva de persuadir o aluno a assumir uma postura mais proativa neste processo, envolvendo-o mais na prática didática, levando, portanto, a uma dinâmica que tem se mostrado salutar.

Quanto ao conjunto de atividades realizadas ao longo da disciplina, inicialmente parece razoável relata-las sumariamente. Sendo assim, o quadro 1 sintetiza e ilustra o conjunto de atividades protagonizadas ao longo dos trabalhos, bem como os respectivos temas tratados:

Quadro 1- Síntese das atividades realizadas ao longo da disciplina

Data	Manhã	Tarde	Noite
06/1	-Saudação inicial e regimentos. -Conhecimento grupal.	-Metodologia CEFE (exposição). -CEPs (características empreendedoras pessoais). -Atividade exercitando “persistência”.	- Livre.
07/1	-Planejamento. -Início do trabalho da psicóloga.	-Marketing e estratégia.	Planejamento Financeiro.
08/1	-Avaliação do trabalho realizado até então junto ao grupo”. -Custos.	-Produção. -Replanejamento dos trabalhos: Início da “Olimpíada Empreendedora”.	- Livre.
08/1	-Avaliação comportamental: “Cadeira quente”. -Encaminhamento de tarefas às equipes: estruturar atividades para as demais equipes e formação da comissão organizadora da festa. -Definição da data/local da confraternização.	-14:00 às 16:00: livre para desenvolvimento das tarefas. 16:00: mini-palestra com proprietário do hotel. 17:00: Continuidade da Olimpíada Empreendedora- aplicação das dinâmicas concebidas pelos grupos.	- Festa.
08/1	-IGP (Inventário Patrimonial). -Registros e controles.	-Plano de Negócios. -Atividade da psicóloga: Avaliação grupal e definição do perfil empreendedor. -Avaliação da disciplina. -Mensagem final.	

Ao observar o quadro 1, verifica-se que a disciplina, além de tratar de aspectos técnicos relativos à gestão, aborda e explora aspectos e habilidades comportamentais como liderança, negociação, criatividade, comunicação, bem como provoca o participante a refletir a respeito de seu perfil característico como pessoa, ou seja, uma espécie de busca de autoconhecimento. Neste sentido, é oportuno registrar um momento importante da disciplina, onde se procurou fazer uma avaliação comportamental de cada aluno, e para tal se aplicou uma atividade denominada “cadeira quente”, que consiste em dispor o grande grupo em semicírculo, e, voluntariamente, cada participante coloca-se frente ao grupo para receber a avaliação dos demais referentes a aspectos positivos e negativos inerentes à sua pessoa e ao seu comportamento. Após ser avaliado, quem foi alvo da análise manifesta-se. Ao final das análises, todos se cumprimentam. Esta atividade levou muitos alunos a refletirem e a reverem-se como indivíduo, bem como gerou momentos de tensão, constrangimento, perturbação e abalos.

Sob esta ótica, conforme Felipe (1998), “para nos auto-avaliarmos, precisamos de certa base de conhecimentos psicológicos gerais, acompanhada de uma auto-análise constante que nos permita aprofundar dia a dia a noção que temos de nossas possibilidades e limitações, de nossas aspirações, êxitos, insucessos e assim por diante”. O autor acrescenta que o auto conhecimento deve resultar em melhor ajustamento e na conquista da maturidade e do controle emocional, ou seja, na capacidade de entender os outros e de se fazer entender, na capacidade de se auto julgar e de julgar os outros o mais objetivamente possível e na capacidade de aceitar a si mesmo e aos outros, admitindo que ninguém é isento de falhas, mas que também se pode encontrar qualidade em si mesmo e nos outros se há este desejo.

Também é oportuno colocar que houve adequações na proposta original, exatamente em função das contingências locais (hotel-fazenda), e do próprio andamento dos trabalhos. Dentre outras menos importantes, é pertinente sublinhar a adequação mais substancial, que acabou gerando a idealização do que se denominou “Olimpíada Empreendedora” motivada em função do apelo manifestado pelo público-alvo no sentido de aproveitar a estrutura do hotel-fazenda, ou seja, as contingências locais, para dinamizar os trabalhos. Diante desta demanda, a equipe de facilitadores viu-se obrigada a alterar seu plano de atividades de modo a atender esta expectativa manifestada pela turma.

A Olimpíada Empreendedora, concebida ao longo dos trabalhos e, portanto, sem programação anterior, demandou atividades que pudessem ser desenvolvidas aproveitando a infra-estrutura do hotel-fazenda. A partir de então, nesta perspectiva, a equipe de facilitadores pensou em explorar competências pessoais vinculadas, sobretudo, ao exercício de liderança, planejamento (de recursos humanos), criatividade, persistência e estratégia. Para tal, foram definidos por sorteio quatro líderes de equipes, sendo que cada líder foi escolhendo membros do grupo (frente a todo o grupo) que estruturariam sua equipe praticamente até o final dos trabalhos. Esta escolha potencializou processamentos em termos de critérios utilizados pelos líderes na definição de suas equipes, sentimentos dos escolhidos em termos de preferência ou não, além de subsídios à avaliação comportamental (“cadeira quente”), a ser realizada posteriormente.

Estruturadas as equipes (duas equipes de seis membros e duas de sete), passou-se a encaminhar atividades/desafios/provas às mesmas, as quais concorriam entre si, sendo que a cada atividade as equipes passaram a acumular pontos em função de seu desempenho em cada atividade, para que, ao final da Olimpíada fosse possível contabilizar a pontuação das equipes e apontar a classificação derradeira. Em geral, as pontuações estabelecidas obedeceram aos seguintes critérios: 1º lugar 20 pontos, 2º lugar 10 pontos e 3º lugar 5 pontos. Cabe ressaltar que as atividades foram sendo passadas às equipes ao longo do processo, e algumas limitações em termos de aproveitamento dos recursos humanos de cada equipe foram sendo impostas

também ao longo do processo, ou seja, para determinados desafios as equipes não poderiam fazer uso de membros já participantes de atividades anteriores. O fato de não anunciar estas regras prematuramente não permitiu às empresas um planejamento consistente de seus recursos humanos, aspecto passível de mudança em edições posteriores. É importante ressaltar que apenas o líder de cada equipe era informado acerca das regras de cada atividade, e, portanto, a repassava ao restante da equipe. Tal fato proporcionou avaliar a capacidade de comunicação e do próprio exercício da liderança perante os liderados. Esta “olimpíada” gerou um clima de contundente competição entre as equipes, motivando os participantes a buscarem os melhores resultados possíveis à sua “empresa”, bem como momentos de “certa agressividade” entre os participantes. Nestas circunstâncias deve-se ter cuidado e atentar no sentido de monitorar aspectos emocionais e afetivos do grupo, em função das situações criadas, fruto deste clima competitivo gerado pela disputa. Dada a limitação do tamanho do artigo, não é possível descrever as atividades elaboradas e aplicadas ao longo da “Olimpíada Empreendedora”.

Outra particularidade a ser ressaltada neste processo diz respeito ao desafio colocado para cada equipe no sentido de conceber e aplicar uma atividade às demais em quatro cenários distintos e definidos por sorteio: água (piscina), mato, areia (quadra de vôlei) e hotel. Frente a este desafio, portanto, cada equipe foi compelida a conceber uma dinâmica para posteriormente ser aplicada às demais. Os resultados apresentados pelas equipes foram extremamente criativos, surpreendendo os facilitadores e a própria turma como um todo, alguns admitindo, inclusive, que não imaginavam reunir talento para conceber tais feitos. Neste sentido, pode-se chamar a atenção para esta potencialização da criatividade verificada, atribuindo a esta constatação, talvez, o ambiente e o cenário de leveza do hotel-fazenda, o clima de certa tolerância que se estabeleceu na disciplina, bem como a liberdade e autonomia concedida às equipes para estruturar suas atividades. Nesta lógica, Blinder (2002) afirma que mentes criativas procuram ambientes tolerantes, ou, por outro lado, ambientes tolerantes permitem que mentes criativas possam efetivamente fazer acontecer, pois aparentemente os efeitos do fracasso nestes ambientes acabam sendo relativizados, à medida que as pessoas passam a temer com menor intensidade estes efeitos, muito embora haja polêmica em torno desta assertiva. Entretanto, cabe uma ressalva, a de que as dinâmicas criadas foram aplicadas e não processadas, fato que os facilitadores admitem como uma falha a ser corrigida posteriormente, e que deverá qualificar o processo.

O fechamento da Olimpíada Empreendedora deu-se por ocasião da confraternização final, onde se optou por utilizar pontuações da equipe frente à interpretação de músicas no “vídeo-que”. O desempenho de cada equipe foi obtido pela média entre duas performances da mesma, ou de membros da equipe para tal atividade. Uma música a ser interpretada foi definida pela própria equipe e outra pelos facilitadores.

Após a imersão no hotel-fazenda, o grupo voltou a se reunir dia doze de abril, tendo como pauta a apresentação de planos de negócios, que é um documento para descrever um novo negócio, ou até mesmo um negócio já existente. Essa ferramenta de gestão deve ser usada por todo empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo um caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up* (iniciante). Nesta etapa, a expectativa dos facilitadores, talvez otimista demais, era de que todos os grupos apresentassem propostas de novos negócios, materializadas pelos planos de negócios, fato não confirmado, e que causou, num primeiro momento, uma certa frustração, à medida que a maioria dos planos de negócios tratou de empresas já existentes. Posteriormente, entretanto, examinando mais detidamente os

números, verificou-se que em torno de 40% dos planos de negócios correspondiam a novos negócios, o que não pode ser considerado tão ruim assim.

Para finalizar este relato, cabe reproduzir algumas afirmações dos alunos, sistematizadas a partir da avaliação procedida ao final da imersão:

- “Sugiro proporcionar outros eventos iguais e passar para outros professores a experiência para que eles também possam realizar cursos iguais a esses”.
- “O curso nos proporcionou conhecermo-nos melhor, já que o mesmo possui muitos conteúdos que são voltados para a pessoa. Nos proporcionou uma visão mais definida do que iremos encontrar a partir de agora. Achei muito importante poder ver como eu sou, já que no início fiquei com receio de não poder, não saber fazer algo, mas consegui, e isto me deixa muito feliz. Esta disciplina está sendo importante porque me mostrou que existem infinitas maneiras de sucesso e para se realizar as tarefas do nosso dia a dia”.
- “Só em função da disciplina ser fora da sala de aula (quatro paredes) já dá uma outra dimensão e motivação, além de aproximar mais os educadores dos alunos”.
- “Interessante essa idéia de facilitadores. Quebra a rotina de apenas um representante ou pessoa para coordenar a disciplina. Quebra a monotonia. Se um facilitador não consegue atrair totalmente o aluno, ou outros complementam”.
- “Um dinamismo diferente, criativo que envolveu a todos. Essa metodologia fez com que houvesse maior integração entre o grupo, desenvolveu nossa criatividade e percepção”.

Ao observar estas declarações do grupo-alvo, entre outras não registradas neste texto, percebe-se manifestações de euforia, empolgação e satisfação proporcionada pela experiência. Entretanto, deve-se ter a lucidez e serenidade no sentido de filtrar estas informações derivadas dos alunos, e talvez até movidas por uma certa dose de emoção e afetividade, e analisar de forma transparente o que efetivamente ficou desta experiência, ou seja, o que de fato os alunos “apreenderam”. E acredita-se que o tempo se encarregará de concreta e consistentemente oferecer esta resposta, muito embora os sinais sejam alentadores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função das contingências do mundo contemporâneo, são inegáveis a pertinência e importância de investir no incentivo e formação de empreendedores nas escolas, mormente nas universidades, mesmo porque, conforme já abordado neste texto, um indivíduo não está fadado exclusivamente a uma loteria genética que o permita a vir a ser um empreendedor, mas pode ser devidamente preparado para tal. Entretanto, este processo tem o seu ônus e está condicionado a um formato pedagógico que foge ao convencional, onde o papel do tradicional “professor” assume outra dimensão como, por exemplo, “atuar estimulando o aluno e destruindo os mitos quanto aos aspectos de fracasso (fraco desempenho numa prova), mostrando que o insucesso na atividade empreendedora faz parte do processo. E que o fracasso numa atividade representa uma alternativa tentada que não correspondeu ao esperado e que deve ser tentada uma outra”.

Embora o ensino de empreendedorismo já tenha uma trajetória importante no Brasil, esta área merece esforços de estudo e pesquisa. Desta forma, este trabalho procurou relatar uma primeira experiência em nível de disciplina de graduação (Desenvolvimento Empreendedor), onde reuniu num hotel fazenda, e durante cinco dias, um grupo de 26 alunos de diferentes áreas como alternativa a provocar instinto empreendedor e contribuir na formação destes acadêmicos de uma forma diferente à convencional. As avaliações procedidas ao final deste trabalho foram alentadoras quanto aos objetivos almejados pela proposta, que merece ajustes naturalmente. Entretanto, julga-se prematuro validar tais impressões, pois somente ações e atitudes concretas dos participantes enquanto indivíduos e profissionais poderão corroborá-la como procedente.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COHEN, Davi Como se faz gente que faz? Revista Exame, São Paulo, p. 158-167, 23 de agosto de 2000.
- DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. Rio de Janeiro: Cultura, 1999.
- DORNELLAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DUARTE DA SILVA, Nilson Carlos. Importância da formação do espírito empreendedor dentro da universidade: estudo de caso. In: XIX ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1999, Angra dos Reis. Anais... Angra dos Reis, RJ:1999, 1 CD ROM.
- FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. RAE- Revista de Administração de Empresas, São Paulo v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- FELIPPE, Maria Inês. Empreendedorismo- Buscando o sucesso empresarial. Sala do Empresário- Revista de Estratégia Empresarial. São Paulo, ed. 16, p. 10-20, 1998.
- FRANCO, Marlene Aparecida de Aguiar. Mais sentir...mais saber...para empreender. In: XXII ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba- PR. Anais... Curitiba-PR:2002, 1 CD ROM.
- MATTOS MARTINS et al. Um enfoque empreendedor para a educação a distância: LED/UFSC. In: In: XXII ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba- PR. Anais... Curitiba-PR:2002, 1 CD ROM.
- SANTOS, Maurílio José dos; ALMEIDA, Yêda de Medeiros Bastos de; VASCONCELOS, Íris Eucáris de. O ensino do intra-empreendedorismo em cursos de graduação em engenharia de produção. In: XXII ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba- PR. Anais... Curitiba-PR:2002, 1 CD ROM.
- SCHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development*. Harvard University Press, 1949.

ENTERPRISING DEVELOPMENT - A PROPOSAL FOR THE FORMATION OF ENTERPRISING

Abstract: This paper intends to explain a first experience, in level of graduation discipline, called "Enterprising Development", taught in an external atmosphere to the physical limits of the university, more specifically in a hotel-farm (immersion), in January of 2003, culminating with a presentation seminar and discussion of business plans. In this first edition participated 26 students', being sixteen of Administration course, five of of Engineering Electric course, two of Civil Engineering, two students of Computer Science and one of Economy course. It was driven for three teachers (facilitators) linked to the Department of Studies of the Administration of UNIJUÍ. Besides telling the experience, this paper looks for to analyze and discuss subjects and situations tried in this first edition of the discipline, as well as to establish possible adaptations to the proposal in subject, correlating with inherent theoretical aspects to the theme Entrepreneurship.

This discipline, in its current proposal, is about technical behaviour aspects and related to the development of the enterprising capacity of the white group of the discipline. Then, the work was developed using the methodology CEFE - Managerial Competences through the Enterprising Teach, conceived by GTZ - German Agency of Technical Cooperation, approaching the different sub-areas of the administration.

Key words: Entrepreneurship, Entrepreneurs' development, Management, Work.