

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES NA REALIDADE
DO PÓS-GRADUAÇÃO DA FUNDAÇÃO DE ESTUDOS
SOCIAIS DO PARANÁ - FESP

Dissertação de Mestrado

Sandra Regina Soares Dias

Florianópolis
2002

APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES NA REALIDADE
DO PÓS-GRADUAÇÃO DA FUNDAÇÃO DE ESTUDOS
SOCIAIS DO PARANÁ - FESP

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES NA REALIDADE
DO PÓS-GRADUAÇÃO DA FUNDAÇÃO DE ESTUDOS
SOCIAIS DO PARANÁ - FESP

Sandra Regina Soares Dias

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

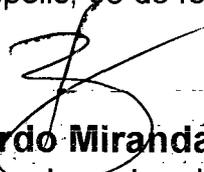
Florianópolis
2002

Sandra Regina Soares Dias

APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES NA REALIDADE
DO PÓS-GRADUAÇÃO DA FUNDAÇÃO DE ESTUDOS
SOCIAIS DO PARANÁ - FESP

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia da Produção** no Programa de Pós-Graduação em **Engenharia da Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de fevereiro de 2002.



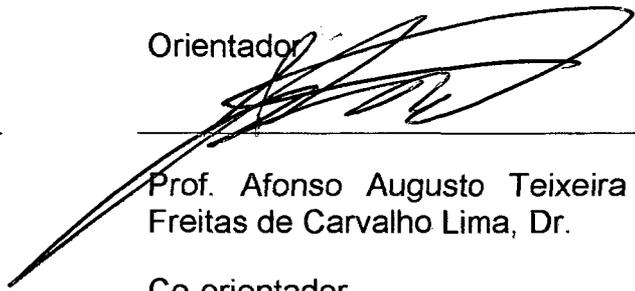
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana,
Dr.

Orientador



Prof. Afonso Augusto Teixeira de
Freitas de Carvalho Lima, Dr.

Co-orientador



Prof. Ricardo Roberto Behr, Dr.

*Dedico este trabalho a todos os meus
alunos (atuais e futuros),
comprometidos na busca do ideal
empreendedor.*

Agradecimentos

Gratidão deve ser falada, escrita e guardada no coração, por isso a todos que ajudaram a transformar uma intenção em realidade – meu muito obrigada!

Em especial:

À *Deus* por me dar forças e saúde para concluir mais esta etapa e seguir em frente...

À *Zilma, Ery e Edison Luiz* que, de formas diferentes, mas sempre amorosas, estiveram comigo nesta empreitada.

Aos Professores *Lezana e Afonso* pela solidariedade e proficiência comprovada de orientadores.

Ao Professor *Ricardo Roberto Behr* pela relevante contribuição ao fazer parte da banca de avaliação.

À Prof. *Silvia Maria Pereira de Araújo* que me ensinou os primeiros passos na pesquisa científica, ainda na graduação.

Às Instituições de Ensino, UFSC e FESP, por propiciarem condições para que o presente estudo se efetivasse.

Sandra Regina Soares Dias

Sumário

Lista de figuras.....	viii
Lista de gráficos.....	ix
Lista de quadros	x
Lista de tabelas	xi
Resumo	xii
Abstract.....	xiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa.....	4
1.1.1 O Programa de Capacitação para Empreendedores	5
1.1.2 A Metodologia de Avaliação de Reação.....	6
1.2 Objetivos do estudo	7
1.3 Estrutura da dissertação.....	7
1.4 Definições de termos considerados importantes no contexto da pesquisa.....	9
2 O EMPREENDEDORISMO E SEU PRINCIPAL ATOR: O EMPREENDEDOR.....	11
2.1 O ciclo empreendedor e o ciclo tradicionalista e/ou burocrático: posturas	12
2.2 Fatores psicológicos e comportamentais	18
2.3 Conceitos de empreendedor	21
2.4 Características do indivíduo empreendedor - o perfil empreendedor.....	24
2.4.1 Necessidades humanas e do empreendedor	30
2.4.2 O conhecimento para empreender.....	36
2.4.3 Habilidades necessárias ao empreendedor	38
2.4.4 Os valores do empreendedor	41
2.5 Critérios educacionais e o desafio do aprendizado	42
2.6 Características básicas para formação do indivíduo empreendedor.....	45
2.6.1 Liderança.....	46
2.6.2 Feedback.....	47

2.6.3	Estratégias de Motivação	50
2.6.4	Ética	52
2.6.5	Gestão do conhecimento.....	54
2.7	O empreendedor e a sua capacitação tecnológica.....	55
2.8	Planejamento estratégico do empreendedor	56
2.8.1	Visão estratégica.....	58
2.8.2	Procedimentos adotados pelo empreendedor à resolução de desvios (e/ou problemas)	61
3	AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS E SEUS CRITÉRIOS	65
3.1	Programas educacionais - a capacitação profissional	65
3.1.1	Programas de capacitação para indivíduos empreendedores.....	66
3.2	Avaliação de programas	71
3.2.1	A conceituação do processo de avaliação	72
3.2.2	Metodologias de avaliação.....	75
3.2.3	Avaliação e seus critérios.....	77
3.2.4	Técnicas e instrumentos de avaliação.....	82
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	90
4.1	Delineamento da pesquisa	90
4.1.1	População e Amostragem	93
4.1.2	Coleta e tratamento dos dados	94
4.1.3	Análise dos dados.....	98
4.2	Limitações referentes aos procedimentos metodológicos utilizados	100
5	PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES MINISTRADO NA FESP E SUA AVALIAÇÃO	103
5.1	Caracterização da instituição: FESP.....	105
5.1.1	Histórico	106
5.1.2	A FESP e sua modernização	108
5.1.3	Cursos de Pós-Graduação da FESP (missão/objetivos).....	109
5.2	O Programa de Capacitação para Empreendedores	112
5.2.1	Apresentação sucinta do perfil do grupo de alunos pesquisados....	113

5.2.2	Definição dos objetivos do Programa de Capacitação para Empreendedores.....	115
5.2.3	Definição do conteúdo do programa de capacitação para empreendedores	116
5.2.4	Seleção de técnicas de motivação / incentivação	118
5.2.5	Elaboração de planos de aula	119
5.2.6	Critérios avaliativos	120
5.3	A avaliação objetiva e subjetiva realizadas.....	121
5.3.1	Avaliação de aprendizagem	121
5.3.2	Avaliação de reação	122
6	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	134
6.1	Apresentação dos resultados	134
6.1.1	Levantamento do perfil da amostra pesquisada.....	134
6.1.2	Resultado da avaliação do programa, após a sua execução, utilizando o questionário no corpo discente da FESP	143
6.1.3	A análise de conteúdo do discurso dos entrevistados.....	156
7	CONCLUSÕES	163
7.1	Quanto à Pesquisa Bibliográfica.....	163
7.2	Quanto ao Programa de Capacitação para Empreendedores	164
7.3	Quanto a Metodologia de Avaliação de Reação	167
7.4	Limitações e Recomendações	168
7.5	Considerações finais.....	173
8	FONTES BIBLIOGRÁFICAS	176
9	ANEXOS.....	183
9.1	Questionário para apurar o perfil geral do grupo de alunos trabalhados	184
9.2	Programa do módulo comportamento do empreendedor	185
9.3	Planos de aula referente ao Programa de Capacitação de Empreendedores	191
9.4	Instrumento de coleta de dados.....	201
9.5	Avaliação do docente.....	204

Lista de figuras

Figura 1: Ciclo empreendedor e burocrático	15
Figura 2: O processo comportamental	20
Figura 3: Hierarquia das necessidades	32
Figura 4: Três categorias da visão	59
Figura 5: O Processo da Visão	60
Figura 6: Etapas para a elaboração do roteiro de entrevista.....	85
Figura 7: Etapas da Metodologia de Avaliação de Reação.....	127
Figura 8: Etapas de elaboração do questionário de avaliação de reação pós- programa	130

Lista de gráficos

Gráfico 1: Percentual da faixa etária dos entrevistados	133
Gráfico 2: Percentual formação de graduação/curso	134
Gráfico 3: Percentual do vínculo empregatício atual	135
Gráfico 4: Percentual administração do próprio negócio.....	136
Gráfico 5: Percentual do tempo em que exerce o papel de empreendedor ...	137
Gráfico 6: Percentual do porte da organização	138
Gráfico 7: Percentual - além do vínculo empregatício, paralelamente, administra o próprio negócio/empresa.....	139
Gráfico 8: Percentual - ramo de atividade que administra/empreende	140
Gráfico 9: Percentual - O conteúdo abordado estava em consonância com os objetivos propostos no programa	142
Gráfico 10: Percentual – O conteúdo ministrado estimulou a sua participação e entendimento durante as aulas	143
Gráfico 11: Percentual - A prática em relação ao contexto empresarial estabelecida a partir do conteúdo ministrado.....	144
Gráfico 12: Percentual da produtividade das técnicas motivacionais.....	145
Gráfico 13: Percentual - Se o professor atendeu as expectativas.....	146
Gráfico 14: Percentual da suficiência dos recursos didáticos e pedagógicos adotados	147
Gráfico 15: Percentual - Organização do material didático como elemento facilitador do processo de ensino-aprendizagem	148
Gráfico 16 Percentual – Adequação da infra-estrutura para a execução do programa.....	149
Gráfico 17: - Percentual: cumprimento dos objetivos do programa conforme o planejamento.....	150
Gráfico 18: Percentual – Os critérios avaliativos no processo de ensino/aprendizagem	151
Gráfico 19: Percentual de auto-comprometimento pelas atividades realizadas em sala de aula	152
Gráfico 20: Percentual - curiosidade/desejo de aprender despertados pelos temas/tópicos ministrados	153

Lista de quadros

Quadro 1: Conseqüências inerentes ao ciclo empreendedor e burocrático/tradicionalista.....	16
Quadro 2: Contratos dos ciclos empreendedor e burocrático	17
Quadro 3: Características dos ciclos - empreendedor e burocrático.....	17
Quadro 4: Interesses dos ciclos - empreendedor e burocrático.....	18
Quadro 5: Principais características do empreendedor	30
Quadro 6: Necessidades do empreendedor.....	35
Quadro 7: Principais conhecimentos necessários ao empreendedor	37
Quadro 8: Critérios do ato de dar e receber <i>feedback</i>	48
Quadro 9: Fatores de êxito.....	62
Quadro 10: Etapas para elaboração de um programa de capacitação para empreendedores	68
Quadro 11: Níveis de avaliação - uma comparação das terminologias	79
Quadro 12: Cursos de pós-graduação oferecidos pela FESP.....	109
Quadro 13: Aspectos positivos, negativos e sugestões manifestos no discurso dos entrevistados	157

Lista de tabelas

Tabela 1: Faixa etária dos pesquisados.....	133
Tabela 2: Formação de graduação/curso.....	134
Tabela 3: Vínculo empregatício atual.....	135
Tabela 4: Administração do próprio negócio.....	136
Tabela 5: Tempo em que exerce o papel de empreendedor.....	137
Tabela 6: Porte da organização.....	138
Tabela 7: Se além do vínculo empregatício, paralelamente, administra o próprio negócio/empresa.....	139
Tabela 8: Ramo de atividade que administra/empreende.....	140
Tabela 9: O conteúdo abordado estava em consonância com os objetivos propostos no programa.....	142
Tabela 10: O conteúdo ministrado estimulou a sua participação e entendimento durante as aulas.....	143
Tabela 11: A prática em relação ao contexto empresarial estabelecida a partir do conteúdo ministrado.....	144
Tabela 12: Produtividade das técnicas motivacionais.....	145
Tabela 13: Domínio do conhecimento do professor sobre o assunto.....	146
Tabela 14: Suficiência dos recursos didáticos e pedagógicos adotados.....	147
Tabela 15: Organização do material didático como elemento facilitador do processo de ensino-aprendizagem.....	148
Tabela 16: A infra-estrutura adequada para a execução do programa.....	149
Tabela 17: Cumprimento dos objetivos do programa conforme o planejamento	150
Tabela 18: Os critérios avaliativos no processo de ensino/aprendizagem.....	151
Tabela 19: Auto-comprometimento pelas atividades realizadas em sala de aula	152
Tabela 20: Curiosidade/desejo de aprender despertados pelos temas/tópicos ministrados.....	153

Resumo

DIAS, Sandra Regina Soares. **Aplicação e avaliação de um programa de capacitação para empreendedores na realidade do pós-graduação da Fundação de Estudos Sociais do Paraná – FESP**. 2002. 219 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente estudo de caso está situado no campo do empreendedorismo, com enfoque no empreendedor e suas características comportamentais. Apresenta a experiência de aplicação e avaliação do Programa de Capacitação para Empreendedores efetivada na Fundação de Estudos Sociais do Paraná - FESP, em especial no Curso de Pós-Graduação de Administração em Marketing, no Módulo de Comportamento do Empreendedor. Tal experiência resultou na elaboração da Metodologia de Avaliação de Reação para Programas de Capacitação para Empreendedores. Os resultados deste estudo possibilitaram validar tanto o programa aplicado, como a metodologia de avaliação elaborada, apontando para a importância da avaliação de reação dos participantes de um programa de capacitação evitando, assim, equívocos de julgamento quanto a sua eficiência e eficácia.

Abstract

DIAS, Sandra Regina Soares. **Application and Assessment of a training program for entrepreneurs within the post-graduation scenario at Fundação de Estudos Sociais do Paraná (The Social Studies Foundation of Paraná) – FESP.** 2002. 219 f. Dissertation (Master degree in Production Engineering) - Post-Graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The present case study with the field of entrepreneurship, emphasizing the entrepreneur and its behavioral traits. It presents the process of application and assessment of the Entrepreneur Training Program at the Fundação de Estudos Sociais do Paraná (The Social Studies Foundation of Paraná) - FESP, specially with regards to the Post-Graduation Course in Marketing Management, within the Entrepreneurial Attitude Module. Such experience resulted in the consolidation of the Reaction Assessment Methodology for Training Programs designed for Entrepreneurs. Based on the results of this study, we were able to validate both the program applied and the methodology developed, highlighting the relevance of assessing the participant's reaction to the training course and avoiding, thus, judgmental misinterpretations regarding its effectiveness and efficacy.

1 INTRODUÇÃO

Ao se observar o processo de evolução da humanidade, desde os primórdios, constata-se que as descobertas, as inovações e os avanços estiveram intimamente relacionados ao espírito aventureiro, à inquietude, ao inconformismo e à capacidade inquiritiva do ser humano.

O anseio pela busca do desconhecido, pela descoberta de novas fronteiras e produção de novos conhecimentos impulsionaram, e continuam projetando a humanidade em direção ao desenvolvimento.

Nesse contexto, relevante papel está reservado à escola, e por escola entende-se o processo que envolve desde o ensino básico até o nível superior, como fonte detentora e transmissora do conhecimento e capaz de aperfeiçoar, inovar e produzir novos conhecimentos.

Mas para tal a escola precisa mudar, e mudar para melhor. Isso significa compreender que ensino é, antes de tudo, preparar para a vida. E que a educação deve ser uma atividade permanente, em que o indivíduo continue a aprender por toda a vida a fim de permanecer competitivo, competente e produtivo e continuar crescendo enquanto ser humano. Sendo assim, é necessário que cada vez mais a educação esteja atrelada ao mundo das mudanças e que esse processo propicie a formação de jovens e profissionais habilitados para conviver com as incertezas, ambigüidades e desafios.

Esse fato merece reflexões e adoção de novas posturas, a fim de que o Brasil, não caminhe indefinidamente na esteira do desenvolvimento mundial globalizado. Para isso, além da função de ensinar, as instituições de ensino,

em particular, as de nível superior podem, por meio da realização de pesquisa e do estímulo às atividades criadoras e empreendedoras, contribuir sobremaneira para o desenvolvimento local, regional e nacional. Educar crianças, adolescentes, jovens, futuros profissionais para a alternativa do empreendimento próprio pode ser um instrumento de grande auxílio para o desenvolvimento do País. Contudo, no Brasil ainda são modestas as iniciativas que investem no ensino de empreendedorismo e no de criação de empresas.

Os programas escolares, da escola básica à universidade, devem ser elaborados, não somente em função de empregos existentes, mas também desenvolvendo o espírito empreendedor dos alunos. De Almeida (1997, p. 38) ao se referir as instituições de ensino superior, coloca que as mesmas "... insistem em formar profissionais despreparados e desempregados das grandes empresas". E alerta para a necessidade da mudança do sistema educacional a fim de que se formem profissionais com capacidade e habilidades para criar e gerir pequenos negócios.

As teorias modernas que fundamentam os programas de formação de empreendedores apregoam a necessidade vital de preparar as pessoas para aprenderem a agir e pensar por conta própria, com criatividade, com liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, portanto, é indiscutível a necessidade de se preparar melhor as pessoas antes que as mesmas se lancem no mercado como empreendedoras por conta própria ou, mesmo, para que atuem como intraempreendedoras.

As instituições de ensino superior, nesse processo, tem um papel de destaque a cumprir, como fontes multiplicadoras do saber por excelência e

fortes formadoras de opinião, com condições de disseminarem a cultura empreendedora no País. Todavia, Chagas, citado por Pereira (2000, p. 9), alerta para o fato de que a tarefa de criar uma cultura empreendedora no País é um papel que cabe a toda a sociedade e não apenas à universidade, citando um dos paradoxos em que vivemos: “A nossa economia opera com novos padrões de relações de trabalho, os jovens mudaram o seu sonho, mas a cultura familiar e a formação que recebem nas nossas escolas continuam a prepará-los para uma realidade que não mais existe”.

É urgente que no Brasil sejam estimulados programas de fomento e incentivo ao empreendedorismo, como uma prática sistemática de ensino, a fim de reduzir a taxa de mortalidade das empresas nos seus primeiros anos de vida, gerar maior número de empregos e proporcionar maior competitividade às empresas. Para isso o ambiente do ensino superior, principalmente nas faculdades que priorizam as Ciências Sociais Aplicadas se apresentam como propício para a inserção em seus currículos de programas que visem o incentivo do empreendedorismo. A relação fronteiriça das atividades empreendedoras e a formação de especialistas nas mais diversas áreas do conhecimento científico, torna o presente estudo completamente aderente aos programas educacionais, exibindo-os como oportunos para o momento atual do Brasil e do mundo. Portanto, é necessário o incentivo às ações criadoras e empreendedoras das instituições de ensino, a elaboração de programas educacionais que sejam estratégicos para o momento atual, a disponibilização de recursos financeiros e a vontade política de ousar.

1.1 Justificativa

Autores como Tonelli e Lezana (1998), e Chagas (1999b), assumem que o empreendedor é o principal responsável pelo sucesso das empresas, portanto, considera-se algumas questões relevantes e que justificam o objetivo desse trabalho.

O que leva uma pessoa a obter sucesso e outro fracasso em seu empreendimento? Diversas pesquisas evidenciam que a figura do empreendedor é o fator chave para o sucesso de um negócio. Em situações semelhantes, duas empresas do mesmo ramo podem obter resultados diferentes (Tonelli, 1997, p. 4).

Neste sentido, a personalidade dos profissionais de sucesso exige características empreendedoras, seja este um empregado ou um empregador.

A personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na nova firma. Nas primeiras etapas do desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configura a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma (Lezana, 1999, p. 29).

Sabendo-se da necessidade constante dos profissionais em enfrentar desafios para se manter empregável num mercado de trabalho em constante transformação, pensa-se que um programa eficaz para capacitação de empreendedores é necessário.

O impacto das novas tecnologias inseridas no contexto de globalização da economia e as demandas apresentadas pelo setor produtivo, se refletem na cultura das instituições de ensino, através de mudanças nas ações pedagógicas e gestonárias, que interferem diretamente na constituição e sistematização dos saberes, contribuindo assim para o desenvolvimento de novos comportamentos e habilidades dos alunos (Machado, 1999, p. 07).

Conforme já mencionado, as citações acima apontam que o empreendedor é um dos principais elementos de êxito das empresas, assim, ressalta-se que é

de fundamental importância a elaboração e aplicação de programas de capacitação para empreendedores, bem como metodologias que possam avaliá-los. Conquanto, acredita-se, constitua tema de interesse tanto para a área educacional como para o campo do empreendedorismo, poucas pesquisas têm sido realizadas no escopo de aliar programas de capacitação para empreendedores a metodologias para avaliá-los. Em função do pequeno número de estudos específicos, o tema suscita ainda inúmeros questionamentos, parecendo, desta forma, importante avançar na sua discussão, contribuindo para uma maior visibilidade do mesmo. É nesse sentido, que o presente trabalho busca dar sua contribuição.

1.1.1 O Programa de Capacitação para Empreendedores

Bolton citado por Chagas (1999b, p. 35) enfatiza que as modificações econômicas, educacionais e no ambiente organizacional, sugerem que se intensifiquem a propagação e se reformulem os programas de formação para empreendedores, pois os "atuais modelos já não são adequados para explicar problemas e prover soluções", complementando, Chagas afirma que o ensino de empreendedorismo evoca de imediato novas formas de aprendizado, relacionamento e avaliação.

Baseando-se também nos pensamentos de Fillion (2000, p.36) em que "Todos os estabelecimentos de ensino deveriam contar com um programa de estudos em empreendedorismo, em particular nos campos da formação técnica e do nível superior" e que ao professor de empreendedorismo cabe exercer também o papel de "intraempreendedor" para desenvolver e propor novos

cursos e programas, é que ousou-se propor a implantação de um programa de capacitação para empreendedores na realidade do pós-graduação da FESP.

Este documento, portanto, objetiva descrever a experiência de aplicação do referido programa e de sua avaliação, e através dessa experiência valorizar o ensino acadêmico do empreendedorismo.

A escolha pela aplicação experiencial do Programa de Capacitação para Empreendedores, elaborado por Tonelli e Lezana (1998), e adaptado pela pesquisadora, utilizando-se das técnicas de Chagas (1999b), é fruto da participação como discente do Mestrado em Engenharia de Produção onde na disciplina Empreendedorismo o referido programa foi aplicado, como também a participação no curso Oficina do Empreendedor em que Chagas expõe sua metodologia para ser multiplicada pelos professores.

Desta forma, o programa adaptado e aplicado tem como base as conceituações de Tonelli e Lezana (1998) acerca da área do empreendedorismo e das características do empreendedor conforme o referencial bibliográfico divulgado, sendo que os tópicos sugeridos vêm de encontro as necessidades do grupo pesquisado.

1.1.2 A Metodologia de Avaliação de Reação

Com base em fundamentação teórica pertinente e na experiência de educadora foi possível identificar como ponto crítico, no funcionamento ensino-aprendizagem, o fator avaliação, no que se refere à programas educacionais. Procedente dessa problemática geral e, especificamente, a partir da percepção da necessidade de ser implantada uma metodologia de avaliação que

contemplasse o Programa de Capacitação para Empreendedores aplicado na realidade do pós-graduação da Fundação de Estudos Sociais do Paraná - FESP, veio a ser elaborada e experimentada a Metodologia de Avaliação de Reação, a qual será abordada neste estudo.

1.2 Objetivos do estudo

Como objetivo geral, este trabalho visa utilizar um modelo de programa de capacitação para empreendedores e desenvolver e aplicar, na realidade do pós-graduação da Fundação de Estudos Sociais do Paraná – FESP, uma metodologia de avaliação de reação para este tipo de programa.

Para que seja atingido, alguns objetivos específicos apresentam-se como pertinentes ao estudo:

- Adaptar e aplicar um modelo de programa de capacitação para empreendedores, na realidade do pós-graduação da Fundação de Estudos Sociais do Paraná – FESP;
- Conhecer as possibilidades e necessidades da avaliação para esse tipo de programa de capacitação;
- Avaliar a reação dos alunos participantes do Programa de Capacitação para Empreendedores, explicitando a Metodologia de Avaliação de Reação.

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em nove partes, a saber:

O capítulo I, introduz o tema, os objetivos, os parâmetros metodológicos utilizados, bem como apresenta a estrutura capitular da dissertação e a definição de termos considerados importantes no contexto da pesquisa.

O referencial teórico é apresentado em dois capítulos. O capítulo II, aborda a conceituação do processo de empreendedorismo e aspectos diversos acerca do tema. O capítulo III, trata da avaliação de programas educacionais e seus critérios.

O capítulo IV explicita os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

No capítulo V consta a identificação da Fundação de Estudos Sociais – FESP, instituição em que se pratica a teoria abordada. Na seqüência, encontra-se o programa ministrado e os aspectos que o envolve acerca dos procedimentos metodológicos e pedagógicos adotados. Por fim, a avaliação objetiva e subjetiva são explicitadas, juntamente com a metodologia de avaliação de reação elaborada.

O capítulo VI traz a apresentação dos resultados da pesquisa, com a análise dos dados obtidos.

O capítulo VII consiste na finalização do trabalho, trazendo as conclusões, limitações e recomendações.

O capítulo VIII contempla as fontes bibliográficas consultadas para o estudo.

Finalizando a dissertação de mestrado, seguem-se os anexos com elementos integrantes da pesquisa.

1.4 Definições de termos considerados importantes no contexto da pesquisa

Termo	Descrição
a) Avaliação	É determinar o valor de alguma coisa, objeto, indivíduo para um determinado fim. Expressar juízo de valor. (Ferreira, 1987).
b) Avaliação de aprendizagem (objetiva)	Avaliar que princípios, fatos e técnicas estão sendo assimilados pelos participantes durante o desenvolvimento de um programa educacional.
c) Avaliação de reação (subjativa)	Avaliar a reação (satisfação) dos participantes em relação ao programa educacional ministrado. É indicado para a análise da eficiência e eficácia de um programa de ensino.
d) Avaliação educacional	Processo de formulação de objetivos, avaliação e interpretação de resultados para formulação de um juízo de valor (Tostes e Rodrigues, 1982).
e) Capacitação tecnológica	Conhecimentos e recursos tecnológicos disponíveis.
f) Competitividade	Livre circulação de mercadorias, bens e serviços entre as nações (Coutinho e Ferraz, 1995).
g) Conteúdo programático	Seleção de conteúdo técnico, cronologia, referencial bibliográfico e procedimentos didático-pedagógicos para ministrar uma disciplina.
h) Empreendedor	Sentido genérico: é o indivíduo responsável pela identificação e criação de oportunidades de negócios. Sentido restrito: empreendedor enquanto dono de empresa, ou seja, o empreendedor proprietário.
i) Empreendedorismo	Processo derivado da capacidade de empreender individual ou grupalmente, que traz consigo inúmeros benefícios sociais e econômicos para a sociedade.

- | | |
|-------------------------------|--|
| j) Formação de empreendedores | Processo de formação e qualificação de indivíduos (alunos, profissionais) com visão e performance empreendedora. |
| k) Gestão do conhecimento | Gerir, administrar e disseminar através da automação (sistema) as informações, o conhecimento adquirido e compartilhado pelos indivíduos no ambiente organizacional. |
| l) Intraempreendedor | É o empregado inovador, o indivíduo que atua com uma postura empreendedora constituindo-se num elemento chave no desenvolvimento da organização. |
| m) Intraempreendedorismo | Vem a ser a possibilidade que os empregados possuem de empreender dentro das próprias empresas onde trabalham (Pinchott III, 1995). |
| n) Metodologia de avaliação | Conjunto de etapas e procedimentos a serem vencidos ordenadamente para avaliar um programa educacional. |
| o) Planos de aula | Planejamento detalhado da aula ministrada. |
| o) Valores | Padrão ou qualidade de princípios considerados em si válidos ou desejáveis.
Guias gerais de conduta que tendem a dar direção determinada à vida do ser humano.
Conjunto de normas e crenças compartilhadas, símbolos, rituais elementos da cultura de uma sociedade. |

Buscando construir um esquema conceitual capaz de sustentar a investigação, apresenta-se na seqüência a sistematização, classificação e inter-relação dos conceitos referentes ao tema de pesquisa, sumariando-se o conhecimento existente na teoria sobre empreendedorismo, capítulo dois, e avaliação educacional, capítulo três.

2 O EMPREENDEDORISMO E SEU PRINCIPAL ATOR: O EMPREENDEDOR

O capítulo 2 que segue tem como fim apresentar a conceituação do processo de empreendedorismo, tecendo comentários sobre o clico tradicionalista e empreendedor. Aborda o perfil do profissional empreendedor e as características básicas da sua formação, principalmente relacionadas ao planejamento estratégico das organizações e a capacidade tecnológica frente aos desafios da competitividade.

O conceito de empreendedorismo chega ao Brasil na década de 70 porém, somente no final da década de 80 é atribuída maior ênfase através da ação acadêmica, explorando conceitos e conteúdos. Já no início da década de 90 acontece então uma mudança estrutural da economia direcionada para uma abertura prática de mercado. A princípio, mostrando deficiência nos planejamentos a longo prazo.

Com a competitividade crescente no mercado e o aumento do índice de desemprego no Brasil, surgem novas idéias para auxílio aos empresários emergentes.

No final da década de 90, o empreendedorismo passa a ser mais explorado e aplicado efetivamente (conforme concepções resumidas de Nitsch *et al.* (1999, p. 54).

Há atualmente uma vasta fonte bibliográfica para a definição de empreendedorismo porém, após estudos e pesquisas acerca do assunto, esses conceitos foram se modernizando e adequando-se às necessidades do mercado nacional.

Lezana (1999, p. 2) fundamenta o empreendedorismo “em dois pilares básicos: o empreendedor e seu projeto de negócio”. E ainda, de acordo com Raineri (1999, p. 32) diz que “O empreendedorismo pode ser definido como uma característica que faz com que uma pessoa gere seu próprio trabalho, seja por meio de atividade autônoma, abrindo uma empresa ou até definindo novas funções para si mesma dentro de uma empresa”.

Poder-se-ia citar conceitos de outras fontes, no entanto, não se julga necessário pois todas parecem estar de acordo quando definem empreendedorismo como “um processo de renovação pessoal e organizacional que traz consigo inúmeros benefícios sociais e econômicos para a sociedade” (Gauthier *et al.*, 1999, p. 273).

Partindo do princípio de entendimento da conceituação propriamente dita, percebe-se que o empreendedorismo é um assunto atual, de influência econômica tanto para o país como para a sociedade. Propõe mudanças na área empresarial, objetivando o surgimento de empresas emergentes, dirigidas por empreendedores criativos e inovadores, capazes de desenvolver novos projetos.

2.1 O ciclo empreendedor e o ciclo tradicionalista e/ou burocrático: posturas

O autor Chagas (1999b, p. 33) revela que é grande a quantidade de empresas que fecham prematuramente, inclusive em nível mundial, porém alerta que os dados estatísticos apresentam falhas, “pois registram o fechamento de empresas, mas não acompanham o empreendedor, que poderá

estar abrindo outro negócio - não há como negar que uma descomunal energia e incalculáveis recursos são desperdiçados por novos empreendedores”.

Atualmente no Brasil, há um elevado índice de criação de novas empresas, especialmente as de pequeno porte e, paralelamente, cresce também o número de falências dessas empresas, com pouco tempo de atuação no mercado.

Chagas (1999a, p. 53) afirma que “De cada três empresas criadas, duas fecham as portas. As pequenas empresas (menos de 100 empregados) fecham mais: 99% das falências são de empresas pequenas”.

A que se pode atribuir taxas tão significativas de falências em torno das pequenas empresas emergentes? Pensa-se que os motivos são diversos. Além dos fatores internos e externos, os empresários que se preocupam exclusivamente com a sobrevivência da empresa, com a burocracia e demonstram uma postura tradicionalista, não conseguem manter seus negócios vivos e ativos e, inevitavelmente acontece a falta de sucesso.

O mercado atual brasileiro necessita de profissionais inovadores e flexíveis às mudanças, que tenham uma visão global das carências do cliente. Lezana (1999, p. 29) expõe a necessidade de evolução e modificação na postura dos empresários atuais quando diz: “A medida que a empresa cresce, vai exigindo modificações no comportamento de seu dono. Quanto mais rápido a empresa crescer, mais rápidas deverão ser as mudanças”.

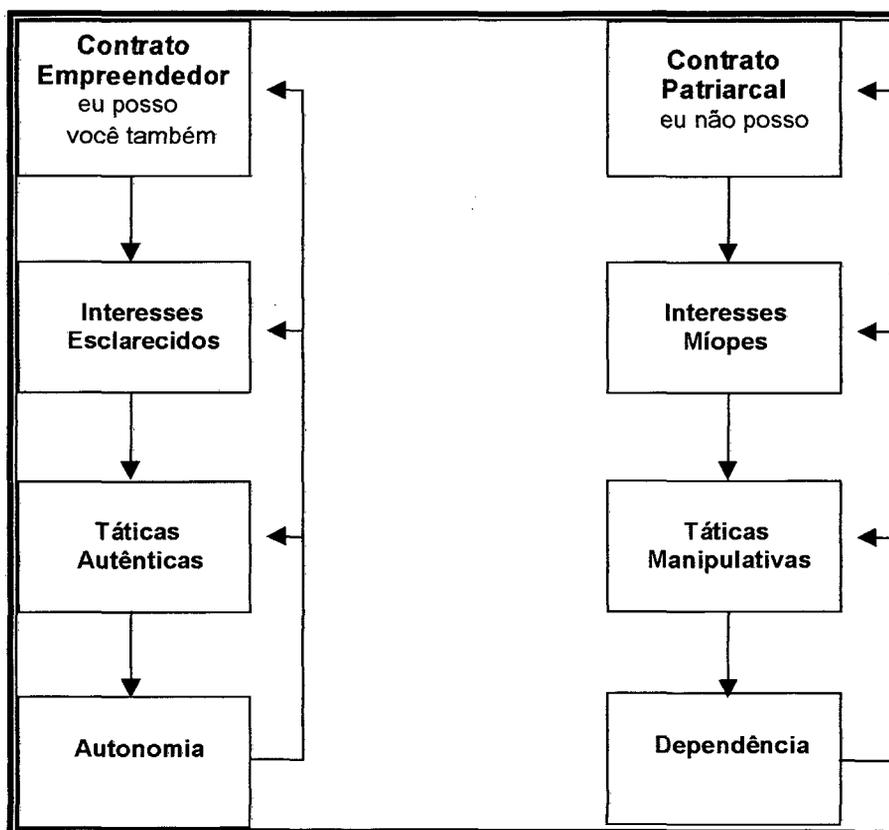
Machado (1999, p. 9) enfatiza que muitas empresas que não aderem às mudanças de mercado acabam não tendo espaço no campo da competitividade industrial, conforme citação que segue:

Essa transformação resultou na saída de inúmeras corporações do cenário produtivo, justamente as que estavam acomodadas a um sistema antigo e arcaico, pois a indústria brasileira, acostumada com a administração de curto prazo, teve que enfrentar a transição de uma economia que era extremamente fechada para um mercado global e competitivo.

A postura empresarial tradicionalista não inclui uma atitude empreendedora (criativa e inovadora) mas, sobretudo, atua sob um exercício profissional falho gerado pela inflexibilidade diante dos avanços tecnológicos e à dinâmica transformação que freqüentemente acontece no universo empresarial.

Para tanto, vários critérios estarão presentes no processo que envolve o ciclo empreendedor: a liderança e responsabilidade em todos os níveis hierárquicos, compartilhamento de informações e conhecimento, trabalho em equipe, incentivo à criatividade e a tomada de decisão, entre outros, pois representam requisitos significativos para o sucesso e êxito desta iniciativa. Nesse sentido, a figura que segue, apresenta as conseqüências inerentes ao ciclo empreendedor e ao ciclo tradicionalista, para apreciação e análise. Cabe ressaltar que o autor abaixo especificado, adota o vocábulo burocrático, para expressar a idéia de visão tradicionalista.

Figura 1: Ciclo empreendedor e burocrático



Fonte: (Rocha, 1999, p. 10).

Ainda Rocha apresenta quatro quadros referentes ao ciclo empreendedor e burocrático/ tradicionalista que estar-se-á transcrevendo a seguir.

Quadro 1: Conseqüências inerentes ao ciclo empreendedor e burocrático/tradicionalista

a) Liderança e responsabilidade em todos os níveis	a) Liderança e responsabilidade no topo
b) Confiança	b) Desconfiança
c) Compartilhamento de informações	c) Omissão de informações
d) Resistência por boas razões	d) Resistência sem boas razões
e) Incentivo a criatividade	e) Incentivo a procedimentos
f) Conflitos tratados e vistos como normais	f) Conflitos disfarçados e / ou punidos
g) Resultados a baixo custo	g) Resultados a alto custo
h) Assumir riscos	h) Agir com cautela

Fonte: (Rocha, 1999, p. 10).

Quadro 2: Contratos dos ciclos empreendedor e burocrático

CICLO EMPREENDEDOR CONTRATO EMPREENDEDOR	CICLO BUROCRÁTICO CONTRATO PATRIARCAL
a) Aceitação da própria autoridade	a) Submissão à hierarquia
b) Encorajamento da auto-expressão	b) Negação da auto-expressão
c) Compromisso e não sacrifícios.	c) Sacrifício hoje, em troca de promessas futuras.

Fonte: (Rocha, 1999, p. 10).

Quadro 3: Características dos ciclos - empreendedor e burocrático

CICLO EMPREENDEDOR INTERESSES ESCLARECIDOS	CICLO BUROCRÁTICO INTERESSES MÍOPES
a) Comprometo-me com o que tem significado para mim	a) Quero que o outro tenha sempre um bom conceito a meu respeito
b) Faço as coisas que acredito realmente contribuir para a organização	b) Faço as coisas para integrar-me ao círculo dos que tem poder e privilégios
c) Trato os outros como quero ser tratado	c) Trato o outro como ele merece ser tratado
d) Aprendo tudo que é possível sobre a atividade na qual estou engajado.	d) Aprendo tudo o que é possível desde que seja politicamente correto.

Fonte: (Rocha, 1999, p. 11).

Quadro 4: Interesses dos ciclos - empreendedor e burocrático

CICLO EMPREENDEDOR AUTONOMIA	CICLO BUROCRÁTICO DEPENDÊNCIA
a) Posso e devo tomar minhas próprias decisões	a) Não posso / devo tomar decisões sem uma clara direção (missão do chefe)
b) A organização sou eu, ela é aquilo que eu ajudo a criar	b) Quando as coisas saem erradas, colocamos a culpa nos outros ou na "cultura" da empresa
c) A autonomia é um caminho de risco e ansiedade	c) A dependência é um caminho mais seguro
d) Sou responsável por mim mesmo	d) Espero que a empresa me dê proteção e reconheça minha lealdade
TÁTICAS AUTÊNTICAS	TÁTICAS MANIPULATIVAS
a) Comporto-me de forma a dar o exemplo	a) Comporto-me de acordo com o esperado
b) Utilizo a linguagem direta, simples e pessoal	b) Utilizo a linguagem impessoal para atenuar impactos
c) Manifesto certezas e dúvidas	c) Manifesto apenas certezas
d) Expresso realmente o que sinto e penso	d) Digo sim quando quero dizer não
e) Uso as informações de forma transparente e aberta	e) Uso as informações de acordo com a conveniência

Fonte: (Rocha, 1999, p. 12).

Percebe-se com os quadros apresentados que o ciclo empreendedor que envolve o processo de *empowerment* é mais polivalente e comprometido com os reais interesses e necessidades das organizações, bem como dos seus colaboradores.

Em contrapartida, as características que envolvem o ciclo burocrático, dificultam e em alguns casos, impedem o desenvolvimento da criatividade, inibem a tomada de decisões, privilegiam ambientes de disputa e concorrência

interna, desestimulando um clima propício ao trabalho em equipe e troca de informações.

Acredita-se portanto, que de acordo com as tendências organizacionais, o modelo que mais se adapta aos atuais desafios, refere-se ao ciclo empreendedor.

Diante de tais comparações entre o ciclo empreendedor e o ciclo tradicionalista e/ou burocrático, percebe-se que, enquanto a maioria dos empresários persistirem em manter uma postura tradicionalista em suas visões de negócios, acredita-se que a tendência é crescente à falta de êxito nos planejamentos comerciais.

Sabe-se que o empreendedorismo está em alta na área empresarial do século XXI e, aquele que não se adaptar, não se modificar ou alterar sua conduta visando efetivamente, transformar-se em um real empreendedor, não terá muitas chances frente a competitividade existente.

2.2 Fatores psicológicos e comportamentais

Os fatores psicológicos e comportamentais estão intrinsecamente ligados, pois a complexidade do comportamento humano depende da sua personalidade.

Longen (1997) aborda as características da personalidade que determinam o comportamento humano através das seguintes definições:

- a) **Necessidade:** *é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo. (...) Surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto; (...)*
- b) **Conhecimento:** *representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. (...) É profundamente influenciado pelo ambiente físico*

e social, pela estrutura e processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano; (...)

*c) **Habilidade:** é a facilidade para utilizar as capacidades. Uma habilidade é composta de reações condicionadas, memorizações e respostas selecionadas. (...) Esse conjunto imprime características próprias e inconfundíveis à mesma habilidade; (...)*

*d) **Valores:** são um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo. (...) Apresentam-se organizadas numa hierarquia diferenciada para cada pessoa, onde haverá valores prioritários em relação aos outros (Longen, 1997, p.69-73).*

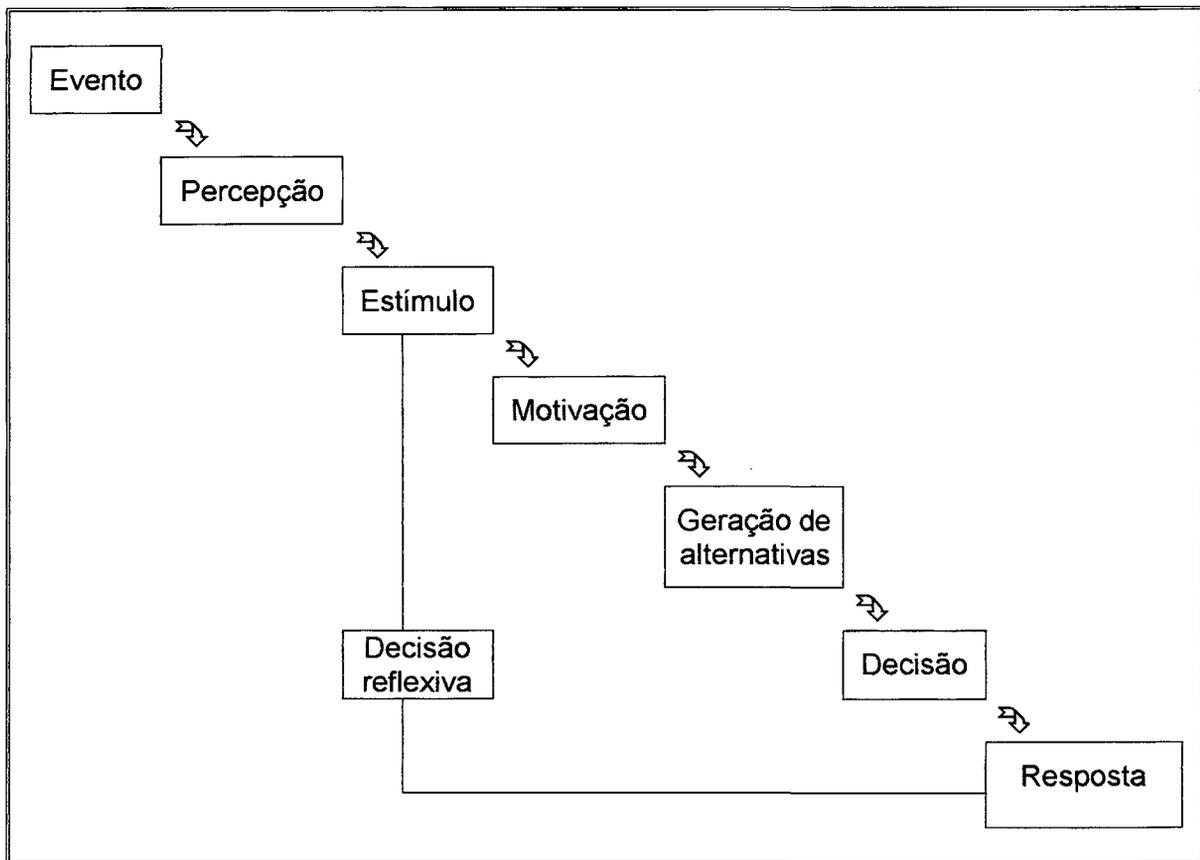
Essas características da personalidade humana apresentada acima, são fatores comportamentais que podem ser modificados, dependendo das necessidades que surgem na interação com o meio. Lezana (1999, p. 11) diz que “esta estrutura nada mais é que um conjunto de características que determinarão o comportamento da pessoa perante uma situação particular”.

Tais características da personalidade humana no processo comportamental, refletem efetiva e naturalmente no comportamento do empreendedor e são imprescindíveis para a sua atuação profissional, podendo inclusive, ser um aspecto determinante para o êxito ou fracasso das novas empresas.

Ainda Lezana (1999, p. 16) menciona que as características da personalidade “atuam de uma forma relativamente ordenada, obedecendo a uma seqüência denominada processo comportamental”.

O processo comportamental é uma descrição das etapas que um indivíduo deve percorrer para responder a um determinado evento. Nesse processo, entre um evento e a resposta, deve-se cumprir uma seqüência de execução:

Figura 2 - O processo comportamental



Fonte: Lezana (1999, p. 17).

Conceituam-se cada etapa citada na figura acima, em que se retira a idéia principal das definições de Lezana (1999, p. 17 - 20):

- a) **Evento:** é qualquer acontecimento interno ou externo ao indivíduo, capaz de produzir um estímulo e, conseqüentemente, influenciar o comportamento. Os eventos são detectados pela percepção do indivíduo.
- b) **Percepção:** as pessoas constroem uma realidade com base no que é percebido e raciocinam, decidem e agem. Após a percepção, um evento poderá ou não gerar um estímulo, dependendo das necessidades que o indivíduo apresenta na ocasião em que o evento ocorre.
- c) **Estímulo:** é a percepção de um evento como oportunidade para satisfazer uma necessidade e capaz de motivar o indivíduo. Cada estímulo externo tem poder de influenciar o comportamento.
- d) **Motivação:** é o impulso fundamental para gerar um comportamento; é responsável pela energia que o indivíduo

dispensará para a ação e, portanto, da disposição que terá para aproveitar o evento.

*e) **Geração de alternativas:** uma vez motivado, o indivíduo formulará uma série de alternativas de resposta, buscando a melhor forma de utilizar o evento para satisfazer o conjunto de necessidades.*

*f) **Decisão:** é o processo destinado a escolher algumas das alternativas de respostas geradas na etapa anterior, mediante um sistema de valoração. O critério para levar a cabo a decisão será fundamentado nos valores do indivíduo. A alternativa deverá produzir uma maior satisfação do quadro de necessidades e, ao mesmo tempo, obedecer aos valores vigentes.*

*g) **Resposta:** é a execução da alternativa escolhida e, portanto, a manifestação do comportamento corresponde a ação ou conjunto de ações que serão usadas para aproveitar o evento na busca da satisfação das necessidades.*

*h) **Decisão reflexa:** não segue o processo comportamental descrito. Ocorre quando a pessoa percebe o evento e o associa a conceitos aprendidos através de experiências passadas (atitudes) ou, quando o evento o impulsiona a responder de forma estereotipada (instinto).*

Acredita-se que os fatores psicológicos geram a manifestação do comportamento do indivíduo (necessidades, habilidades, conhecimentos e valores).

A partir do próximo segmento, estar-se-á adentrando, mais especificamente, na pessoa do empreendedor.

2.3 Conceitos de empreendedor

Essa trajetória vai de definições genéricas sobre o empreendedor, para conceituações do empreendedor enquanto dono de uma empresa e empregado inovador.

Fernando Dolabela Chagas no seminário Oficina do Empreendedor, realizado no período de 20 a 22 de agosto de 2001, em Curitiba, afirmou que em estudo recente na literatura sobre empreendedorismo encontrou mais de

cem conceituações relativas ao empreendedor. Em sua fala, Chagas recorreu as definições de Timmons e Fillion, para depois apresentar a sua própria. Assim que: “O empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso” (Timmons); “O empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões” (Fillion); “O empreendedor é alguém que sonha e tenta transformar o seu sonho em realidade” (Chagas).

Tendo como base as definições de Timmons, Filion e Chagas, pode-se afirmar que o empreendedor é, por natureza, um ser que "sonha acordado" e que, com isso, concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. Resumidamente, o empreendedor é alguém que sabe combinar visão mais ação.

Para Amit (1993) os empreendedores são indivíduos que identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os maiores benefícios de suas inovações.

Conforme Bringuenti *et al.* (1999, p. 207), apoiado na mesma linha de pensamento de Amit, propõe a descrição genérica de empreendedor como “aqueles que perseguem o benefício, trabalham individual ou coletivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam e obtêm resultados de suas inovações em um meio incerto”.

A inovação, para Drucker (1998), é o instrumento específico do espírito empreendedor. O empreendedor considera a mudança como norma e também como positiva, por isso a está sempre buscando, reagindo a mesma e a

explorando como sendo uma oportunidade. Nessa mesma linha, Gerber (1996, p.31) afirma que o empreendedor é “a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia”.

Segundo Cole citado por Santos (1983, p. 21) o empreendedor vem a ser um profissional que se responsabiliza por iniciar, manter e consolidar uma unidade empresarial, orientada para o lucro, através da produção ou distribuição de bens e serviços econômicos.

Santos (1983, p.12) também dá a sua própria definição:

Empreendedor – Indivíduo ou grupo que toma a iniciativa de um novo empreendimento. O papel principal do empreendedor é o de assumir a atitude empresarial e de concretizá-la legalmente através da criação de uma empresa exercendo as funções necessárias para colocá-la em operação.

Para Motta (1998), empreendedor é uma pessoa que vê o desempenho individual como base importante da organização. Concentra-se em resultados e tende a ser persistente na sua busca. Procura criar um ambiente de desempenho em que os participantes se dediquem à busca de metas e objetivos. Relaciona-se com as pessoas de acordo com o seu desempenho; é atento ao significado que as tarefas têm para com os resultados. Carrega um sentimento de empreendedor e de conquistas empresariais, respaldadas no planejamento e na tomada de decisão estratégica.

As definições abordadas sobre o que é um empreendedor conduzem a perceber que os estudiosos traçam uma distinção entre o indivíduo empreendedor e as demais pessoas comuns, no que se refere a forma de detectar e resolver problemas, determinar as mudanças e trabalhar,

incansavelmente, com as oportunidades, tendo a consciência de estar, diante de situações de conflito, disposto a alcançar seus objetivos, vitórias e conquistas nos empreendimentos.

Além do que, Costa (1999, p. 262) alerta que muitas vezes confunde-se as definições do empreendedor com as suas próprias características, o que estar-se-á vendo mais adiante nesse capítulo, pois grande parte das definições encontradas na literatura citam "a combinação, organização ou reorganização de recursos de maneira inovadora, a identificação de oportunidades e a capacidade de correr riscos aparecem como atributos essenciais, definindo-o como empreendedor".

Como viu-se acima, cada pesquisador propõe sua própria definição do que seja um empreendedor. Em síntese, o empreendedor ao participar da economia e contribuir para o seu desenvolvimento, é alguém que assume riscos e inova, tendo em mente um objetivo empresarial preciso - o de iniciar e manter um negócio independente. Mas não se pode deixar de referenciar, também, ao intraempreendedor, ou seja, o "empregado-empreendedor", elemento chave no desenvolvimento das organizações.

2.4 Características do indivíduo empreendedor - o perfil empreendedor

Constata-se a dificuldade em definir um perfil único ou um estilo específico de um empreendedor e este ser um arquétipo, determinando a regra a ser seguida por todos os empreendedores.

Chagas (1999a, p. 37) afirma que "... não existem padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam assegurar de maneira cabal o conhecimento na área".

Ainda segundo Chagas (1999a) o questionamento que movimenta pesquisadores e estudiosos é: Quais são as características dos empreendedores de sucesso? Eles têm algo diferencial dos demais profissionais?

Conforme Fillion (1999) não se pode ainda avaliar um indivíduo e afirmar, com certeza, que o mesmo vai ser bem-sucedido enquanto empreendedor ou não. Mas pode-se dizer se esse indivíduo tem as características mais comumente encontradas nos empreendedores. Nas palavras do autor:

Embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, as pesquisas têm sido fonte de várias linhas mestras para futuros empreendedores, ajudando-os a situarem-se melhor. A pesquisa sobre empreendedores bem-sucedidos... permite aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para obtenção de sucesso (Fillion, 1999, p.10).

Porém, o que se procura conhecer são as características mais comuns encontradas em empreendedores bem sucedidos, para que se possa aprender a agir adotando comportamentos considerados adequados.

Conforme diz Chagas (1999a, p. 37):

... encontrar pontos em comum no que diz respeito às principais características encontradas nos empreendedores de sucesso. Sem conotações determinísticas, tais características têm contribuído para a identificação e compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso.

Portanto, há várias visões e versões do que seja um perfil ideal, são características que identificam e qualificam um real empreendedor.

Conforme Vêras (1999, p. 15), o psicólogo americano David McClelland, da Universidade de Harvard, traçou dez características fundamentais para o empreendedor de sucesso:

- a) A iniciativa na busca de oportunidades;
- b) Capacidade de correr riscos;
- c) Persistência;
- d) Comprometimento;
- e) Objetividade no estabelecimento de metas;
- f) Capacidade para buscar e valorizar as informações;
- g) Persuasão e rede de contatos;
- h) Independência e autoconfiança;
- i) Exigência na qualidade;
- j) Eficiência.

Conforme Bringhenti *et al.* (1999, p. 208), sob o ponto de vista de Gibb:

As principais características do empreendedor passam, essencialmente pela: iniciativa; alto poder de persuasão; correr risco calculado; postura gerencial flexível; criatividade; independência; habilidade para resolver problemas; mover-se por metas específicas; imaginação; crença no poder de controlar o futuro dos empregados; liderança; alta capacidade de trabalho, dentre outras.

De acordo com o Manual de Sobrevivência SEBRAE (2000, p. 1), cabe ao empreendedor deter as seguintes características:

Disposto, criativo, persistente, apaixonado. Todas estas características que fazem parte do perfil de um empreendedor de sucesso podem abandoná-lo tão logo apareçam as primeiras dificuldades. Isso acontece com frequência quando todo aquele entusiasmo inicial cede espaço para a apatia diante de problemas que não faziam parte do sonho de montar um negócio próprio. Essa desmotivação é a principal causa do fechamento da empresa. Mas, o que fazer para manter o espírito empreendedor presente durante todo o tempo?

Conforme, Santos (1983), o caráter essencial do empreendedor caracteriza-se pelos valores distintos que exprimem qualidades e propriedades componentes do mesmo, abrangendo antecedentes culturais; deve possuir seu perfil voltado a resolução de situações sócio/econômicas; experiências

pregressas de caráter familiar e profissional; amizades e influências, crenças e valores, com as quais o empreendedor, inconscientemente, reflete nas suas ações administrativas. Entende que novas empresas que se estabelecem, dentre as diversas condições, a principal é a iniciativa do empreendedor, responsável direto ao desencadeamento e exercício das atividades administrativas.

Ao empreendedor cabe além das características de inovar, idealizar, sustentar, criar, e apresentar resultados; todos estes elementos apresentados em dimensões analíticas e estratégias adequadas para satisfazer um planejamento.

Cada indivíduo leva adiante seus afazeres econômicos tão bem quanto pode. Seguramente suas próprias intenções nunca são realizadas com perfeição ideal, mas em última instância, o seu comportamento é moldado pela influência exercida sobre ele e pelos resultados de sua conduta, de modo a adequar-se a circunstâncias que, via de regra, não mudam subitamente. Se um negócio não pode nunca ser absolutamente perfeito em qualquer sentido, pode, no entanto, com o tempo, aproximar-se de uma relativa perfeição, considerando-se o mundo ao redor, as condições sociais, o conhecimento do momento e o horizonte de cada indivíduo ou de cada grupo. Novas possibilidades continuamente são oferecidas pelo mundo circundante, em particular descobertas novas são continuamente acrescentadas ao estoque de conhecimento existente (Schumpeter, 1982, p. 57).

De acordo com Soares (1996), pode-se descrever, resumidamente, quais as características que mais se destacam em um empreendedor:

Os empreendedores são indivíduos internamente motivados para atuar em seus negócios com autoconfiança, mais desejosos de independência e autonomia que pessoas não empreendedoras. São pessoas que possuem predisposição para o progresso, têm uma percepção mais arrojada sobre o futuro e às próprias condições, para enfrentar os fatores diversos ao meio. Acreditam na capacidade do homem em construir o próprio destino, melhorar o ambiente externo e encarar situações difíceis como desafios (Soares, 1996, p. 207-208).

Participando do mesmo ponto de vista McClelland (apud Santos, 1983, p. 22) faz as seguintes considerações sobre as características do empreendedor:

Uma pessoa fortemente motivada pela necessidade de realização. Estas pessoas preferem situações, nas quais elas tomam responsabilidade pessoal para encontrar soluções para problemas; tendem a fixar objetivos moderados com base em riscos calculados; querem avaliação concreta sobre as coisas que estão fazendo; não gostam de rotinas e trabalho repetitivo; preferem ter como sócios amigos que considera conhecedores do ramo.

Ray (1993), afirma a crença de que todos os empreendedores são caracterizados pela aptidão e capacidade, por um grau elevado de energia, por fazer acontecer a melhoria das vantagens frente ao sucesso de forma significativa, por reunir seus comportamentos e suas ações em certos aspectos, ignorando ou eliminando os atributos que lhe trazem dificuldades, através do exercício de prática e competência. O empreendedor com as características acima citadas, pode freqüentemente fazer a diferença entre um bom e um ótimo profissional empreendedor.

Diante das diferentes abordagens e, ao mesmo tempo, de algumas visões comuns acerca do perfil do empreendedor, nota-se que as qualidades ideais apresentadas e detectadas em empreendedores, os levam ao bom desempenho no negócio explorado e, conseqüentemente, a realização do sucesso.

É importante destacar que, além das características que determinam o perfil do empreendedor, não se pode deixar de considerar outros fatores que também influenciam no comportamento do empreendedor. As diferenças culturais e de mercado, de uma região à outra, devem ser levadas em conta

quando se trata de um conceito comum. Tais diferenças podem levar o empreendedor a uma postura peculiar e específica na sua atuação, em que se encontra obrigado a adaptar-se às características regionais do mercado e da sociedade.

Finalizando, chega-se a um certo consenso quando se relaciona algumas características, como: traços da personalidade, atitudes e comportamentos que contribuem para o êxito nos negócios. Essas características representam um referencial que possibilita identificar um empreendedor, porém, não há como afirmar que um indivíduo dotado de tais características possa ser um sucesso como empreendedor, "O que se pode dizer é que, se determinada pessoa apresenta as características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais chances terá de ser bem sucedida" (Chagas, 1999a, p. 36). Fica, assim, evidenciada a importância de se destacar a dificuldade em estabelecer um elo absoluto entre causa e efeito. Ou seja, não se pode afirmar que uma pessoa dotada de tais características terá sucesso pleno como empreendedor. O que é possível inferir que indivíduos que apresentem o conjunto harmônico das características até então elencadas, aliado a necessidades, conhecimentos, habilidades e valores que doravante serão citados, poderá ter mais chance de ser bem-sucedido.

No quadro apresentado abaixo, pode-se avaliar ainda as principais características comportamentais de um empreendedor.

Quadro 5: Principais características do empreendedor

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	Aprovação. Independência. Desenvolvimento pessoal. Segurança. Auto-realização.
Conhecimento	Aspectos técnicos relacionados com o negócio. Experiência na área comercial. Escolaridade. Experiência em empresas. Formação complementar. Vivência com situações novas.
Habilidades	Identificação de novas oportunidades. Valoração de oportunidades e pensamento criativo. Comunicação persuasiva. Negociação. Aquisição de informações. Resolução de problemas.
Valores	Existenciais. Estéticos. Intelectuais. Morais. Religiosos.

Fonte: Lezana (1999, p. 30).

Lezana (1999, p. 20) observa que as características apresentadas no quadro acima devem aliar-se a uma dose adequada de autoconfiança do empreendedor.

2.4.1 Necessidades humanas e do empreendedor

Em primeiro lugar, tratar-se-á das necessidades humanas, de um modo geral, fazendo uma incursão pela teoria mais aceita sobre as necessidades

inerentes ao ser humano, formulada por Abraham H. Maslow (1908-1970), para depois adentrar, especificamente, nas necessidades do empreendedor.

Pode-se com maior facilidade compreender o significado motivacional dos comportamentos e os objetivos para os quais são dirigidos, conhecendo-se as necessidades comumente não satisfeitas.

Maslow (1968) apresenta em sua teoria da Hierarquia das Necessidades cinco sistemas básicos de necessidades capazes de explicar o comportamento humano. Na qualificação dessas necessidades, ocorrem as básicas (fisiológica) e de segurança (estabilidade e poder) e as secundárias (sociais, de estima e de auto-realização).

Ainda conforme o autor os indivíduos apresentam uma tendência natural de se conscientizarem da existência desses sistemas de necessidades e serem motivados em ordem crescente. Essa hierarquia em que se organizam as necessidades da pessoa humana pode ser ilustrada na forma de uma pirâmide em cuja base aparecem as necessidades fisiológicas e em cujo topo figuram as necessidades de auto-realização, como segue:

Figura 3: Hierarquia das necessidades



Fonte: adaptado de Maslow (1968)

É muito mais fácil entender o comportamento humano quando se compreende que as pessoas são como são porque têm necessidades e desejos específicos que procuram satisfazer. Essas necessidades incluem *necessidades fisiológicas* que correspondem às necessidades básicas para manutenção da vida como alimento, água, ar, descanso, sexo, roupa, abrigo, outras funções corporais e proteção contra os elementos. A tentativa de satisfação dessas necessidades se dará por meio de ações voltadas para a sobrevivência imediata. Na medida em que as necessidades básicas começam a ser atendidas, as necessidades de segurança passam a ganhar relevo, motivando e dominando o comportamento. As *necessidades de segurança* consistem fundamentalmente em estar livre do medo de perigo físico e privação das necessidade fisiológicas básicas. A procura de satisfação dessas

necessidades se dará pela tentativa de proteção, a longo prazo, das condições de subsistência, por meio da acumulação e organização de recursos.

Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, emergem as *necessidades sociais*. O homem é um ser social por excelência e tem, portanto, necessidade de participar de vários grupos e ser aceito por estes, como o grupo familiar, de trabalho, de amigos, etc. É o sistema de necessidades que reflete a preocupação do indivíduo com os relacionamentos sociais. Essas necessidades de associação destinam-se em primeira instância à garantia da sobrevivência a longo prazo pelo esforço comunitário.

Uma vez que uma pessoa saudável e bem ajustada tenha satisfeito as necessidades básicas nos três primeiros níveis, surgem outros níveis de necessidades. Um deles diz respeito a *necessidade de reconhecimento e estima*. Sim, depois que um indivíduo começa a satisfazer as necessidades de participação, geralmente deseja ser mais do que apenas um membro do grupo. Ele sente a necessidade de ser estimado e reconhecido pelos integrantes do grupo como alguém de valor. Surgem daí as necessidades de posição e poder – que Maslow identificou como *status*. Aparece a necessidade de dominância sobre os outros, que pode ser satisfeita pela capacidade de disciplinar, planejar e controlar o destino de terceiros em virtude da posse de bens, recursos ou posição, bem como a necessidade de destaque, caracterizada pela estima e admiração por parte de terceiros, cuja tentativa de satisfação se dará pelo exercício da capacidade de apoiar, ensinar, educar e se desenvolver em profundidade com seus semelhantes – virtudes humanas.

Uma vez que as necessidades de estima começam a ser adequadamente satisfeitas, surge um quinto e último nível de necessidades, o qual Maslow (1968) chama de *auto-realização* e que quer dizer "trazer para a realidade através da ação". A auto-realização só pode emergir se e quando as demais se encontram satisfeitas em grau aceitável pelo sujeito. Essa necessidade tem a ver com realizar o máximo de potencial individual. Segundo Maslow (1968), o desejo de auto-realização é o desejo que a pessoa tem de tornar-se aquilo que é capaz de ser. Esse sistema de necessidades reflete a preocupação do indivíduo em desenvolver suas potencialidades ao grau mais elevado possível, por meio da implementação de tarefas desafiantes e plenas de criatividade. Isto quer dizer que as pessoas estarão envolvidas consigo mesmas – em projetos de auto-realização ou maximização do potencial, que podem englobar a auto-realização material, concreta e tangível, e/ou a auto-realização espiritual, abstrata e intangível.

A busca constante de satisfação do ser humano provoca essas necessidades, de forma simultânea e dependendo da circunstância, uma necessidade sobrepõe-se à outra, considerando a importância da satisfação almejada. Assim, a postura adotada pelo homem define o comportamento, que provém da necessidade que vivencia naquele momento.

Sendo as necessidades do ser humano um dos aspectos da sua personalidade e esta reflete e induz a um determinado comportamento, no "homem" empreendedor não é diferente, pois sendo este um ser humano, caracterizado por uma personalidade, atua também profissionalmente conforme as necessidades pessoais e empresariais.

Deslocando-se, assim, o foco para o empreendedor, o mesmo possui também necessidades, que de alguma maneira podem influenciar seu comportamento e serem decisivas no momento de empreender. Longen (1997), descreve algumas destas necessidades, retiradas de estudos de Birley & Whesthead. O quadro a seguir é referência para o estudo destas necessidades:

Quadro 6: Necessidades do empreendedor

a) Necessidade de aprovação:	É a necessidade que todos os indivíduos possuem de conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o status e o prestígio pela família, conquistar algo e ser reconhecido por isto.
b) Necessidade de independência:	Necessidade de autonomia, de tomar iniciativa, de organizar, enfim, de poder gerenciar sua própria vida em conta suas próprias aspirações. Requer a liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obtendo maior flexibilidade na atuação de sua vida profissional e familiar.
c) Necessidade de desenvolvimento pessoal:	Cada ser humano tem a tendência de procurar desenvolver, testar e aperfeiçoar suas capacidades. Isto faz com que o empreendedor procure sempre inovar e estar a frente do desenvolvimento tecnológico, aproveitando as oportunidades emergentes.
d) Necessidade de segurança:	São as necessidade que o indivíduo possui de proteger-se contra os perigos reais e imaginários, físicos ou psicológicos. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores/acontecimentos.
e) Necessidade de auto-realização:	É a necessidade que as pessoas possuem de maximizar seu próprio potencial, de fazerem aquilo que são capazes. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas potencialidades poderão ser utilizadas plenamente. Um novo empreendimento sempre lhe põe a prova as suas capacidades, o seu dia-a-dia representa um constante desafio, sente-se um triunfador cada vez que transpõe um obstáculo.

Fonte: Birley & Whesthead (apud Longen, 1997, p. 82-83).

O próprio decorrer da vida vai moldando necessidades. Elas se modificam e apresentam-se de acordo com o que for predominante no momento. Os

empreendedores da mesma forma, nos diferentes momentos da vida apresentam diferentes necessidades com níveis diferenciados.

2.4.2 O conhecimento para empreender

Todo o indivíduo procura reunir conhecimentos e idéias que lhes são importantes para desenvolver aquilo que idealiza. Concerne para certos tipos de atividades, determinado acúmulo de conhecimentos.

Profissionais com mais conhecimento possuem auto-estima, auto-confiança e viabilizam um clima organizacional favorável ao crescimento e ao sucesso dos demais envolvidos.

Dentre as diversas características do indivíduo empreendedor, determinados conhecimentos são primordiais, pois implicam nos critérios técnicos relacionados ao negócio, na experiência comercial e empresarial até então adquirida, no grau de escolaridade e formação complementar e na capacidade de vivenciar novos e diferentes contextos, de acordo com as qualidades inerentes ao ser.

Para ser um empreendedor bem sucedido, é de fundamental importância adquirir alguns conhecimentos no que tange às várias etapas pelas quais uma empresa pode passar.

Os principais conhecimentos considerados necessários por Birley & Whesthead citados por Longen (1997), podem ser observados no quadro a seguir:

Quadro 7: Principais conhecimentos necessários ao empreendedor

<p>Conhecimento dos aspectos técnicos relacionados com o negócio:</p>	<p>Primordialmente o empreendedor deve possuir conhecimento a respeito do produto ou serviço que pretende prestar. É necessário pesquisar com objetividade informações, na procura da obtenção do máximo de dados possíveis, para transformá-los em novos mercados, técnicas, produtos e serviços. Estes conhecimentos incluem vendas, custos processos de fabricação, meios de produção, gerenciamento e outros. Caso o empreendedor não tenha estes conhecimentos, deve procurar desenvolvê-lo rapidamente ou buscar alguém que os possua.</p>
<p>Experiência na área comercial:</p>	<p>As funções comerciais dizem respeito ao enfoque empresarial com base no atendimento das necessidades dos clientes. Incluem distribuição do produto, publicidade, pesquisa de mercado, definição de novos produtos. Estas experiências podem ser adquiridas através da vivência prática, como também através de publicações especializadas, em centros de ensino, ou mesmo mediante referências de outros empresários.</p>
<p>Escolaridade:</p>	<p>O empreendedor deve possuir um nível de escolaridade mínimo, que lhe permita responder de maneira adequada às exigências impostas pelo seu negócio, visto que, uma elevada escolaridade ou uma baixa escolaridade, podem prejudicar o andamento das atividades. Isto significa dizer que, os conhecimentos devem ser buscados e utilizados à maneira que cada empreendimento exija.</p>
<p>Experiência empresarial:</p>	<p>É um fator diferenciador. O fato de o empreendedor já ter vivenciado algumas experiências na área empresarial, torna-se importante, à medida que estas lhe proporcionam um conhecimento prévio, mais profundo e abrangente, podendo facilitar a resolução de problemas emergentes.</p>
<p>Formação complementar:</p>	<p>Está relacionada com a aquisição de informações ou com o aprimoramento dos conhecimentos que já possui. (...) A velocidade das mudanças em todos os níveis é vertiginosa e o empreendedor exitoso deverá não apenas acompanhar esta dinâmica, senão, que trabalhar para antecipar o futuro.</p>
<p>Vivência com situações novas:</p>	<p>O cotidiano imposto pela execução das atividades do novo empreendimento é repleto de problemas que exigem soluções. A experiência adquirida no trato com novas situações facilitará grandemente a sua superação, começando pela atitude frente ao problema de forma mais equilibrada que aquele que não teve a mesma experiência.</p>

Fonte: Birley & Whesthead (apud Longen, 1997, p. 84-85).

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, inovação e muito mais, nota-se como de vital importância para o empreendedor estar num processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender coisas interessantes e necessárias para a sua sobrevivência enquanto empreendedor e para a manutenção de seu empreendimento.

2.4.3 Habilidades necessárias ao empreendedor

Respondidas às necessidades, o empreendedor procura trazer novas exigências para novas perspectivas. Quanto maior o nível de conhecimento e habilidades específicas, maior é a sua autoconfiança, ajudando a organizar um clima seguro e crença no êxito futuro.

Ao empreendedor cabe a missão de desenvolver a sua tarefa com as características que a mesma exige, é necessário ainda reunir além de conhecimento, muita qualidade de ação e habilidades.

A ação gerencial é uma expressão individual de autonomia, de reflexão e segurança, de conhecimento de si próprio e de seu papel na organização em que trabalha. Além do mais, a ação reflete o comprometimento, a autodisciplina e a adaptabilidade pessoal ... o aprendizado gerencial traz não só a perspectiva de novos conhecimentos, mas também procura levar o indivíduo a adquirir uma nova forma de pensar e agir administrativamente. Possibilita, ainda, participar e avaliar a sua própria vida ou carreira gerencial, ver, ouvir, ler e debater mais para pensar, julgar e agir melhor (Motta, 1998, p. 30).

A percepção do sucesso é de natureza individual. Entender como cada empreendedor o percebe, fez com que Ray e Turpin desenvolvessem uma pesquisa em 1988 com empresários de vários países. A pesquisa resultou em um conjunto de habilidades que encontram-se citadas por Longen (1997, p.

27), e que serão reescritas a seguir, juntamente com a contribuição de outros autores:

- Habilidade de identificar e avaliar novas oportunidades com coerência:

É a facilidade que o empreendedor tem de identificar oportunidades de novos produtos, novos serviços, novos mercados, nichos de mercado, novas tecnologias. É "ter faro". Para isso, o empreendedor não pode perder contato com o que o cerca, com o que está acontecendo.

- Habilidade de valoração de oportunidades e pensamento criativo:

O empreendedor necessita saber avaliar e distinguir uma oportunidade real de uma falsa. Não basta enxergar o que os outros não enxergam. É necessário atribuir valor, monetário ou não, aquilo que se vê como uma oportunidade. Portanto, para o empreendedor ser bem-sucedido tem de pensar criativamente e fazer uma valoração das oportunidades que surgem.

- Habilidade de comunicação persuasiva:

Para o empreendedor transformar sua idéia em realidade é necessário que saiba convencer as pessoas de que a sua idéia é válida, de que o seu projeto é viável, e que vale a pena as pessoas investirem nele. Importante salientar que essa habilidade compreende tanto a comunicação oral, quanto a escrita.

- Habilidade de negociação:

Conforme Behr e Lima (1999, p.238) a negociação num contexto globalizado vem a ser:

... um fenômeno organizacional presente em todos os momentos, na organização e na vida, seja nas relações de compra/venda, entre patrão/empregado, entre sindicatos, entre chefe/subordinado, entre gerentes, entre aluno/professor ou entre duas pessoas de uma mesma família.

Isto quer dizer que enquanto seres humanos nós estamos negociando o tempo todo, o mesmo acontece com o empreendedor. A pergunta é: será que ele é um bom negociador? Há cursos de negociação e eles são válidos, mas não dá para achar que se vai sair de um curso desses e ser, como num passe de mágica, um bom negociador, como em qualquer outra habilidade, o treino, a experiência conta e conta muito.

- Habilidade de aquisição de informações:

Devido a um ambiente instável e competitivo, é necessário que o empreendedor esteja atento às exigências do mercado e suficientemente informado para adotar as modificações que se fazem necessárias para enfrentar a nova realidade. Hoje em dia com o aumento no volume de informações que chegam até o empreendedor, é vital que ele faça a seleção das informações (e aí entra a importância de uma avaliação crítica que vimos anteriormente).

- Habilidade de resolução de problemas:

Dependendo do empreendedor, o mesmo pode ter o estilo adaptador, ou seja, querer melhorar o que já existe ou, o estilo inovador, de revolucionar o implantado e gerar soluções mais radicais. O mais conveniente é o empreendedor ser inovador quando da definição de novos produtos, de novas tecnologias ou de novas formas de organização. Já com referência a questões que não dependem exclusivamente dele, como por exemplo o trato com fornecedores e clientes, o pagamento de impostos, etc., é mais conveniente, nesses casos, o empreendedor atuar como adaptador.

Da mesma forma, segundo Motta (1998), a formação e a aquisição de novas habilidades cria alternativas para o indivíduo em sua carreira e em sua vida do trabalho, pois, observando-se a sociedade hoje qualifica com muito mais rigorosidade os seus dirigentes, assim também acontece com as empresas no momento de escolher os seus empreendedores.

2.4.4 Os valores do empreendedor

Os valores caracterizam a visão de mundo das pessoas, tendo íntima relação com o comportamento das mesmas. Eles influenciam no modo de ser das pessoas em suas relações com o meio.

É com base em seus valores que os empreendedores tomam decisões relativas a sua empresa, mesmo que as vezes inconscientemente. São os valores que definem o que o empreendedor vai fazer tanto em termos pessoais, quanto profissionais, empresarias e sociais.

Cita-se a seguir os valores classificados por Empinotti (1994), os quais serão melhor referenciados no capítulo três:

Valores existenciais: relativos a todos os aspectos, dimensões e níveis referentes à vida, como: saúde, lazer, alimentação, entre outros. O empreendedor pode ter na empresa sua fonte de recursos financeiros e, portanto, o acesso ao padrão de vida que almeja.

Valores estéticos: são valores relacionados à sensibilidade, ao sensorial, à arte em todas as suas formas e expressões. Os valores estéticos do empreendedor irão se refletir na empresa em termos de ordem, de limpeza, do visual do ambiente de trabalho, da organização, etc.

Valores intelectuais: o cultivo e o aprimoramento dos valores que dizem respeito ao intelecto vem a ser de vital importância para melhor se processar a leitura da realidade. Os valores intelectuais do empreendedor podem influenciar, entre outras coisas, a imprimir o ritmo de inovação tecnológica da empresa, a definir a postura da empresa perante à sociedade.

Valores morais: estão relacionados à doutrina, princípios e normas, padrões orientadores do agir humano. São os valores éticos que dão o tom com o qual o empreendedor e sua empresa se relacionam com à sociedade, como por exemplo, se a empresa vai observar os preceitos morais, éticos e legais da sociedade onde atua.

Valores religiosos: referem-se à religiosidade, enquanto forma de significado da finitude e precariedade do homem. Através desses valores o empreendedor pode vir a se posicionar no mundo, enquanto pessoa humana em seu relacionamento com um Ser Superior e com os seus iguais.

2.5 Critérios educacionais e o desafio do aprendizado

Cada indivíduo tem seu próprio modelo de aprendizagem, uma forma específica e peculiar de memorização e interiorização de informações. Por isso, é relevante considerar alguns critérios que identificam o modo de aprendizagem.

Ulbricht *et al.* (1999, p. 288) classifica em três estilos:

- a) Aprendizes hápticos ou táteis-cinestéticos, são os indivíduos que aprendem melhor realizando atividades, fazendo e vivenciando experiências;*
- b) Aprendizes visuais, aqueles que aprendem através de leitura e que necessitam de ilustrações ou gráficos durante um processo de aprendizagem;*

c) *Aprendizes auditivos; são os alunos que aprendem melhor por meio do som.*

Diante disso, pensa-se que a estratégia pedagógica a ser aplicada para o ensino/aprendizagem deve ser diversificada quanto a explanação da informação, pois dessa forma, haverá uma possibilidade maior em atingir os diferentes modos de aprendizagem.

Segundo Ulbricht *et al.* (1999, p. 289) dizem que “ para elaborar uma estratégia pedagógica é necessário harmonizar diferentes parâmetros para atender aos objetivos propostos e a composição do grupo de estudantes também irá influenciar em suas aprendizagens”.

Nota-se que, o aprendizado é desafiante para qualquer indivíduo, portanto, é importante que o professor no processo de ensino/aprendizagem seja hábil o suficiente para perceber nos estudantes o seu modo particular de assimilação de informações.

Partindo desse princípio, o professor poderá adequar as suas estratégias de ensino em função das preferências perceptivas dos alunos com relação às informações recebidas.

Guittet, citado por Ulbricht *et al.* (1999, p. 289) descreve que “o fator mais importante para a aprendizagem será a clara percepção, por todos os membros do grupo, de um objetivo comum de aprendizagem”.

Ainda Ulbricht *et al.* (1999, p. 292) conclui que:

Se possuímos diversas maneiras para aprender, os sistemas educacionais devem buscar a integração entre o estilo de aprendizagem e o potencial perceptivo dos alunos. Nesse sentido, o desafio é descobrir a combinação, entre estilo de aprendizagem e os múltiplos talentos de cada aluno, ao mesmo tempo, estimular o desenvolvimento das habilidades em potencial.

Apesar das dificuldades encontradas no processo de ensino/aprendizagem, tanto pelo professor ao transmitir informações quanto para o indivíduo que se propõe a aprender, o conhecimento e atualização se fazem necessárias em todos os campos, em especial, no dos empreendedores.

Devido as freqüentes mudanças e transformações que acontecem no universo empresarial, na área tecnológica e econômica e ainda, no campo político e social, é fundamental um aprendizado constante por parte dos empreendedores.

Em princípio, os empreendedores devem acreditar que reconstruir, reavaliar e aprender novas concepções sobre o seu meio, interfere positivamente nos negócios e em seu comportamento como empreendedor. "Aprender a aprender torna-se então imprescindível" (Freddy, apud Santos e Serafim, 1999, p. 303).

Santos e Serafim (1999, p.303) complementam a idéia acima quando dizem "que a aprendizagem é um aspecto imprescindível no processo de desenvolvimento da carreira do tipo empreendedor".

Os empreendedores são caracterizados como pessoas inovadoras, que criam oportunidades, que imaginam e desenvolvem uma visão, entre outros aspectos. No entanto, necessitam continuar aprendendo sobre o meio que os cerca.

Santos e Serafim (1999) comentam que para Drucker o papel da aprendizagem vem a ser um meio para a inovação, enquanto que para Filion o foco do processo de aprendizagem vem a ser a capacidade de detectar oportunidades

Com tudo isso, tentou-se mostrar a necessidade do aprendizado contínuo no campo do empreendedorismo. O acréscimo de informação e conhecimento desenvolve ainda mais a capacidade humana, acarretando em benefícios profissionais e comportamentais na figura do empreendedor.

Neste sentido, a formação e a capacitação do empreendedor constituem oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Revertem ao indivíduo uma nova visão de si próprio, de sua carreira, de seu futuro e de sua organização/empreendimento. Inclusive, as tendências revelam que a formação empreendedora conduz à aquisição de novas habilidades, cria alternativas, reforça o poder, a liderança e o reconhecimento dos que já são empreendedores.

2.6 Características básicas para formação do indivíduo empreendedor

O indivíduo empreendedor se destaca ou se diferencia em relação às pessoas não empreendedoras nos aspectos da sua personalidade. A autoconfiança, o desejo de independência e autonomia, a predisposição para o progresso, a percepção mais arrojada sobre o futuro, a fé de que o homem constrói seu próprio destino, o potencial para melhorar o ambiente externo e enfrentar os desafios, são fatores psicológicos do indivíduo que o caracteriza como um empreendedor. E para tal identificação, destaca-se a seguir, critérios como: liderança, *feedback*, motivação, ética e gestão do conhecimento, como fundamentais à formação básica de indivíduos empreendedores. Lembrando que a formação do empreendedor pode ser caracterizada como um conjunto de informações e conhecimentos que servem de base para uma capacitação

qualificada de indivíduos capazes de assimilar e desenvolver suas características empreendedoras.

2.6.1 Liderança

O exercício de visualizar o futuro é uma tarefa de qualquer líder, de todo empreendedor. Carvalho (1999, p. 222) aborda uma visualização do futuro da seguinte maneira:

A palavra visão tornou-se infelizmente, uma das mais desgastadas e menos compreendidas dos últimos tempos. Muitos executivos ficam perdidos em meio a declarações de missão e de visão. Lamentavelmente a maioria dessas declarações se transforma em uma miscelânea de valores, metas, aspirações, normas, estratégias, práticas e descrições. Segundo as pesquisas e a prática, é importante estabelecer uma visão nítida, porque ela inspira e motiva, fornece orientação, promove o êxito e permite a avaliação dos resultados. Também é importante haver coerência entre as visões pessoais e a visão da organização, será difícil ter coerência se as visões não forem claramente enunciadas. Uma organização com visão tem rumo, planeja seu futuro de forma eficiente e tem condições de trabalhar em conjunto.

A postura de liderança dos empreendedores compreende-se em manifestações que envolvam os indivíduos que estão ligados nas mesmas aspirações. A visão de futuro criada em grupo, sem autoritarismo ou manipulação, une as pessoas a um objetivo comum.

Na concepção de Moggi, citado por Carvalho (1999, p. 223) considera a liderança, num processo de mudança: “A visão criada em grupo de forma genuína, não manipulativa tem a mágica de conectar as pessoas em nível existencial com os objetivos mais nobres da organização, a energia ou com a essência da organização”. E para Dede, citado por Carvalho (1999, p. 224):

Liderança requer desenvolver e encorajar outros líderes todos a conduzir sempre para um objetivo pré-definido e se cada um

de nós agíssemos do modo descrito acima, diariamente, a visão de liderança poderia ser o eixo motor para reestruturar o sistema atual e moldar um futuro luminoso para nossa sociedade.

Para o indivíduo empreendedor a liderança se efetua considerando os critérios modernos, não confusos e retrógrados. O líder atual é aquele que compreende sua atitude como algo humano, como um valor pessoal, como chama Dede (apud Carvalho, 1999, p. 224) “líderes sem seguidores”, ou seja, aqueles que “descentralizam o poder e democratizam a estratégia, envolvendo uma rica mistura de pessoas diferentes, tanto de dentro como de fora da organização, no processo de inventar o futuro, num mundo interconectado...”

2.6.2 Feedback

Fritzen (1994, p. 69) define *feedback* da seguinte maneira:

O feedback é um processo que fornece informações, possibilitando à pessoa descobrir o impacto de suas ações e palavras sobre o grupo. Já que os comportamentos de uma pessoa são respostas às palavras e às ações de uma outra pessoa, interpretadas à luz do seu próprio passado, de suas experiências, atitudes, necessidades satisfeitas, valores, etc., é muito provável que elas sejam mal interpretadas ou mal compreendidas. Não existe realmente uma maneira correta de saber que sentimentos causamos, a não ser que no-la mostrem. Podemos adivinhar; porém os sentimentos dos outros encontram-se bem no seu íntimo, e fora do nosso controle. Não temos possibilidade de mudar-nos a não ser que outros no-la apontem, para desta forma ajudar a mudança do nosso comportamento. Sem feedback, as distorções entre nossas intenções e as respostas dos outros tendem a crescer e tornam-se sempre maiores.

O homem representa aquilo que consegue transmitir aos seus semelhantes sobre si mesmo, por isso, o *feedback* é um processo que permite uma auto-

avaliação. Tanto se pode dar um *feedback* (percepção própria sobre um indivíduo) como receber um *feedback* (a impressão do outro sobre você).

Na concepção de Chagas (1999a, p. 97) “A maior dádiva de Deus é nos vermos como os outros nos vêem”. Sendo o *feedback* o reflexo do impacto causado pelas atitudes das pessoas, em especial, dos empreendedores, o autor ressalta alguns critérios a serem observados quando se dá ou recebe um *feedback*:

Quadro 8: Critérios do ato de dar e receber *feedback*

Ao dar <i>feedback</i> , é importante que ele:	Ao receber <i>feedback</i> , a sua conduta deverá:
<p>a) Seja aplicável: a informação deve ser dirigida para o comportamento que o receptor pode modificar. Cite exemplos objetivos, que sempre auxiliam;</p> <p>b) Seja neutro: a informação deve ser neutra, sem avaliação negativa, reprovação ou censura;</p> <p>c) Seja específico: o <i>feedback</i> não pode ser generalizado e vago, devendo se restringir a uma dada situação;</p> <p>d) Tenha comunicação direta: o <i>feedback</i> dado por intermédio de outra pessoa poderá afetar definitivamente um relacionamento;</p> <p>e) Seja objetivo: o <i>feedback</i> deverá ser bastante claro, baseado em observações, e não em inferências;</p> <p>f) Tenha forma adequada: o conteúdo do <i>feedback</i> poderá estar correto, mas, se for passado de forma inadequada, com tom de voz ríspido, com conotações pejorativas ("Não é possível que você tenha feito isso!"), ou se refletir um desabafo do transmissor, o resultado dificilmente será favorável.</p>	<p>a) Ser receptiva: a postura corporal é importante quando se recebe um <i>feedback</i>! Coloca-se de peito aberto, mesmo sabendo que receber críticas gera sofrimento. O saldo será sempre positivo, ainda que o transmissor não seja exímio comunicador, pois a informação dada servirá como exercício de auto-realização;</p> <p>b) Demonstrar disposição para ouvir: o <i>feedback</i> dado deverá ser ouvido atentamente, procurando-se entender exatamente o que está sendo falado. Peça exemplos ou fatos, se isso for esclarecido para a situação;</p> <p>c) Expressar aceitação: mesmo que não se concorde, a atitude defensiva ou explicativa em nada contribui para melhorar a situação;</p> <p>d) Revelar confiança no transmissor: ter uma postura positiva, no sentido de acreditar que o transmissor esteja dando um <i>feedback</i> que contribuirá para seu crescimento pessoal, produzirá uma reação satisfatória, abrindo-lhe possibilidades para um relacionamento mais transparente. Em último caso, a aceitação do <i>feedback</i> é uma atitude de humildade, no sentido em que se demonstra confiança em si mesmo, disposição e prontidão para mudar.</p> <p>e) Analisar o transmissor: é necessário confrontar o <i>feedback</i> dado com as reações de outras pessoas, para verificar se é preciso mudar seu comportamento de uma maneira geral, ou somente algumas atitudes em relação ao transmissor.</p>

Fonte: Chagas (1999a, p. 97).

Chagas (1999a, p. 97) finaliza seu ponto de vista dizendo que "através do *feedback* tem-se a possibilidade de exercitar a autoconsciência e de se tomar

decisão sobre mudanças desejáveis em cada uma das suas formas de conduta, principalmente naquelas a que se referiu o *feedback*".

Percebe-se que o *feedback* é relevante no campo do empreendedorismo, pois sendo ele um processo de retroalimentação, consiste na capacidade de o sistema ajustar sua conduta futura em função do desempenho efetivo, bem como, é através dele que o indivíduo adquire consciência de suas ações, tendo a oportunidade de avaliá-las de forma crítica, possibilitando inclusive, eventuais mudanças de comportamento.

2.6.3 Estratégias de Motivação

Para o ser humano realizar algo, necessita sentir-se motivado.

Conforme David McClelland, destacado por Uriarte (1999, p. 126), o referido psicólogo "identificou nos empreendedores de sucesso um elemento psicológico crítico, denominado por ele de 'motivação da realização' ou 'impulso para melhorar'".

De acordo com Spitzer, citado em Tonelli (1999, p. 47) "existem dois tipos de motivação: a automotivação, que resulta da combinação de fatores internos" e a motivação externa "que resulta de uma combinação de fatores externos".

No entendimento dessa autora, a motivação é basicamente interna mas, geralmente é necessário que aconteça um elemento externo para propiciá-la.

Na concepção de Spitzer, demonstrada por Tonelli (1999, p. 47):

existem oito grandes desejos humanos, cada um com potencial para liberar enormes quantidades de força motivacional (...) Quando esses desejos podem ser exprimidos, gera-se grande motivação. Quando são bloqueados, o resultado inevitável é a raiva e a frustração.

Ainda conforme Spitzer, os oito desejos que motivam o ser humano são:

a) Desejo de atividade: é a busca inata dos indivíduos em direção à estimulação, à atividade. Reflete uma postura contrária à passividade.

b) Desejo de propriedade: refere-se tanto à propriedade material (aquisição e coleção de bens) quanto à propriedade psicológica (proteção de idéias, por exemplo).

c) Desejo de poder: consiste na vontade das pessoas de fazer escolhas, de controlar a si próprias.

d) Desejo de afiliação: como seres sociais, os indivíduos têm um desejo profundo de interagir, de ter contato social com outras pessoas.

e) Desejo de competência: relaciona-se com a auto-estima, com a percepção de si próprios.

f) Desejo de realização: vincula-se ao processo pessoal que as pessoas buscam a partir de suas próprias concepções de sucesso.

g) Desejo de reconhecimento: consiste em querer ser apreciado, ser positivamente reconhecido por seus atos. Pode variar de um simples obrigado a recompensas financeiras.

h) Desejo de significado: consiste na importância e na razão que se dá para a própria vida. É uma espécie de missão que transcende o significado da sobrevivência.

Considerando que o empreendedor necessita de motivação para realizar seus negócios, é certo que o desejo é responsável pela automotivação e esta é a força interna que impulsiona o empreendedor à efetivação de bons negócios.

Lezana (1999, p. 18) entende motivação “como o impulso fundamental para gerar um comportamento. Neste processo há uma relação do estímulo com o conjunto de necessidades e a importância relativa que cada uma tem em relação às outras, quando o estímulo é recebido”.

Conforme a citação acima, Lezana considera a “necessidade” com a mesma intensidade que Spitzer considera o “desejo”. Não parece ser apenas uma diferença de denominação mas, de significado. Para Spitzer, desejo e necessidade se diferem. O desejo é algo que torna as pessoas mais felizes e eficazes e a necessidade se caracteriza por algo essencial para a sobrevivência.

No que se refere à motivação, o desejo do empreendedor é o que predomina.

Corrêa (1995, p. 152), fundamentando-se em experiências realizadas, diz que “a maioria das empresas de sucesso foi iniciada por empreendedores motivados pela vontade de ganhar muito dinheiro e, em alguns casos, pelo desejo de sair da rotina a que estavam submetidos”.

Nota-se que, apesar das diversas concepções em torno da motivação, o aspecto fundamental para impulsionar o empreendedor às realizações e ao êxito, é sem dúvida, o fator que gera a motivação, seja esta uma necessidade ou um desejo intenso.

2.6.4 Ética

Partindo de um estudo conceitual, abordar-se-á, a presença de características éticas nos empreendedores.

Segundo Lisboa (apud Sant'ana, 1997, p. 23):

A ética diz respeito aos princípios de conduta que norteiam um indivíduo ou um grupo de indivíduos. Ética pessoal é normalmente aplicada em referência aos princípios de conduta das pessoas em geral. No mesmo sentido, a expressão ética profissional serve como indicativo do conjunto de normas que baliza a conduta dos integrantes de determinada profissão (...) A ética como expressão única do pensamento correto, conduz à idéia da universalidade, ou ainda, à forma ideal universal do comportamento humano, expressa em princípios válidos para todo pensamento normal e sadio.

E ainda para Baumhardt citado por Lisboa (1996), apud Sant'ana (1997, p. 25) diz que: "Ético é tudo o que está em conformidade com os princípios de conduta humana; de acordo com o uso comum, os seguintes termos são mais ou menos sinônimos de ética: moral, bom, certo, justo, honesto".

No raciocínio de Fromm, citado por Caravantes e Bjur (1996, p.10) dizem que "ser ético não é apenas ser bom, mas necessário e vital, por se tratar de uma questão de sobrevivência".

A necessidade de uma mudança humana profunda surge não apenas como um imperativo ético ou religioso, não apenas como uma exigência psicológica decorrente da natureza patogênica do nosso caráter social de hoje, mas também como condição para a simples sobrevivência da espécie humana. Viver corretamente não é apenas o cumprimento de uma ordem ética ou religiosa. Pela primeira vez na história, a sobrevivência física da espécie humana depende de uma radical mudança do coração humano. Uma transformação do coração humano, todavia, só é possível na medida em que ocorram drásticas transformações econômicas e sociais, que proporcionem ao coração humano a oportunidade para a mudança, a coragem e a visão para consegui-la (Caravantes e Bjur, 1996, p. 10).

Diante de tais conceitos, pensa-se que o indivíduo empreendedor apresenta uma postura ética frente aos negócios, mantendo um comportamento que não o desabone perante o universo empresarial. É relevante que um empreendedor

atuante e inovador demonstre uma conduta honesta e decente pois só assim, adquirirá credibilidade e confiabilidade em seu meio.

2.6.5 Gestão do conhecimento

Inicialmente, considera-se pertinente salientar que, informação e conhecimento devem ser tratados distintamente. Entende-se que “a informação é ideal para transmitir o conhecimento explícito, é rápida, segura e independente da sua origem”. Já o conhecimento define-se como “uma capacidade de agir. A capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber. Em outras palavras, ela é contextual” (Tobal e Serafim, 1999, p. 111).

Para Lezana (1999, p. 13) o conhecimento:

Representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O conhecimento é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, pela estrutura e processos fisiológicos, e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano. A experiência faz parte desse grupo, pois é o conhecimento estruturado através da observação e da prática.

Na abordagem de Sveiby (1998) o conhecimento está relacionado a saber e competência. O referido autor aponta que a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- a) Conhecimento explícito: o conhecimento explícito envolve conhecimentos dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.*
- b) Habilidade: esta arte de ‘saber fazer’ envolve uma proficiência prática - física e mental – e é adquirido sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.*
- c) Experiência: é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e acertos de comunicação.*

d) Julgamentos de valor: são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes para o processo de saber de cada indivíduo.

e) Rede social: é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição (Sveiby, 1998, p. 42).

Conforme os conceitos acima, “o conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação” (Sveiby, 1998, p. 42).

Atualmente, a sociedade exige profissionais competentes, especializados e, ao mesmo tempo, que sejam dinâmicos e bem informados em outras áreas do saber, assim, retornarão ao específico com maior segurança e competência.

Tobal e Serafim (1999, p. 115) abordam o conhecimento profissional da seguinte maneira:

A perícia, uma rara característica do conhecimento, é adquirida pela alta especialização, o que nos remete a questão do conhecimento. A sociedade atual requer profissionais globais e tribais, que saibam transitar em várias áreas do saber, que sejam singular no plural e, sobre tudo, proporcionar soluções na diversidade, apontando caminhos, inovando e criando situações de aprendizagem.

Nesse sentido, pensa-se que a habilidade se adquire através do conhecimento especializado. O indivíduo empreendedor é um especialista em seu meio e ao mesmo tempo, é versátil em diversas áreas de atividades, trazendo consigo experiências externas na busca das soluções internas.

2.7 O empreendedor e a sua capacitação tecnológica

A capacitação tecnológica das pessoas que trabalham em uma organização se faz necessária, seja este um colaborador ou um empreendedor. Porém, não

deve ser encarado em um plano primordial, mas como algo que acrescenta qualidade de atendimento entre outros recursos.

Cunha referenciado na Revista Jovem Empreendedor (1999, p. 63) faz um alerta quanto ao uso das novas tecnologias: “Nós temos que ter o cuidado com a mística da inovação tecnológica: A tecnologia deve ser vista sempre como um mero instrumento, não como o objetivo principal a ser atingido”.

No entanto, o que se percebe nos dias atuais é uma necessidade crescente de inovação no campo tecnológico. Com isto, a capacitação do empreendedor é fundamental para manter equilibrada a competitividade do mercado.

Ulbricht *et al.* (1999, p. 204) diz que:

A competição com base em tecnologias de informação constitui um fator dominante na era da globalização, cuja competitividade depende da capacidade de gerar ou incorporar inovações. As empresas têm intensificado seu esforço na busca de novas trajetórias tecnológicas, buscando um aumento na produtividade e conquista de mercados.

Ainda Cunha na publicação Jovem Empreendedor (1999, p. 62) considera que “a melhor maneira de ajustar as pessoas à tecnologia é através de cursos de capacitação”.

As mudanças tecnológicas se processam cada vez mais rapidamente e os empreendedores precisam se adaptar a isso, se não quiserem ficar aquém dos concorrentes. A busca de informações tecnológicas e sua efetiva utilização trarão para a organização, perspectivas de novas oportunidades.

2.8 Planejamento estratégico do empreendedor

Para que o empreendedor possa traçar um plano estratégico para a sua empresa, inicialmente é necessário que se avalie as oportunidades e ameaças

do mercado e estude criteriosamente o ambiente empresarial no qual está inserido.

Para Uriarte (1999, p. 128) um plano de negócio baseia-se em:

- a) **Estabelecimento de metas:** *O empreendedor define objetivos e metas desafiantes e com significado pessoal; cria objetivos e metas de longo prazo, claros e específicos; estabelece objetivos e metas de curto prazo de fácil mensuração.*
- b) **Busca de informações:** *Procura informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; consulta especialistas, assessorando-se tecnicamente ou comercialmente.*
- c) **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** *A pessoa cria um plano de execução, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e situações novas.*

O planejamento estratégico é importante dentro de uma empresa. O empreendedor precisa traçá-lo com arte e astúcia, visando explorar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.

Este planejamento deve ser fundamentado em um conhecimento profundo no “setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade em lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e em vencer barreiras no relacionamento interpessoal” (Chagas, 1999a, p. 81).

Um planejamento estratégico bem elaborado, em que se explora o vasto conhecimento do empreendedor acerca do negócio, propiciará atitudes favoráveis a uma futura ação tática e com isso, evitará um lançamento prematuro de um produto ou serviço, o que, conseqüentemente diminuirá um eventual risco de insucesso.

Para que esse planejamento alcance o êxito, o empreendedor necessita comportar uma visão estratégica bem desenvolvida, aplicando-a em prol de seus objetivos.

2.8.1 Visão estratégica

A visão estratégica do empreendedor é fundamental para a criação da estrutura organizacional de uma empresa. É através de uma visão futurista que se buscará as condições favoráveis para a realização de resultados reais.

Neste sentido, Filion (1993, p. 52) afirma que:

... a visão é definida como uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É também, uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em suma, visão refere-se aonde o empreendedor deseja construir seu empreendimento.

Em consenso com Filion, Carvalho (1999, p. 216) diz que:

Devemos então aprender qual o futuro que gostaríamos de criar a partir do que valorizamos hoje através da criação estruturada da visão. É também, como vamos perceber a partir da realidade atual, de ferramentas que ajudam a estruturar as percepções individuais e coletivas, os possíveis futuros e a visualização da performance organizacional.

Chagas (1999a, p. 43) transcreve o processo de formação da visão conforme a idéia de Filion, da seguinte maneira:

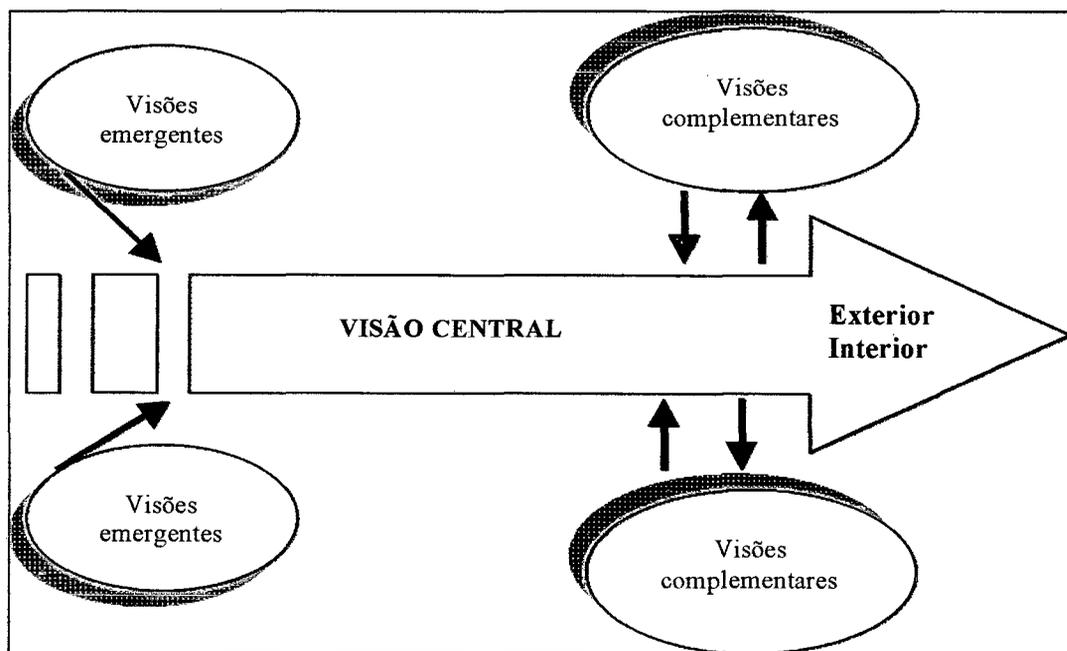
Visões emergentes levam a novas relações (nos níveis secundário e terciário), que, por sua vez, contribuem para aprimorar a visão emergente inicial (o produto). Novas relações são estabelecidas em razão do novo produto, e assim por diante, até que seja atingida a visão central, que pode ser fruto de uma ou de várias visões emergentes. Mas para desenvolver o processo de formação da visão, o empreendedor tem que se apoiar em alguns elementos. O principal deles são as chamadas relações, já descritas. Mas ele tem que trabalhar intensamente, sempre voltado para os resultados. O alvo não é

o trabalho em si, mas o resultado que dele advém. Fillon chama isso de energia.

Deve o empreendedor ser uma pessoa com autonomia, autoconfiança. Tem de acreditar que pode mudar as coisas, que é capaz de convencer as pessoas de que pode conduzi-las para algum ponto do futuro. Fillon chama a isso conceito de si. Deve ainda possuir a capacidade de convencer as pessoas de que sua idéia é ótima e de que todos vão beneficiar-se dela. Enfim, deve saber persuadir terceiros a o ajudarem a realizar o seu sonho. É o que Fillon chama de liderança. E lógico, é exigido de tal pessoa conhecimento do setor em que vai atuar. Por fim, Fillon se refere à visão complementar, que trata da gerência da empresa, da organização e controle das diversas atividades administrativas, financeiras, de pessoal, etc. Através da visão complementar é que se criará a estrutura para que o produto seja vendido aos clientes, da forma mais eficaz possível, gerando os resultados esperados (viabilidade, consolidação, crescimento, altos lucros).

Para melhor visualização do exposto acima, apresentam-se as figuras a seguir, referentes às categorias e o processo da visão:

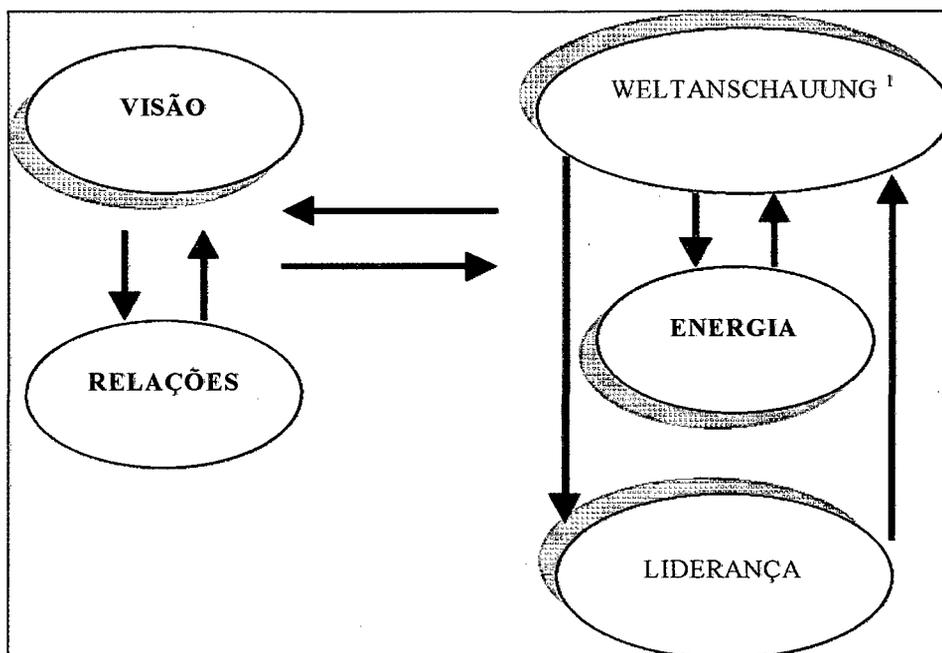
Figura 4: Três categorias da visão



Fonte: Fillion (1993, p. 53).

As categorias de visão apresentadas acima se articulam entre si, ou seja, cada categoria influencia as demais e vice-versa.

Figura 5: O Processo da Visão



Fonte: Filion (1993, p. 57).

O processo da visão estratégica do empreendedor frente às dificuldades encontradas ou pelos planos traçados para a evolução de sua empresa, exige um ato excessivo de pensamento e reflexão. Porém, essa visão traz algumas vantagens, as quais são demonstradas por Filion (1993, p. 60) como segue:

- a) *Fornece tanto uma orientação quanto uma base para a reflexão e a prática de atividades empreendedoras.*
- b) *Permite a unificação de ações e atividades em torno de uma idéia central.*
- c) *Encoraja o empreendedor a articular visões realistas, atraentes e dignas de crédito, sobre os objetivos para os quais o empreendimento está voltado.*
- d) *Apresenta uma estimulante estrutura básica ao redor da qual o grupo social que compõe a organização pode se unir.*
- e) *Induz o empreendedor a canalizar recursos em uma direção única. Eventualmente, a visão poderá materializar-se no formato de missão e de objetivos a serem atingidos.*

A ênfase à visão do empreendedor também é percebida em Almeida (1999, p. 29) quando diz: "O empreendedor é aquele que tem talento e criatividade.

Assumindo riscos calculados, visualiza (VISÃO) oportunidade de novos negócios, transformando-as (AÇÃO) em resultados lucrativos”.

A visão estratégica aliada ao talento e criatividade do empreendedor o induzirá a agir, buscando obter vantagens concretas e compensadoras para o seu negócio.

2.8.2 Procedimentos adotados pelo empreendedor à resolução de desvios (e/ou problemas)

É comum e rotineira uma empresa enfrentar novos problemas, desafios e crises. A habilidade e capacidade do empreendedor são de extrema importância, tanto para identificar os problemas como para resolvê-los.

Para tanto, depende do estilo de ação do empreendedor, “... uns terão a tendência a melhorar o que já existe (adaptadores) e outros a revolucionar o implantado e gerar soluções mais radicais (inovadores)” (Lezana, 1999, p. 42).

Lezana (1999, p. 26) descreve alguns aspectos que se percebem nos empreendedores para a solução dos problemas:

- a) A estratégia é a forma utilizada para enxergar e enfrentar o problema. Trata-se da maneira como os indivíduos estabelecem o mecanismo para resolver o problema em relação ao conhecimento adquirido e suas habilidades;
- b) Os resultados correspondem aos tipos de solução gerados a partir das estratégias adotadas. Em geral, se diferenciam pela forma encontrada para resolver o problema em relação com a situação anterior;
- c) As preferências se referem a que tipo de situações os indivíduos estão mais motivados a se envolver. Estão associadas diretamente às exigências relacionadas à criatividade e às condições existentes para exercê-las;
- d) A adaptação diz respeito à maneira como os diferentes indivíduos se desenvolvem numa determinada situação, em relação às normas e procedimentos estabelecidos;
- e) A imagem se refere à percepção que um indivíduo classificado num estilo tem de outro de estilo oposto.

Contudo, o empreendedor deve adotar procedimentos dinâmicos e eficazes para a solução dos problemas que surgem.

Caravantes e Bjur (1996, p. 14) sugerem como devem ser os indivíduos que convivem cotidianamente em situações inconstantes:

Para viver em ambientes turbulentos, em constantes modificações, precisamos de organizações flexíveis, ágeis, capazes de mudar de forma rápida e eficaz. E para tanto precisamos de indivíduos que pensem, sejam reflexivos, tenham consciência crítica, saibam buscar alternativas para problemas novos e diferenciados.

Percebe-se que o empreendedor diante das ações voltadas para os problemas do dia-a-dia, tem consciência da eficácia do procedimento que será adotado, gerando através de suas atitudes, as soluções dos problemas e a vitória de mais uma etapa.

2.8.2.1 Análise dos fatores internos e externos

Um dos aspectos que mantém uma empresa estabilizada são os fatores internos e os externos, e estes terão de estar sempre em equilíbrio.

Tonelli e Lezana (1998, p. 31 e 33) colocam que “os fatores externos à empresa são os macroeconômicos e do ambiente. Afetam a vida da empresa, que não pode atuar sobre eles” e os internos “são os que intervêm diretamente no funcionamento da organização”.

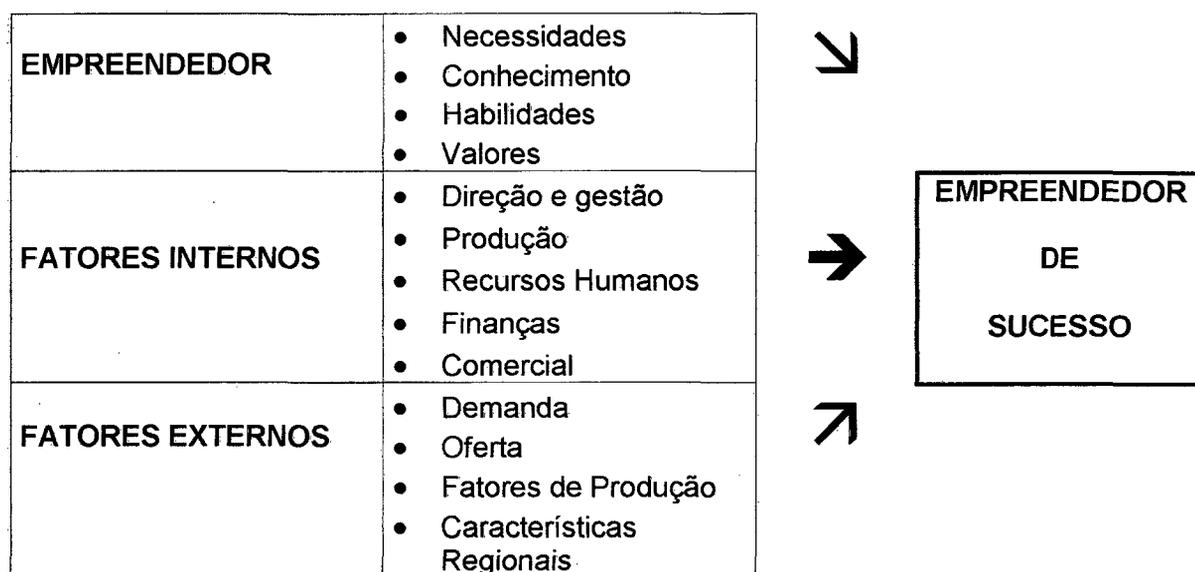
Para agrupar os fatores internos de sucesso são usados os subsistemas empresariais clássicos apresentados a seguir:

*a) **Direção e gestão:** formas de organização, direção, planejamento e controle empresarial;*

- b) **Produção:** sistemas de produção, tecnologia, qualidade, fornecimento, engenharia, projeto de produtos e processos, gama de produtos, etc.;
- c) **Recursos humanos:** qualificação da mão-de-obra, sistemas de remuneração, sistemas de recrutamento e seleção, sistema de formação internos, etc.;
- d) **Finanças:** estrutura financeira, origem dos recursos, administração financeira, sistemas de controle;
- e) **Comercial:** Sistemas de comercialização, preços, distribuição, assistência técnica, estudos de mercado, níveis de exportação, etc. (Tonelli e Lezana, 1998, p. 33).

E ainda Tonelli e Lezana apontam os fatores externos à empresa da seguinte forma:

Quadro 9: Fatores de êxito



Fonte: Lezana e Tonelli (1998, p. 33).

Observa-se que, os fatores de êxito acima apresentados devem estar em consonância, pois apenas havendo um equilíbrio entre eles é que haverá o sucesso empresarial.

“A empresa, o ambiente e o empreendedor são três variáveis que se influenciam mutuamente”. (Tonelli e Lezana, 1998, p. 34).

Diante do conteúdo desenvolvido no decorrer deste capítulo, percebe-se a importância vital para as empresas da presença atuante da figura do empreendedor nas decisões diversas a serem tomadas. Por ser considerado fundamental para o sucesso dos negócios empreendedores presentes e atuantes, necessários se fazem a atualização e o acréscimo de conhecimento acerca do empreendedorismo. O constante aprendizado visando desenvolver cada vez mais habilidades empreendedoras naqueles que já possuem o talento ou ainda, para àqueles que simplesmente almejam ser despertados e estimulados para a efetivação empreendedora, é essencial para o progresso pessoal e profissional do indivíduo.

Nesse sentido, apresentar-se-á no capítulo cinco, entre outros fatores, um programa para capacitação de indivíduos empreendedores, centrado no comportamento do empreendedor, tendo como objetivo principal, estimular o desenvolvimento do referido comportamento nos participantes do programa.

Para finalizar este capítulo, utiliza-se do discurso da personagem central do livro "O segredo de Luísa", à página 259: "o estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal."

No próximo capítulo, dar-se-á continuidade ao referencial teórico que faz parte desta dissertação, tratando-se da avaliação de programas educacionais e seus critérios.

3 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS E SEUS CRITÉRIOS

Este capítulo tem a intenção de oferecer subsídios teóricos referentes a avaliação de programas educacionais e seus critérios.

3.1 Programas educacionais - a capacitação profissional

Diante das constantes e aceleradas mudanças na sociedade contemporânea, o profissional de hoje não pode estar alienado dessa realidade em mutação. Portanto, a procura por novos conhecimentos e experiências, evidencia a importância de programas educacionais que possibilitem a esse profissional estar mais preparado para agir e interagir no moderno mundo da qualificação e globalização.

Um programa educacional visando a capacitação de profissionais vem a ser uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado.

Para ser considerado eficiente e eficaz deve, conforme Ferreira (1979), preencher os seguintes requisitos:

- ser rico de conteúdo (quantidade e qualidade do que irá transmitir ou ensinar);
- ser conciso na sua forma de elaboração;
- orientar-se no sentido da complexidade crescente e da generalidade decrescente;
- possuir avaliação seletiva dos métodos e processos utilizados;

- ter valor prático, para favorecer a formação e/ou o desenvolvimento do aluno;
- ter valor teórico, para satisfazer à necessidade de informação, ou de atualização de conhecimentos, sempre presente nos participantes;
- ser dinâmico na sua forma de apresentação;
- ter seqüência lógica na exposição dos temas ou assuntos que focalizar (metodologia).

Para se alcançar a otimização de um programa de capacitação é necessário seguir um processo ordenado. Tonelli (1997, p. 55) diz que “Para se chegar a resultados satisfatórios com um programa de capacitação é preciso que se defina os objetivos e que se direcione os outros aspectos envolvidos para as reais necessidades dos treinandos, seguindo um processo ordenado”.

3.1.1 Programas de capacitação para indivíduos empreendedores

A ênfase dada neste estudo ao ensino do empreendedorismo, pode suscitar indagações do tipo: Por que dar tanta importância ao papel reservado ao ensino do empreendedorismo? E a resposta vem a ser porque se está falando de comportamento e atitudes que conduzem à inovação, à capacidade de transformação do mundo, à geração de riquezas, e referindo-se ao empreendedor em qualquer campo, na pesquisa, no ensino, no emprego, na empresa.

Chagas (1999b, p. 104) faz algumas considerações sobre a propagação do ensino do empreendedorismo, dentre elas cita-se:

- a) o início da disseminação da cultura empreendedora deve dar-se a partir da universidade, por sua força de propagação e por que tem o poder de oficializar o empreendedorismo como um conteúdo de conhecimento;
- b) utilizar a infra-estrutura educacional existente, principalmente a capacidade docente;
- c) o programa deve atingir todos os cursos de graduação, e não somente de administração de empresas;
- d) a urgência na formação de empreendedores deve se processar em larga escala, para corresponder às dimensões continentais do país.

De acordo com Pereira (2000, p. 25), o empreendedorismo se aprende e se considerar que as características de uma pessoa podem ser adquiridas e desenvolvidas por meio de um aprendizado especial, é possível conceber programas “como sistemas de aprendizado adaptados à lógica desse campo de estudo. A abordagem aqui deve levar o aluno a definir e estruturar contextos e compreender várias etapas de sua evolução. Estes são desafios pedagógicos interessantes”.

O caminho do futuro empreendedor consiste em aprender a definir os contextos e a tomar decisões de compromisso para melhor definir o conceito sobre si mesmo. Isto implica que o aluno deve desenvolver uma relação pró-ativa com o aprendizado. Tal circunstância demanda um conjunto de inter-relações estimulantes, tanto para as faculdades analíticas quanto para a intuição e a imaginação.

Num programa de capacitação de empreendedores deve-se considerar que as habilidades dos indivíduos podem ser desenvolvidas, o conhecimento e os

valores podem ser adquiridos. Esse princípio revela que as características comportamentais do empreendedor não são estáticas, podem ser estimuladas, aperfeiçoadas ou até, alteradas.

Partindo dessa premissa, o Programa de Capacitação para Empreendedores que será apresentado no capítulo subsequente vem a respeitar o elemento básico da personalidade humana, considerando que este pode ser modificado, moldando-se às necessidades do grupo e do que o processo requer.

Chagas (1999b) apresenta as etapas para elaboração de um programa de capacitação para empreendedores, o qual sintetiza-se, nos seus pontos essenciais, e apresenta-se em forma de quadro para melhor visualização e entendimento. A montagem de um programa de capacitação pode seguir as etapas que serão exibidas a seguir, a fim de tornar o programa objetivo, relevante e adequado à realidade dos empreendedores em potencial.

Quadro 10: Etapas para elaboração de um programa de capacitação para empreendedores

<p>Apresentação sucinta do perfil do grupo de alunos trabalhados</p>	<p>Cabe ao ministrante saber qual o perfil de sua clientela e identificar quais são os empreendedores em potencial. Através de questionários, é possível para o responsável pelo programa ter o perfil de cada participante, procurando saber os fatores de comportamento e atitudes, as características e aptidões. No ensino do Empreendedorismo, os participantes são confrontados com algumas questões, tais como: Como alguém se torna empreendedor? O empreendedor nasce pronto? Ou seja, é fruto de herança genética? É possível ensinar alguém a ser empreendedor?</p>
<p>Elaboração de planos de aula</p>	<p>Utilizar métodos que desenvolvam as relações interpessoais, trabalhos em conjunto que propiciem aos ministrandos discutirem, debaterem, pesquisarem e efetuarem leituras bibliográficas, a fim de que construam um visão no que diz respeito a: desenvolver a idéia de um produto; o que poderia ser a futura empresa do empreendedor em potencial; ter sonhos - auto-realização; aprender com os insucessos. É importante o estudante aprender com o outro, pois isso também faz parte da característica de um empreendedor de sucesso.</p>
<p>Definição dos objetivos do programa de capacitação profissional.</p>	<p>O modelo de programa de capacitação, segundo Chagas, deve conter a definição clara dos objetivos a serem atingidos, isto é as razões do ensino de Empreendedorismo.</p>
<p>Definição sobre o conteúdo proposto</p>	<p>Nessa etapa o ministrante busca definir o que é um empreendedor, bem como o seu perfil; levantar e analisar as características do empreendedor; questionar junto aos ministrandos se o empreendedor é fruto de herança ou se é possível que as pessoas aprendam a ser empreendedoras; exibir o significado e as abrangências do termo empreendedorismo, mostrar os caminhos e subsídios para os participantes construírem visão de empreendedor; exibir os fatores de sucesso e as razões do fracasso; elucidar a questão do mito do empreendedor; abordar sobre a metodologia do Plano de Negócio; comentar sobre o ato do <i>feedback</i> - o que é e os procedimentos ao dar e ao recebê-lo; entre outros assuntos relevantes.</p>

Continuação Quadro10: Etapas para elaboração de um programa de capacitação para empreendedores

<p>Seleção de técnicas de motivação / incentivação</p>	<p>O ministrante utiliza alguns critérios a fim de incentivar os participantes à reflexão do conteúdo, bem como motivá-los quanto ao entendimento e participação - interação. Para tanto, ele estabelece algumas atividades que os participantes terão que efetuar, tais como: entrevistas com empreendedores (saber a origem - família, formação, conceito de si, visão, energia, a empresa, critérios adotados dentre outras coisas); leitura de cases de empreendedores de sucesso; participação em técnicas, como o <i>brainstorming</i>, que propiciam um ambiente no qual se afluam os debates e as discussões, de maneira que os participantes possam interagir uns com os outros. Enfim, o ministrante deve induzir os participantes a buscarem sozinhos o conhecimento de que necessitam; que possam aprender a aprender, sem a busca por respostas certas, mas formular perguntas pertinentes que geralmente não apontam uma só verdade, mas que ofereça outros caminhos alternativos.</p>
<p>Critérios avaliativos</p>	<p>Através desse critério o professor irá verificar se houve cumprimento dos objetivos propostos, como por exemplo, os ministrandos terão que mostrar através de avaliação escrita, se compreenderam o que é ser empreendedor, farão auto-avaliação a fim de verificarem se encaixam-se no perfil de empreendedor e as suas potencialidades. Além de checagem do nível de participação dos alunos, verificando se há correspondência entre o que foi aplicado das técnicas de motivação e as atividades dos alunos.</p>

Fonte: Adaptado de Chagas (1999b).

Como se pode perceber um programa de capacitação vem a ser um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, em que se articulam as atividades sugeridas com a realidade do contexto social. Para que os planos sejam efetivamente instrumentos de ação, devem ser utilizados como guia de orientação e apresentarem objetividade, coerência e uma ordem seqüencial.

3.2 Avaliação de programas

Devido a relevância da avaliação de programas de ensino, em áreas diversas, este capítulo procurará fazer um apanhado geral sobre o tema.

Neste sentido, Tetlacuilo, citado por Azevedo (1984, p. 106) recomenda:

Submeter a programação a 'provas' que permitam emitir um juízo de valor acerca de si mesmo: objetivos, conteúdos técnicos, recursos didáticos, instrumentos de avaliação, aprendizagem, e de outras variáveis manipuláveis relevantes. As provas de currículo permitirão apreciar a qualidade didática da programação, identificando os critérios pedagógicos nos quais se sustenta; a pertinência dos objetivos de aprendizagem a que se propõe; a origem dos mesmos; a congruência dos conteúdos técnicos, a existência, nos materiais didáticos, dos princípios básicos de ensino e a inclusão, nos instrumentos de avaliação, de situações que permitam ao destinatário expressar as condutas que o programa, curso ou sistema pretende que adquira ou modifique.

Entende-se que na educação esse processo é fundamental, pois dos seus resultados dependerão as manutenções ou as modificações, em parte ou no todo, dos objetivos, dos métodos, das técnicas ou até da seleção dos conteúdos, sendo contínuo, que começa no planejamento e se estende por todas as fases do ensino.

É importante destacar que uma das finalidades em se avaliar um programa educacional, seja este um curso, um treinamento, uma oficina ou uma disciplina, consiste em averiguar quanto a reação dos participantes a eficácia e o sucesso de seus objetivos.

Para que se verifique a eficiência e a eficácia de um programa, busca-se através dos resultados obtidos da avaliação de reação, constatar se os requisitos de interesse foram atingidos ou não e, assim, manter o programa ativo ou alterá-lo, conforme as deficiências percebidas.

Nesse contexto, no capítulo atual pretende-se fornecer base teórica que possa ajudar a obter sucesso na avaliação de programas de capacitação. Como também, atribuir ênfase na avaliação da reação (subjetiva) dos programas, após a sua realização, objetivando, em especial, oferecer subsídios que orientem a elaboração de um modelo conceitual para avaliação de reação de programas de capacitação para empreendedores.

3.2.1 A conceituação do processo de avaliação

Em todas as atividades o homem está constantemente fazendo avaliações. Diante de um problema o homem formula hipóteses e ao mesmo tempo, avalia os prováveis riscos de cada uma delas. Em um programa de ensino não é diferente, pois a necessidade em averiguar a sua eficiência e eficácia é fundamental para a otimização do processo.

Embora haja divergência de opiniões ao longo do tempo, grande parte dos educadores concebe a avaliação educacional como operação na qual a qualidade de uma iniciativa educacional vem a ser julgada. Isto quer dizer que para esses educadores o termo "avaliação" significa julgamento de valor de uma iniciativa educacional, seja ela um programa educacional, um currículo, ou um procedimento de ensino, com o intuito de subsidiar a tomada de decisões.

As definições a serem apresentadas, de teóricos renomados, centralizam-se na problemática do valor, e exercem influência, em maior ou menor grau, em boa parte dos estudiosos da avaliação moderna.

Entre essas definições, destacam-se, cronologicamente, a de Scriven (1967) que concebe a avaliação como um processo, um levantamento

sistemático de informações e sua posterior análise para fins de determinar o valor de um fenômeno educacional. Datada do mesmo ano, aparece a de Stake que caracteriza a avaliação como descrição e julgamento de programas educacionais.

Mais recente, a definição de Stufflebeam (1973) vê a avaliação como o processo de identificar e coletar informações que permitam decidir entre várias alternativas. Percebe-se que mesmo na definição de Stufflebeam, está implícito, também um julgamento de valor de acordo com Vianna (1989, p. 42), uma vez que “escolher essa ou aquela alternativa, isto é, decidir, conforme estabeleceu Stufflebeam, é julgar o valor de uma ou outra alternativa, optando pela melhor”.

O conceito de avaliação, para Tyler (1974), envolve não apenas o julgamento de mérito ou valor, mas também o processo de delinear, obter e fornecer informações úteis para o julgamento de decisões.

Para Hamblin (1978, p. 21) “avaliação significa, literalmente, a valia ou valor de, estritamente falando, o ato de avaliar treinamento (ou qualquer outra coisa) é simplesmente o ato de julgar se valeu a pena ou não em termos de critério de valor, à luz da informação disponível”.

Já Goldberg e Souza (1979) ao conceituarem a avaliação educacional, acrescentam à mesma, critérios de eficiência e eficácia. Para os mencionados autores, avaliação vem a ser o processo de coleta, análise e interpretação das evidências relativas à eficácia e eficiência de programas educacionais. A racionalidade nas decisões confere a dimensão de eficácia, enquanto que a racionalidade na execução confere a dimensão de eficiência. Ambas as

dimensões - eficácia e eficiência são indispensáveis a um programa educacional válido. A essencialidade dessas duas dimensões serem avaliadas, faz lembrar o trocadilho de Drucker (1994) ao dizer que não basta “fazer certo as coisas”, é preciso “fazer as coisas certas”.

E ainda para Sarubii, citado por Tostes e Rodrigues (1982, p. 156) “A avaliação educativa é um processo complexo que começa com a formulação de objetivos e requer a elaboração de meios para obter evidência de resultados, interpretação dos resultados para saber em que medida foram os objetivos alcançados e formulação de um juízo de valor”.

Para Ferreira (1987) “Avaliar é expressar um juízo de valor. Toda avaliação está ligada ao objeto analisado, determinando sua qualidade em função de sua necessidade”.

Nesse contexto, Vianna (1989, p. 41) cita os conceitos de Worthen e Sanders, respectivamente quando diz que: “Avaliar é determinar o valor de alguma coisa para um determinado fim. A avaliação educacional visa, pois, à coleta de informações para julgar o valor de um programa, produto, procedimento ou objetivo” ou ainda, “a apreciar a unidade potencial de abordagens alternativas para atingir determinados propósitos. A avaliação refere-se, assim, a atividades sistemáticas ou formais para o estabelecimento do valor de fenômenos educacionais, quaisquer que sejam”.

Na concepção de Sant’ana (1997, p. 31), está presente a questão da mensuração do processo de avaliação que “... pode ser apresentado em forma de julgamentos, descrições, opiniões e na interpretação dos resultados de testes e medidas”.

Conforme Chagas (1999b) entende-se que a avaliação é a verificação da reação dos alunos mediante o programa ministrado.

Sintetizando as conceituações apresentadas, na sua essência, a avaliação pode ser definida como um processo sistemático de levantamento de dados relativos a um determinado fenômeno educacional, objetivando possibilitar a tomada de decisões com base em julgamentos de valor.

Essas definições valorizam a idéia do ato de avaliar associado a julgamento de um procedimento o qual tem como objetivo, adaptar uma realidade, oriunda dos resultados obtidos, em um processo de avaliação eficaz e dinâmico.

Analisando-se a avaliação sob um ponto de vista educacional, em especial, em programas de ensino, se faz necessária uma análise do processo, através de uma avaliação que seja competente e que estabeleça parâmetros os quais trarão benefícios em suas descrições e êxito em seus objetivos.

Portanto, o próximo passo é tratar de metodologias de avaliação de programas educacionais.

3.2.2 Metodologias de avaliação

A concepção de desenvolvimento que se firmou como a ampliação, pelo ser humano, de sua plena consciência e de seu poder sobre si mesmo, sobre seu ambiente e sobre sua sociedade, conforme Chadwick (1980), permite visualizar a função educativa como um fenômeno complexo. Considerando-se no aspecto social, a mesma se apresenta como a função que tem a responsabilidade de alimentar todas as outras funções. É devido a sua ação que os seres humanos adquirem habilidades, conhecimentos e valores que lhes permitem atuar

criativa e reflexivamente sobre a realidade, transformando-a, através do seu trabalho, visando o bem estar social.

Em virtude do desenvolvimento científico, foi sendo dada relevância à aprendizagem como fator responsável pela maior parte das realizações do ser humano e da conseqüente integração do mesmo ao meio circundante.

Apesar de não se poder ter uma idéia nítida com referência ao grau de precisão com que a experiência sensorial dos seres humanos reflete o que existe no mundo "real", a Ciência e, conseqüentemente, a metodologia científica, vem a ser a tentativa mais bem sucedida que se tem, até o momento, para compreender as relações existentes entre determinados aspectos das coisas e dos eventos do mundo "real". Esta tentativa de compreensão deve não só possuir elementos lógicos e intuitivos, como, também, basear-se em procedimentos que possibilitem garantir a fidedignidade e a validade dos dados coletados.

É dentro deste posicionamento, que começaram a surgir as metodologias delineando os vários tipos e funções da avaliação. Dentre as metodologias de avaliação elaboradas citam-se os de Scriven (1967), Sufflebeam (1973) e Tyler (1974). O intuito de tais metodologias vem a ser identificar os pontos cruciais na tomada de decisões dentro do processo educacional.

Vianna (1989, p. 42) preconiza que há diferenças entre as metodologias de avaliação decorrentes "do fato de estabelecerem prioridades diversas para os problemas de avaliação educacional".

A metodologia desenvolvida por Stufflebeam (1973) centraliza-se na idéia de que a avaliação deve permitir aos administradores a tomada de decisões,

tendo como base o exame do contexto, entrada (*input*), processo e produto a fim de obter informações que subsidiem a tomada de decisões.

Sabendo-se da importância e necessidade de metodologias de avaliação para programas educacionais, este estudo pretende contribuir, especificamente, apresentando uma proposta de metodologia de avaliação que privilegia o nível de reação destinado a programas de capacitação para empreendedores.

3.2.3 Avaliação e seus critérios

Seguindo autores como Drouet (1972) e Kirkpatrick (1971) a avaliação de um programa do ponto de vista psicopedagógico, deve comportar tanto o aspecto relativo aos elementos constitutivos do programa em questão, como seus efeitos na conduta dos destinatários expressa em termos de aprendizagem alcançada.

Já Lynton e Pareek (1971) colocam que a pergunta básica para avaliar um programa de capacitação é, simplesmente: em que grau o programa alcançou o que havia proposto?

Para que se estabeleça a avaliação em programas de ensino, é relevante mencionar a necessidade em se adotar critérios, os quais determinarão a direção do julgamento a ser elaborado, bem como a obtenção dos resultados desejados. Para tanto, desenvolver-se-á no próximo item, os critérios subjetivos e objetivos, utilizados para avaliar um programa de ensino.

Ferreira (1979) afirma que há dois critérios para se avaliar um programa de ensino: objetivo e subjetivo. A avaliação objetiva se refere ao aprendizado

resultante, as modificações de comportamento verificadas, ao desenvolvimento constatado de aptidões e capacidades. Já a avaliação subjetiva é realizada levando-se em consideração a reação dos participantes, que manifestam, através de formulários adequadamente elaborados, suas opiniões e pontos de vista sobre o programa que tenham concluído.

Portanto, durante o desenvolvimento de um programa, dois tipos de avaliação se fazem necessários:

- a) Avaliação de Reação – entenda-se a avaliação de reação como a maneira de sentir o programa pelos participantes. A avaliação de reação não mede aprendizado; entretanto, indica a aceitação, ou não, do programa. Resultados negativos numa avaliação de reação levarão a uma revisão do programa, para se redimirem as causas desta reação negativa.
- b) Avaliação de aprendizagem – reações favoráveis não garantem necessariamente o aprendizado. Por isso é preciso, durante o desenvolvimento do programa, avaliar que princípios, fatos e técnicas estão sendo assimilados pelos participantes. Igualmente, resultados negativos na avaliação da aprendizagem levarão a uma revisão do programa.

Diante das colocações acima, percebe-se que a avaliação objetiva tem como função apurar as modificações de comportamento desses indivíduos. Já a avaliação subjetiva tem como função básica analisar as reações dos participantes de uma atividade educacional quanto à aceitabilidade/eficácia do programa apresentado. Portanto, é importante no processo de avaliação medir

as reações aos programas educacionais, determinando o que as pessoas acham dos programas a que assistem. Embora as manifestações de entusiasmo por um determinado programa não garantam aprendizado dos seus participantes.

Já Kirkpatrick (1971) trata o processo de avaliação de programas educacionais considerando quatro níveis, de igual importância:

Nível 1 – reação;

Nível 2 – aprendizagem;

Nível 3 – comportamento;

Nível 4 - resultados.

A classificação de Ferreira (1979) comporta a de Kirkpatrick (1971), pois inserida na avaliação subjetiva está a avaliação de reação e da objetiva, constam a aprendizagem, as mudanças de comportamento e os resultados.

Na concepção de Kirkpatrick é que Hamblin (1978) se baseia quando estabelece cinco níveis de avaliação.

Através do quadro a seguir pode se observar, comparativamente, as terminologias usadas por Hamblin (1978) e as de Kirkpatrick (1971).

Quadro 11: Níveis de avaliação - uma comparação das terminologias

	Hamblin	Kirkpatrick
Nível 1	Reações	Reações
Nível 2	Aprendizado	Aprendizado
Nível 3	Comportamento	Comportamento
Nível 4	Organização	Resultados
Nível 5	Valor definitivo	

Fonte: adaptado de Hamblin (1978, p. 30)

Nota-se no quadro apresentado, que Hamblin (1978) mantém os primeiros três níveis apresentados por Kirkpatrick (1971) e altera o nível 4 – organização, e acrescenta o nível 5 - valor definitivo.

Poder-se-ia tratar tais níveis, especificamente, conforme as concepções dos autores mencionados, porém, como não é essa a intenção, limita-se a citar as formas de abordagem em torno dos critérios avaliativos para programas educacionais, na literatura ora explorada.

Fazendo-se a correlação entre os autores estudados, nota-se que Ferreira (1979) divide os critérios avaliativos em subjetivos e objetivos, os quais encontram-se nas concepções tanto de Kirkpatrick (1971), quanto de Hamblin (1978), que consideram, respectivamente, quatro e cinco níveis de avaliação a serem utilizados nos programas educacionais. Sendo assim, para efeitos da metodologia de avaliação proposta adota-se os critérios avaliativos de Ferreira, pela abrangência em comportar os outros níveis apontados pelos demais estudiosos acima citados.

Tendo como intenção neste trabalho explorar a avaliação objetiva e subjetiva, com um enfoque especial na avaliação de reação e os aspectos que a envolve, desenvolver-se-á mais, a seguir, os conceitos estudados por autores que enfatizam essa última.

Para Kirkpatrick (1971), tanto quanto para Ferreira (1979) a avaliação subjetiva assume a finalidade de mensuração das reações aos programas educacionais, sendo importante determinar o que os participantes acham dos programas a que assistem, pois o futuro dos mesmos depende desta reação. Conforme Hamblin (1978), este nível lida com as reações dos participantes para com a própria experiência educacional.

A avaliação de reação é um dos recursos indicados para a análise da eficiência e eficácia de um programa de ensino. Tonelli (1997) coloca que a avaliação de reação sendo realizada logo após a aplicação do programa, irá verificar os recursos didáticos, o instrutor, a carga horária, o aprofundamento do tema, o local de realização, bem como se os objetivos propostos foram efetivamente cumpridos.

Finaliza-se este item com o alerta de Hamblin (1978, p. 27) aos avaliadores de programas educacionais. Conforme o autor, nenhum avaliador de programa educacional "... poderá supor que, tendo avaliado um programa uma vez e achando que obteve êxito, poderá deixá-lo uma próxima vez sem avaliar. Ele pode ter obtido êxito justamente devido à avaliação". Fica, assim, evidenciada a importância de se estar avaliando continuamente os programas educacionais, para tanto a utilização de técnicas e instrumentos avaliativos são indispensáveis.

3.2.4 Técnicas e instrumentos de avaliação

Como verificou-se anteriormente, é recomendável que o programa seja submetido a “provas de opinião” que permitam emitir um juízo de valor acerca do mesmo.

Para tal, técnicas e instrumentos avaliativos se fazem necessários, forçando os participantes a pensarem mais conscientemente sobre suas reações ao programa. A apuração desses instrumentos avaliativos costuma revelar aspectos interessantes e valiosos, que podem levar a uma revisão ou reformulação total ou parcial do programa ministrado, além de oferecer elementos para um julgamento do ministrante.

Os resultados das “provas de opinião” retroalimentarão os elaboradores, patrocinadores e demais interessados no programa avaliado, enfatizando a validade dos efeitos capacitadores do mesmo. O requisito mais importante é que o programa educacional seja bastante flexível para ser adaptado em resposta a reações adversas.

Conforme Hamblin (1978), se quisermos avaliar um programa educacional - que não seja à base de puro palpite, teremos de colher certas informações. Para tal, é determinante a escolha de várias técnicas e instrumentos que proporcionem ao avaliador resultados mais consistentes. Nesse caso, a diversificação de técnicas e instrumentos de avaliação, aplicados a uma mesma situação de aprendizagem vem a ser recomendável, pois “...é fato comprovado que cada técnica possui limitações, que comprometem sua total eficiência” (Hamblin, 1978, p. 162).

Instrumentos de pesquisa utilizados na coleta de dados: questionários, roteiros de entrevistas, entre outros, são meios através dos quais se aplicam as técnicas selecionadas. Portanto, para que a avaliação se efetive, faz-se necessário a utilização de técnicas e instrumentos, sendo assim, a seguir, far-se-á menção das consideradas mais apropriadas, tecendo considerações sobre as mesmas.

3.2.4.1 A observação

Observar e avaliar o que se vê é uma capacidade natural do ser humano. Entretanto, o educador vem a cada dia relegando esta técnica a segundo plano, transferindo para testes e exames, a responsabilidade da observação direta do comportamento do educando, principalmente em certos aspectos da aprendizagem, cuja avaliação só pode ser realizada com segurança através da observação *in loco*.

Lembrando-se da necessidade de atentar para o fato de que a capacidade de observar do educador pode sofrer influências do juízo de valor internalizado acerca daquilo que é objeto de sua observação.

3.2.4.2 A entrevista e as estratégias para sua viabilização

A entrevista vem a caracterizar-se, principalmente, pelo *rapport* estabelecido entre entrevistador e entrevistado, obtendo com isso dados acerca de percepções, sentimentos, necessidades; informações estas, difíceis de obter com qualquer outra técnica de avaliação. “Embora a entrevista não seja a

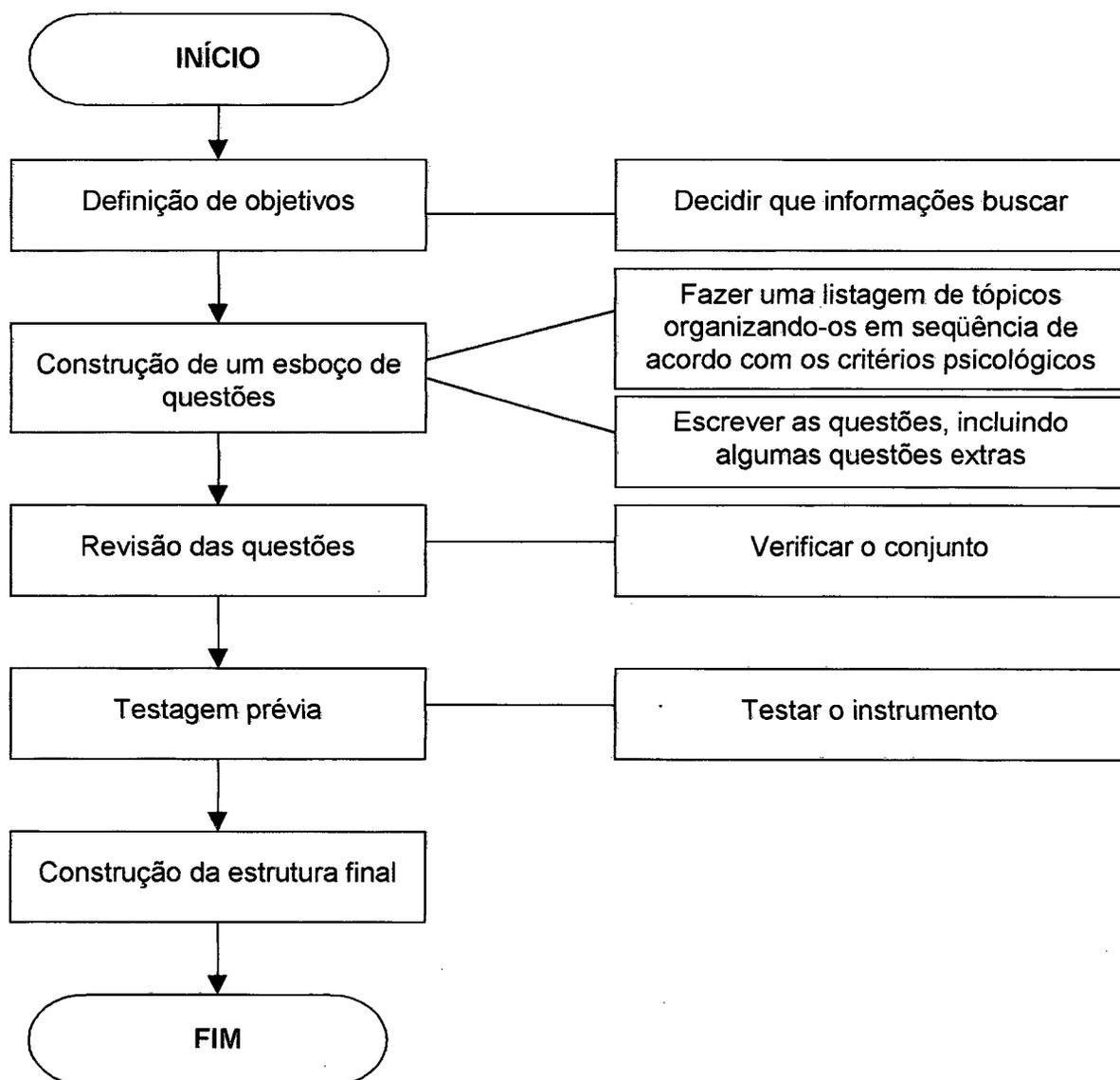
técnica mais fácil de ser aplicada, talvez seja a mais eficiente para a obtenção das informações conhecimentos ou opiniões sobre um assunto” (Andrade, 1997).

A entrevista constitui um instrumento eficaz na recolha de dados, desde que seja bem elaborada, bem realizada e interpretada. Para tanto, faz-se necessário definir os objetivos e os tipos de entrevista e como deve ser planejada e executada.

A escolha do tipo de entrevista tem de estar em consonância com os objetivos. Se conduzida com base em perguntas e respostas elaboradas em estreito relacionamento com os objetivos, denomina-se entrevista diretiva ou estruturada. Já a entrevista que desenvolve-se espontaneamente, vem a ser não estruturada ou não diretiva. Demo (2000, p. 154) incentiva o uso desse tipo de entrevista “... na qual o entrevistador não só pergunta e observa, mas também participa ativamente, pelo menos no sentido de testar as respostas, cavar mais fundo, revolver as entranhas, sentir a subjetividade, fazer aparecer a emoção”. Ainda pode-se optar por uma forma híbrida, que combina as duas modalidades, obtendo-se a entrevista semi-estruturada.

Percebe-se que dependendo do tipo de entrevista escolhido, é recomendável a utilização de um eixo diretor para a condução da mesma, que pode ser alcançado via um roteiro. Para auxiliar tal tarefa, elaborou-se um fluxuograma procedural que contempla as etapas para a confecção de um roteiro de entrevista.

Figura 6: Etapas para a elaboração do roteiro de entrevista



Importante salientar que o teste de instrumentos e procedimentos, ou pré-teste é um processo indispensável nas pesquisas de campo. Fazer o pré-teste, no caso particular da entrevista, consiste em aplicar o instrumento da pesquisa em uma parcela da amostra a fim de verificar a validade ou relevância dos quesitos contemplados no roteiro, a adequação do vocabulário empregado, a

ordem das perguntas formuladas, etc. Além da aferição do instrumento, o pesquisador vai testar seus procedimentos: a maneira de iniciar e conduzir a entrevista, as atitudes que deve ou não adotar, enfim, todas as circunstâncias que envolvem a aplicação do instrumento, sua validade e adequação passam por uma revisão geral. Caso seja observada alguma falha, no instrumento ou na sua aplicação, faz-se uma reformulação, para torná-lo mais adequado, a fim de garantir o êxito da coleta de dados.

Quando da realização da entrevista necessita-se prever uma série de interferências que podem vir a prejudicar os resultados desejados, conforme Tostes e Rodrigues (1982, p. 163):

É o caso da inibição por parte do entrevistado, tendenciosidade do entrevistador ao formular perguntas e/ou analisar as respostas, confusão do entrevistado entre o fato e a opinião, desonestidade do entrevistado e aquelas referentes as condições em que se realiza a entrevista: local, tempo inadequado, ansiedade, desinteresse. Para minimizar essas e outras limitações da entrevista, é imprescindível um bom planejamento, no que concerne a elaboração criteriosa do roteiro, competência do entrevistador, enunciado claro dos objetivos, seleção de dados a serem levantados, a escolha do ambiente físico adequado e, principalmente, a sutileza do entrevistador em registrar as respostas sem que isso seja percebido pelo entrevistado. O uso do gravador pode se constituir em vantagens pela fidedignidade das anotações, porém, muitas vezes revela-se como uma barreira à comunicação pela inibição que ocasiona, o que torna sua utilização desaconselhável.

3.2.4.3 O questionário de avaliação e as estratégias para sua formulação

A avaliação de um programa tem como propósito final obter informações que propiciem a tomada de decisão, logo, a utilização de questionários pode ser um instrumento fundamental na coleta de dados para efetivar tal processo,

como também vantajoso, pela facilidade de aplicação a grupos de pessoas ao mesmo tempo. Devido a isso dá-se especial atenção a construção desse tipo de instrumento, pois cuidados são necessários quando da sua construção.

Classifica-se de bom alvitre considerar alguns aspectos na formulação de um questionário de avaliação para programas de ensino. Baseando-se nas concepções de Ferreira (1979), Andrade (1997), Parra Filho e Santos (1998), Silva e Menezes (2001), desenvolver-se-á abaixo, sinteticamente, algumas recomendações, a serem observadas:

- O questionário deve se fazer acompanhar de instruções a fim de esclarecer o propósito de sua aplicação, evidenciar a importância da colaboração do respondente e facilitar o preenchimento;
- Ao elaborar as questões é indispensável levar em consideração que o informante não poderá contar com as explicações adicionais do interessado na pesquisa, portanto a redação das mesmas deve ser feita em linguagem compreensível, evitando a possibilidade de interpretação dúbia, sugerir ou induzir a resposta;
- As questões devem primar pela clareza e objetividade;
- A preferência deve recair sobre o emprego de perguntas fechadas, ou seja, as que exigem respostas curtas e previsíveis;
- Perguntas abertas podem ser utilizadas, se for o caso, pois ao permitirem maior liberdade de resposta também proporcionam maiores informações, mas possuem a desvantagem de dificultar a apuração dos fatos, pois dificilmente as mesmas podem ser tabuladas e precisam ser agrupadas, por semelhança, para serem analisadas;

- As questões também podem ser formuladas para respostas de múltiplas escolhas, deixando um espaço aberto para comentários e sugestões;
- É recomendável que se destine um espaço, no final do questionário para colher comentários adicionais dos participantes, que poderão cobrir áreas não atingidas pelos itens, ou completar as que foram enumeradas.
- A identificação do avaliador deve ser facultativa, deixando-o mais à vontade para fazer o seu julgamento;
- O questionário deve ser elaborado em blocos temáticos, ou organizado por seções, obedecendo a uma ordem lógica na construção das questões, cobrindo áreas diversas tais como: conteúdo do programa, qualidade do material didático, organização, nível dos participantes, qualidade dos professores, entre outras;
- É necessário que o questionário seja testado, para verificar se ele atende ou não aos objetivos, mediante a aplicação do mesmo numa determinada amostra – pré-teste;
- Utilizar critérios para a determinação do “conceito geral” sobre o programa que compreende em averiguar: o resultado da análise de cada tópico do questionário; preço do curso; local das reuniões; entre outros aspectos;
- E por fim, criar um quadro para a análise dos dados coletados, buscando o conceito geral do programa, o qual especificará o grau qualitativo e quantitativo, determinando a competência ou não do programa, como um todo.

Nesse entendimento, para se formular um questionário de avaliação de reação, devem ser considerados os aspectos concernentes ao programa como um todo. É dessa forma que haverá a possibilidade em se obter os resultados, qualitativos e quantitativos, acerca dos critérios adotados para a sua aplicação.

Baseando-se nas abordagens exploradas até o momento, é que se teve condições de elaborar um questionário para avaliação subjetiva do programa - avaliação de reação, o qual respeitou muitos dos critérios já mencionados, e poderá servir como instrumento-modelo para avaliações posteriores.

Enquanto neste capítulo apresenta-se o estudo do conhecimento pré-existente sobre o tema: avaliação de programas educacionais; no próximo, estar-se-á abordando o programa de capacitação e a metodologia de avaliação de reação efetivados na realidade do pós-graduação da FESP.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao propor a investigação de determinado tema, normalmente, o pesquisador parte de um quadro teórico que busca refutar ou corroborar, confrontando-o com dados levantados no ambiente, onde o fenômeno que procura compreender ocorre. Nos dois capítulos anteriores delineou-se o referencial teórico-empírico deste estudo, resumindo os aspectos considerados principais na literatura especializada, a respeito de empreendedorismo e de avaliação educacional. No capítulo a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos que estabelecem o conjunto de princípios e técnicas adotados no curso desta pesquisa por meio dos quais se procurou orientar o desenvolvimento do trabalho empírico desenvolvido.

4.1 Delineamento da pesquisa

Partindo do pressuposto de que estudo de caso é investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidência são usadas (Yin, 1987), o método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de caso. Em geral, esse método pode ser adotado para o estudo em profundidade de casos particulares, isto é, para a análise intensiva em uma única ou em algumas organizações reais, buscando reunir "informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação" (Bruyne, 1977, p, 224).

Em decorrência das características descritas anteriormente, a presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso simples, com múltiplas fontes de evidência, de natureza descritiva, envolvendo a instituição de ensino: Fundação de Estudos Sociais do Paraná – FESP, e a descrição da aplicação do Programa de Capacitação para Empreendedores na realidade do seu pós-graduação e como o referido Programa foi avaliado.

Realiza-se, também uma pesquisa de avaliação, que segundo Martins (1994, p. 29) vem a ser “um tipo especial de pesquisa aplicada, elaborada para avaliar programas, geralmente programas sociais de melhoramentos, como: educação, serviços, métodos de ensino, programas de treinamento e afins”, uma vez que o Programa de Capacitação para Empreendedores aplicado na realidade do pós-graduação da FESP é avaliado e, para tal é criada uma metodologia de avaliação de reação com o intuito de julgamento do referido Programa.

A pesquisa de avaliação pode ter, conforme mencionado acima, como propósito determinar a efetividade de intervenção e ações humanas através de programas educacionais. Os resultados desse tipo de pesquisa são usados, muitas vezes, imediatamente, para decidir se os programas devem parar ou continuar, e demais decisões. Portanto, das conclusões desse tipo de pesquisa espera-se um julgamento do programa. Sendo assim, a técnica de estudo de caso veio a auxiliar no desenvolvimento desse tipo de pesquisa.

A pesquisa com base em uma bibliografia encabeça esse processo de busca científica. Foi realizado um levantamento de fontes bibliográficas, atualizadas e fidedignas acerca do empreendedorismo, com ênfase na figura

do empreendedor, como também do processo de avaliação educacional. Nesse sentido, desenvolveu-se os conceitos e expandiu-se os temas citados, fundamentados nas visões de diversos estudiosos.

Com referência a caracterização da pesquisa segundo as fontes de informação, a mesma constou de pesquisa bibliográfica, como viu-se acima, seguida da pesquisa de campo.

Faz-se necessário ressaltar que os procedimentos metodológicos que envolvem a pesquisa de campo, possuem critérios quantitativos e qualitativos. A pesquisa de campo aplicada enquanto quantitativa, procurou traduzir em números, opiniões e informações para classificação e análise. Para tanto, três etapas se fizeram necessárias: selecionou-se uma amostra significativa, aplicou-se questionários, os dados foram tabulados e analisados quantitativamente, com o auxílio de cálculos estatísticos.

A pesquisa de campo ao assumir o caráter qualitativo, baseou-se na existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser, simplesmente, traduzida em números (índices). Tal abordagem se justifica por manter o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com o produto e os resultados (Trivinõs, 1987) e por permitir analisar aspectos subjetivos tais como percepções e opiniões dos participantes de um programa de capacitação para empreendedores.

Levando-se em consideração autores como Goode e Hatt (1977), Richardson (1989) e Deslandes et al. (1999) que defendem a tese de ser falsa a dicotomia da separação entre estudos quantitativos (estatísticos) e

qualitativos (não estatísticos), ou seja, que o conjunto de dados quantitativos e qualitativos não se opõem, mas, ao contrário, se complementam, pois a realidade abarcada pelos mesmos interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia, justifica-se, assim, nesta pesquisa a escolha por uma abordagem quantitativa e qualitativa. Uma vez que a vertente quantitativa propiciou a extensão do fenômeno, a sua representatividade estatística, já a qualitativa, possibilitou captar a intensidade do fenômeno em investigação, para tal trabalhou-se com pequeno grupo, que para Demo (2000), embora não seja representativo como um todo, pode ser “exemplar”.

Ainda em relação a caracterização da pesquisa quanto aos procedimentos de coleta, a mesma também pode ser considerada *ex-post-facto*, como a própria expressão latina vem a indicar “a partir de depois do fato” - a partir do pós-fato, uma vez que estando o fato já posto, tenta-se entendê-lo, ou seja, após a aplicação do programa de capacitação foi realizada uma pesquisa de avaliação de reação pós-programa.

Concluindo, pode-se dizer que a adoção da estratégia de estudo de caso veio a ser intencional, no sentido de permitir a utilização de mais de uma fonte de evidência e de técnicas de investigação e análise.

4.1.1 População e Amostragem

A amostra foi composta da seguinte forma:

a) Para a aplicação do questionário

O grupo trabalhado, composto por 55 alunos que fazem parte da população de 311 inscritos nos cursos de pós-graduação da FESP, caracteriza a

quantidade de alunos que fazem parte da amostra analisada, a referida amostra pode ser considerada aleatória, pois os 55 alunos não foram influenciados para procurar a Instituição, eles se matricularam na FESP de maneira espontânea e independente.

b) Para a realização da entrevista

Foi definida uma amostra intencional, do tipo probabilística estratificada, representativa do universo estudado, a fim de assegurar a presença, principalmente, de empreendedores-proprietários e intraempreendedores. Portanto, a escolha dos elementos da amostra, que abrangeu 15% do universo de pesquisa, comportou: dois empresários, cinco empregados e um desempregado, totalizando, oito entrevistados.

4.1.2 Coleta e tratamento dos dados

Os dados desta pesquisa foram coletados num período de um ano. Esta fase da pesquisa iniciou-se a partir da autorização formal do corpo dirigente da FESP e deu-se a partir de visitas sistemáticas à Instituição, seguindo-se a aplicação do Programa e culminando com o término de sua avaliação, um ano após a sua execução.

Yin (1987) observa que as evidências para um estudo de caso podem ser provenientes de determinadas fontes, tais como: documentos, registros de arquivo, entrevistas, observação direta (não-participante), observação participante e artefatos físicos e culturais. Sendo aconselhável o uso de fontes múltiplas de evidência para se obter uma investigação mais completa e eficaz. No caso da presente pesquisa as fontes de evidência para a coleta de dados

primários e secundários foram os documentos, os questionários, as entrevistas e a observação não-participante.

Considerando-se a literatura que aborda o estudo de caso, os dados desta pesquisa foram coletados da forma como se segue:

a) Dados secundários

Partindo-se do pressuposto que os dados secundários são aqueles que não têm relação direta com a realidade atual, e que se consubstanciam no registro e/ou na regulação, sistemática ou não, de dados históricos, fatos e procedimentos, entre outros, afirma-se, portanto, que os dados secundários desta pesquisa foram obtidos por meio de manipulação de documentos históricos e formais da atual gestão da Instituição. A coleta dos documentos permitiu que se obtivessem informações acerca dos aspectos legais e formais da organização, especialmente no que diz respeito à sua história pregressa e aos seus objetivos de mudança.

b) Dados primários

Uma vez que os dados primários, podem ser considerados, simplificada e, como aqueles que têm relação direta com os fatos e a realidade em análise, os mesmos foram obtidos nesta pesquisa por meio da aplicação de questionários e entrevistas, como também da observação não-participante.

Uma das fontes de coleta de dados, utilizada nesta pesquisa, foi o questionário. O questionário é instrumento que se aplica quando não é possível nem necessária uma relação pessoal entre o pesquisador e os entrevistados.

Uma vez que, na coleta de dados, o questionário não é a única fonte de evidência de dados primários, optou também pela entrevista, como meio de

contato direto da pesquisadora com parte do universo estudado, para a obtenção de dados, como percepções, opiniões e testemunhos dos indivíduos sobre o Programa aplicado. As entrevistas de reação pós-programa, efetuadas um ano após o término do Programa de Capacitação para Empreendedores, foram utilizadas, portanto, com o intuito de: apontar reações positivas ou negativas manifestas pelos sujeitos com relação ao objeto de estudo, de acordo com suas necessidades e/ou experiências; relacionar as mudanças de comportamento percebidas pelos participantes do mesmo, e receber sugestões para melhoria do Programa.

As entrevistas tiveram uma forma não estruturada ou não diretiva, pois o tema era previsto, mas seu conteúdo e as palavras do diálogo foram escolhidas livremente durante a entrevista e as informações colhidas foram baseadas no discurso livre dos entrevistados, partindo do pressuposto que os mesmos estavam aptos para exprimirem-se sobre questões relativas as suas experiências no transcorrer do Programa e depois do mesmo, comunicando suas representações e análises. Para tal a pesquisadora manteve uma escuta ativa e com atenção receptiva a todas as informações prestadas, intervindo com discretas interrogações de conteúdo ou com sugestões que estimulassem a expressão mais circunstanciada de questões relevantes à pesquisa. Além dessa posição atitudinal da entrevistadora, para assegurar a cientificidade da técnica e para manter a qualidade das informações recolhidas, esse tipo de entrevista, exigiu outros cuidados especiais na forma de registro - gravação em fita cassete; na redução do volume de dados a elementos passíveis de análise e na análise dos dados.

Como um aparte, justifica-se que a opção pela entrevista não diretiva apresentou vantagens e desvantagens. Vantagens: a atitude disponível à comunicação de ambas as partes envolvidas; a escolha de um diálogo descontraído, por parte do entrevistador, que deixou o entrevistado inteiramente livre para exprimir-se, sem receios, falar sem constrangimentos sobre suas percepções, seus atos e atitudes, interpretando-os no contexto em que ocorreram. Desvantagens: a profusão informe de dados que tiveram de ser reduzidos e as interferências emocionais que por vezes distanciava o entrevistado do foco da pesquisa.

A terceira fonte de coleta de dados utilizada neste trabalho, foi a técnica de observação não participante. Na maioria das pesquisas, a evidência obtida por meio da observação é útil para prover informações adicionais sobre o que está sendo estudado. Durante o desenvolvimento da coleta de documentos, da aplicação do questionário e da realização das entrevistas, buscou-se atuar como espectadora atenta da realidade institucional, vendo e registrando o máximo de ocorrências de interesse para o trabalho. Assim, alguns comportamentos e condições ambientais, considerados relevantes pela pesquisadora, foram merecedores de registro e avaliação por intermédio da observação não-participante (Richardson, 1989; Selltiz *et. al.*, 1987).

O desenvolvimento da etapa de levantamento dos dados veio a ser facilitada pelo fato da pesquisadora ser professora da Instituição. Esta condição assegurou uma maior predisposição à cooperação por parte dos dirigentes e funcionários, bem como uma maior acessibilidade às fontes documentais. Outrossim, vale ressaltar que este trabalho também pôde contar com o grande

interesse da FESP, em sua realização, considerando tratar-se de um estudo no qual se levou a cabo uma análise sobre a aplicação e avaliação de um programa de capacitação para empreendedores, vindo de encontro ao ideal expresso no *slogan* **FESP – FORMANDO EMPREENDEDORES DE SUCESSO PARA O MERCADO GLOBAL**, agregando, assim, o enfoque empreendedor ao perfil de seus alunos. A condição de também ter sido a ministrante do Programa assegurou uma maior disponibilidade dos ex-participantes para o agendamento e a realização das entrevistas.

Algumas dificuldades, todavia, foram encontradas e merecem ser destacadas como os percalços enfrentados para localizar e agendar entrevistas com os ex-alunos, passado um ano após a conclusão do Programa, uma vez que um número expressivo dos contatados mudaram de endereço residencial e/ou comercial, o que sugere uma grande mobilidade dos mesmos em termos profissionais e de moradia.

4.1.3 Análise dos dados

Os dados obtidos nos documentos, na observação não participante, nas entrevistas e nos questionários foram analisados de forma descritivo-qualitativa. Para tanto utilizou-se de análise documental, de análise de conteúdo e de técnicas estatísticas simples.

Os estudos que empregam um enfoque qualitativo de análise, em geral, caracterizam-se como descritivos, ou seja, seu conteúdo expõe situações complexas ou estritamente particulares. A análise qualitativa foi considerada adequada na presente pesquisa, levando-se em conta a natureza do fenômeno

estudado, o método escolhido para orientar a investigação e as técnicas adotadas para a efetivação da coleta de dados.

Os dados secundários foram tratados com base em análise documental. Segundo Chaumier (apud Bardin, 1977, p.45), a análise documental pode ser definida como “uma operação visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num sentido ulterior, a sua consulta e referência”. Tal análise se revelou proveitosa, fornecendo, dentre outras informações importantes, dados históricos da Instituição e de seu processo de mudança.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e finalmente tratadas com a técnica de análise de conteúdo que, conforme Bardin (1977, p. 42), poderia ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens”. A análise de conteúdo serve, particularmente, ao estudo do material de tipo qualitativo. Pela sua natureza científica, deve ser rigorosa e precisa, apresentando-se como técnica útil para que se conheçam as percepções e as opiniões dos participantes do Programa, principalmente, expressas nas mensagens.

Os questionários respondidos pelos concluintes do Programa foram tabulados e, posteriormente, analisados com o uso de técnicas estatísticas simples.

Por fim, o material coletado fruto da observação não participante serviu de apoio para elaborar um esquema de interpretação e perspectiva do fenômeno estudado.

4.2 Limitações referentes aos procedimentos metodológicos utilizados

A primeira limitação relaciona-se a natureza do método utilizado – o estudo de caso – para orientar a investigação que, sem embargo de sua adequabilidade ao problema em análise, não permite a generalização das conclusões para outras realidades institucionais. Uma vez que a possibilidade de generalização não é uma das características do estudo de caso, pode-se contar com a transferibilidade, pois certos aspectos do caso estudado poderão servir de subsídio ou referencial para experiências futuras de aplicação e avaliação de programas de capacitação para empreendedores em outras instituições de ensino.

Sabendo-se que outra limitação poderia residir nos vieses pessoais e na subjetividade, inerente na análise de conteúdo e na análise documental, é que se procurou atenuar por meio da observação cuidadosa do referencial teórico-metodológico do estudo, da aplicação do processo de triangulação, com o uso de múltiplas técnicas de coleta e análise dos dados, e dos cuidados recomendados à observação não participante.

Outra limitação diz respeito à fonte de dados secundários utilizada, ou seja, as fontes documentais, uma vez que, circunstancialmente, os documentos coletados podem não conter todas as informações necessárias para a montagem de um quadro de análise completo.

As fontes de dados primários também podem apresentar limitações. É o caso do questionário, por ser pouco flexível. Já as entrevistas, por envolverem a relação direta entre as pessoas, apresentam alguns problemas, seja da parte do entrevistador e do entrevistado. Conforme Richardson (1989, p. 172), todo o entrevistador tem “sua ideologia que influenciará o seu trabalho de pesquisa”. Assim, a sua percepção pessoal da realidade e a forma como a entrevista é por ele conduzida podem constituir importante viés da pesquisa. Por outro lado, as pessoas que estão sendo entrevistadas podem não expressar as suas verdadeiras opiniões sobre o que lhe está sendo inquirido. Entretanto, tal limitação pode, em partes, ter sido superada pelo caráter de espontaneidade dos depoimentos.

As entrevistas ao versarem sobre um evento passado, podem estar sujeitas a vieses provenientes de esquecimento. Além do que os entrevistados ao se referirem a um fato passado, podem estar sujeitos a racionalizações, resultantes da diferença entre o entendimento no momento do acontecimento e a interpretação no momento da entrevista.

Apesar das limitações e implicações que cada uma dessas fontes possa, individualmente, apresentar, sua utilização em conjunto possibilita o exame comparativo e a checagem dos dados obtidos por meio de cada uma delas, o que torna possível a reflexão constante acerca da congruência que as informações mantêm entre si. Para que se obtenha este resultado, o processo de análise utilizado foi o da triangulação, ou seja, em função da diversidade das fontes de coleta de dados, o fenômeno estudado é observado de diferentes ângulos, sendo que os dados apurados são checados uns com os outros e é

definido os nexos existentes entre eles. Esclarece-se que esse processo de triangulação de fontes, não pretende se constituir em procedimento de validação da pesquisa, mas, sim, em ampliar o reforço recíproco das fontes de dados e a sua correlação, no intuito de ampliar a descrição e compreensão do fenômeno em análise (Trivinõs, 1987).

5 PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES MINISTRADO NA FESP E SUA AVALIAÇÃO

A partir do processo global de negócios, o Brasil demonstrou a intenção de possuir uma posição cada vez mais ativa no mercado mundial, necessitando para tal contar, além do parque industrial e de pesquisas avançadas, de recursos humanos adequados à sua operação e desenvolvimento e prontos para interagir local e globalmente .

Neste contexto competitivo, percebe-se o interesse cada vez maior pelos cursos de graduação e pós-graduação, que promovam princípios de dinamismo, criatividade, adaptabilidade e competitividade aplicados ao mercado mundial e aos profissionais que nele atuam, hoje com mais intensidade que ontem. Na busca por alinhamento profissional, os indivíduos têm procurado capacitar-se, atualizar-se, adaptar-se a um mercado voraz por informação e técnica.

Como visto anteriormente, a capacitação dos empresários se faz necessária em todos os momentos de sua vida profissional, seja este um indivíduo iniciante ou um empreendedor experiente, que já acumula alguns anos de prática nos negócios.

Algumas universidades no País já oferecem cursos de pós-graduação para empreendedores ativos ou para aqueles que pretendem se tornar empreendedores, mas que ainda não possuem os conhecimentos e nem desenvolveram as habilidades necessárias. Esses cursos de especialização têm como objetivo básico privilegiar a inovação dentro de uma gestão empresarial dinâmica e moderna.

Assim, o mundo acadêmico busca adaptar-se e, além de oferecer os já tradicionais cursos de graduação e pós-graduação, percebendo a necessidade dos profissionais que atuam diretamente no mercado por cursos rápidos, que ofereçam informações aderentes à realidade mercadológica, estão procurando ofertar novos cursos mais condizentes com essa realidade.

Desta forma, a Resolução CES n.º 3, de 05 de outubro de 1999, preconizada pelo Ministério da Educação, fixa condições de validade dos certificados de cursos presenciais de especialização, mediante o cumprimento de requisitos específicos, dentre eles cita-se: qualificação mínima do corpo docente (título de mestre), infra-estrutura adequada aos professores e alunos (biblioteca, equipamentos, laboratórios, etc...), duração mínima de 360 h/a, entre outros. Portanto, é neste âmbito que a Fundação de Estudos Sociais do Paraná - FESP vem se estabelecendo como uma das forças do mercado de especialização, cuja melhoria do ensino é o objetivo vital da Instituição dando ênfase à formação humanística dos alunos.

Portanto, inicialmente, neste capítulo, discorre-se sobre a instituição alvo, buscando ressaltar seus aspectos históricos e evolutivos, assim como as características principais da FESP. Em seguida, discorre-se acerca dos objetivos estratégicos estabelecidos pela atual gestão, cujo conteúdo expressa a perspectiva e a direção das mudanças em andamento na Instituição. Na seqüência, buscou-se apresentar o Programa de Capacitação para Empreendedores ministrado pela pesquisadora, junto aos alunos do Curso de Pós-Graduação (*lato-sensu*) de Administração em Marketing, na disciplina de Comportamento do Empreendedor, da FESP - Fundação de Estudos Sociais

do Paraná, como também os aspectos que o envolve acerca dos procedimentos didático-pedagógicos adotados. Por fim, apresenta-se a avaliação realizada, explicitando a metodologia de avaliação de reação elaborada para servir de julgamento do Programa.

Torna-se, assim, relevante a apresentação da Fundação de Estudos Sociais do Paraná – FESP, pois nesta instituição tradicional de ensino superior é que se teve a oportunidade de ministrar o programa para capacitação de indivíduos empreendedores, bem como testar a sua eficácia através da avaliação de reação ao mesmo.

5.1 Caracterização da instituição: FESP

A Fundação de Estudos Sociais do Paraná - FESP, com 64 anos no âmbito do ensino superior ante a comunidade Curitibana, vem se voltando para os cursos de pós-graduação, sempre preocupada em capacitar os participantes a desenvolverem e aplicarem as técnicas modernas do processo de ensino/aprendizagem, no seu cotidiano profissional, bem como garantir a empregabilidade e a competitividade no meio empresarial. Tem como missão, propiciar ao candidato aprovado para um de seus cursos, a realização como estudante e como profissional.

Para entender o que é hoje a FESP, é necessário apresentar como surgiu esta instituição de ensino e como foi sua evolução e desenvolvimento, o que ver-se-á no segmento abaixo.

5.1.1 Histórico

Tudo começou com um bate-papo informal de professores na Avenida Luiz Xavier. Eles, que lecionavam contabilidade na Escola de Plácido e Silva, divagavam sobre a criação de uma faculdade de ensino superior. Embora sem recursos financeiros, eles tinham entusiasmo e acreditavam piamente naquela cidade que começava a crescer e se modernizar em plena década de trinta. Numa noite, reunidos com o professor Oscar José de Plácido e Silva, a divagação e o entusiasmo se transformou em realidade: foi criada a Faculdade de Ciências Econômicas do Paraná, a primeira faculdade de economia do País, começando seu trabalho acadêmico em data de 15 de novembro de 1937.

Projeto audacioso, a faculdade significava um marco para a época, uma revolução para o estudo da economia. Na Curitiba de 1937, o estudo da Ciência Econômica estava limitado ao segundo grau, a cursos como o das Escolas Técnicas de Comércio, que eram mantidas pela Fundação Plácido e Silva. Percebendo a importância de uma instituição na área, o professor Oscar Josef de Plácido e Silva foi o primeiro diretor da faculdade, permanecendo até 1951, quando passou o cargo ao jovem professor Joaquim de Almeida Peixoto. Na época, a nova administração não iniciava com um grande acervo. Tinham apenas uma máquina de escrever e um armário, que faltavam ser quitados.

Aos poucos, a faculdade ia ganhando corpo e notoriedade porém, isso não impediu que passasse por algumas dificuldades. Como em 1960, quando uma comissão de professores foi conversar com o Governo do Estado, a fim de conseguir recursos para pagar os salários atrasados dos professores. A boa conversa surtiu efeito e os professores tiveram seus ordenados regularizados.

Outra forma de combater tempos difíceis foi rifar um Karmanguia e dois “Fuscas” à comunidade em geral. O que tinha tudo para ser um fato normal acabou se tornando um dado pitoresco. Ainda faltando alguns números para serem vendidos, foi definido que os carros seriam rifados mesmo assim. Coincidentemente, exatamente um dos números que faltavam para serem vendidos foi sorteado. Justa e consciente de suas responsabilidades junto à comunidade, a direção da Instituição decidiu que, ao invés de ficarem com o prêmio, outro número seria sorteado. Foi neste momento que houve uma interferência da Receita Federal, que avaliou que como o número não havia sido premiado, o prêmio não deveria ser entregue. Após muita conversa e uma posição firme dos organizadores da rifa, os carros puderam ser entregues. Com a arrecadação foi comprado um terreno para nova sede da Instituição. Era 1964 e agora a faculdade mudaria de endereço: deixaria a Rua Cândido Lopes, 340, para situar-se à Rua General Carneiro, 216. A partir daí, as mudanças tomavam mais corpo e se tornavam mais freqüentes. Mais tarde foi iniciada a construção do primeiro edifício na Rua General Carneiro. A planta inicial era constituída por oito andares, mas buscou-se ajustar o ideal ao capital disponível e foram construídos um prédio com dois pavimentos, dez salas de aulas, sala para a administração e um salão de conferências. No dia 5 de março de 1969 foi inaugurado o novo prédio.

Neste mesmo ano, já com os cursos de Contabilidade e Ciências Atuariais funcionando, a Instituição é transformada em fundação e passa a se chamar Fundação de Estudos Sociais do Paraná, com a função de ministrar

graduações. Instituída a fundação, o próximo passo era formar um conselho diretor, que realizou sua primeira reunião em agosto de 70.

5.1.2 A FESP e sua modernização

Contando com cerca de 2.500 alunos e cerca de 110 professores a FESP administra hoje sete cursos de graduação (Ciências Econômicas, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Comércio Exterior, Administração de Empresas, Sistemas de Informática e Administração Hospitalar) e de pós-graduação. Após 64 anos de trabalho, muitas coisas mudaram e a direção da FESP percebe que também é preciso se modernizar.

“A FESP não pode ficar deitada no berço do passado”, avalia o diretor do Instituto de Ciências Sociais do Paraná - ICSP, professor Gil Ferreira Goulart. Para isso, foi desenvolvido o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional da FESP, no qual são traçadas várias metas, juntas, somam-se a um objetivo maior: a qualidade total do ensino FESP. “Ficamos muito tempo parados no tempo e agora precisamos dar um grande passo. Tudo isso para termos condições de alavancar o progresso e vencer a concorrência pela qualidade do serviço prestado pela FESP”, enfatiza Goulart. Dada a importância atribuída ao PDI, passamos a abordá-lo, mesmo que sumariamente, na intenção de mostrar as mudanças que estão se desencadeando na Instituição. O referido PDI com ações visando seu elenco de clientes, ou seja, professores, funcionários, alunos, fornecedores e comunidade, tem como metas, a saber:

- elaboração do Regimento Interno da FESP;
- criação de caixa de sugestões;

- implantação do Projeto “Falando Francamente” - interação entre a administração superior e seu elenco de clientes;
- elaboração do código de ética profissional;
- readequação das instalações físicas - construção do seu sexto prédio, ampliando em 3.350 m² seu campus universitário;
- modernização organizacional – novo plano de carreira (cargos e salários), criação de um sistema de avaliação de desempenho funcional, ações de desenvolvimento e treinamento,;
- remodelação do Instituto de Ciências Sociais do Paraná (ICSP) – criação do setor de apoio pedagógico com tecnologia de informação, do Centro de Pesquisas, da unidade de extensão universitária e do programa de aprimoramento profissional, além da reformulação do plano de carreira docente, como também a normatização do sistema de avaliação do desempenho docente.
- construção de uma matriz de oportunidades de cursos/ mercados, que vai apontar o direcionamento das ações gerais da FESP/ICSP.

5.1.3 Cursos de Pós-Graduação da FESP (missão/objetivos)

O setor de Pós-Graduação da FESP surgiu em agosto de 1997, com a oferta de dois cursos: Metodologia do Ensino Superior e Administração em Marketing, destinados preferencialmente ao seu corpo docente. Em 1998, o Centro de Pós-Graduação fixou-se na oferta de cursos de especialização (*lato-sensu*) e (*stricto-sensu*), em parceria com a Universidade de Extremadura da

Espanha, passando para 12 turmas em seis cursos diferentes. No ano seguinte a Instituição já contava com 14 turmas.

A cada ano, a pós-graduação da FESP vai se especializando, aumentando o número de cursos e melhorando a qualidade dos conteúdos programáticos.

No quadro a seguir, apresentar-se-á a área de concentração das especializações (*lato-sensu*), sua missão e objetivos:

Quadro 12: Cursos de pós-graduação oferecidos pela FESP

Cursos de pós-graduação da FESP	Missão / objetivos do curso
Novas Tecnologias em Educação	Desenvolver no profissional de educação competências e habilidades para a gestão de novas tecnologias de comunicação e informação aplicadas à educação.
Gestão da Informação e Inovações Tecnológicas	Possibilitar o contato com novos conceitos e práticas, instrumentar o profissional visando atender as exigências do mercado, dar ferramentas para a tomada de decisões nas áreas da indústria da informação.
Administração em Marketing	Especialização na área mercadológica para garantir a empregabilidade e competitividade.
Gestão Tributária	Especialização dos Gestores de Impostos nas empresas, aperfeiçoamento em Direito Constitucional Tributário, Direito Penal Tributário, capacitação em Contabilidade Societária e Contabilidade Fiscal, bem como fornecer conhecimentos em Engenharia Tributária e Planejamento Tributário.
Administração em Redes de Computadores	Especialização na área de redes de computadores e sistemas distribuídos, através dos seus principais sistemas operacionais.
Administração em Telecomunicações	Dar ferramentas para a tomada de decisões nas áreas das telecomunicações como apoio à gestão empresarial.
Gestão de Pessoas	Aumentar o nível de comprometimento consigo mesmo e com a filosofia das organizações a que pertence; desenvolver a capacidade de ser equilibrado, assertivo e autêntico, melhorando qualidade nas relações.
Administração em Finanças	Dotar o indivíduo de ferramentas para tomada de decisões financeiras como apoio à gestão empresarial.
Consultoria Empresarial	<p>Qualificar profissionais que atuam nos diversos campos da administração de empresas, com uma visão teórico-prática das ferramentas necessárias a condução de trabalhos de análise e aconselhamento em organizações empresariais de pequeno, médio e grande porte.</p> <p>Formar especialistas em consultoria e assessoria empresarial, que atuem no mercado com ferramentas de gestão de empresas de âmbito global, porém sintonizadas coma a realidade das organizações locais.</p>

Fonte: Administração da FESP, 2000.

No curso de pós-graduação da FESP (*lato-sensu*) de Administração em Marketing, especialmente no módulo Comportamento do Empreendedor, possibilitou-se ministrar um programa de capacitação para indivíduos empreendedores e a partir daí, desenvolver uma metodologia de avaliação de reação para programas de capacitação na área do empreendedorismo.

Para tanto, no próximo item, apresentar-se-á síntese do programa de capacitação ministrado pela pesquisadora, em que se delimita os critérios adotados no grupo de alunos da FESP.

5.2 O Programa de Capacitação para Empreendedores

Graças as contribuições de autores de programas na área de empreendedorismo, como Tonelli e Lezana (1998), e Chagas (1999b) é possível exibir, no presente trabalho, a experiência de aplicação do programa de capacitação, adaptado pela pesquisadora, voltado para a realidade educacional da Fundação de Estudos Sociais do Paraná – FESP, com o objetivo de desenvolver uma metodologia de avaliação de reação para programas de capacitação para empreendedores.

O programa ministrado, tem como base a intensa pesquisa acerca do empreendedorismo, segundo referencial bibliográfico dos autores acima citados, no que se refere ao conteúdo e as técnicas utilizadas para se elaborar programa ordenado de objetivos e metas preestabelecidas de acordo com os formatos de cada realidade.

Neste sentido, o programa adaptado e ministrado baseia-se numa seqüência de seis fases, sugeridas por Chagas (1999b) e apresentadas no

capítulo três, sendo direcionado para o Curso de Pós-Graduação de Administração em Marketing, em especial na disciplina do Comportamento do Empreendedor, tais etapas definem-se abaixo:

1. Apresentação sucinta do perfil do grupo de alunos trabalhados;
2. Elaboração de planos de aula;
3. Definição dos objetivos pretendidos;
4. Definição do conteúdo proposto;
5. Aplicação;
6. Seleção de técnicas de motivação/incentivação;
7. Critérios avaliativos de reação que induzem às conclusões sobre os resultados obtidos.

Descreve-se nos itens, a seguir, com detalhes, cada etapa acima apresentada. Mais informações podem ser achadas no anexo 9.2 que comporta o Programa do Módulo Comportamento do Empreendedor.

5.2.1 Apresentação sucinta do perfil do grupo de alunos pesquisados

Sabe-se que, em um grupo de alunos há diferentes necessidades, padrões de comportamento e valores sociais. Por isso, percebe-se a relevância em traçar as características gerais dos alunos que serão trabalhados, pois tal conduta propiciará um direcionamento à elaboração dos planos de aula, condizente ao perfil da maioria dos alunos.

Para Camilotti e Lezana (1999, p. 326) “existem formatos diferentes para cada realidade que um programa de capacitação deve contemplar”.

Segundo Chagas (1999b, p. 219) "é importante fazer uma pesquisa sobre as expectativas dos alunos, para conhecer o perfil do grupo, sua visão dos negócios, e o que esperam do programa, cujo início é ainda um momento hábil para executar os ajustes necessários."

Diante disso, pensa-se que a adequação de um plano pedagógico deve cumprir as exigências e as necessidades do grupo de alunos a ser trabalhado, para que o aprendizado seja concretizado da melhor forma possível.

O meio utilizado para adquirir tais informações foi a definição de um questionário objetivo (anexo 9.1) a ser respondido pelos alunos para se apurar um perfil geral baseando-se nas especificidades individuais, e ainda conforme Lezana (1999), de acordo com os formatos de cada realidade.

O questionário aplicado fundamenta-se em oito perguntas básicas:

1. Qual é a sua faixa etária?
2. Qual a sua formação de graduação/curso?
3. Você, atualmente, encontra-se com vínculo empregatício?
4. Você administra seu próprio negócio?
5. Há quanto tempo você exerce papel de empreendedor?
6. Qual é o porte da sua organização?
7. Você além do vínculo empregatício, paralelamente, administra seu negócio/empresa?
8. Qual é o ramo de atividade que você administra/empreende?

Após levantamento criterioso das respostas foi possível definir as características gerais do grupo a ser trabalhado, percebendo-se inclusive, as

condições prévias dos alunos para a aprendizagem e as possibilidades do processo de transmissão e assimilação ativa dos conteúdos ministrados.

5.2.2 Definição dos objetivos do Programa de Capacitação para Empreendedores

A intenção geral do Programa de Capacitação para Empreendedores, consistiu em buscar estratégias que contribuíssem para o desenvolvimento do perfil empreendedor do indivíduo, para que este se sentisse estimulado para atuar nessa área.

Portanto, os objetivos gerais que nortearam o Programa estavam relacionados ao que se esperava do discente, ao final do Módulo, ser capaz de fazer, como:

- aplicar os conceitos ministrados na elaboração de trabalhos;
- perceber a importância de adotar uma postura empreendedora no trabalho e na vida em geral.

Partindo dessa ótica, traçaram-se os seguintes objetivos específicos para ministrar o Programa de Capacitação para Empreendedores, distribuído cronologicamente em 20 h/a, conforme planos de aula elaborados:

- a) Reconhecer que o comportamento do indivíduo é fruto da sua própria história;
- b) Identificar o nível de satisfação das necessidades individuais;
- c) Identificar produtos voltados para a satisfação das necessidades defendidas por Maslow;
- d) Relacionar as características do indivíduo com o comportamento;
- e) Exemplificar a seqüência do processo comportamental;

- f) Discutir as características do empreendedor que influenciam o sucesso empresarial;
- g) Identificar as necessidades mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial;
- h) Analisar estudo de caso de acordo com os conhecimentos adquiridos;
- i) Elaborar um roteiro que sirva de guia para a entrevista com o empreendedor;
- j) Identificar os valores mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial;
- k) Classificar as principais características do empreendedor entrevistado;
- l) Identificar as características do empreendedor de sucesso e compará-las com suas características pessoais;
- m) Reconhecer as próprias características pessoais, os seus pontos fortes e fracos em relação à atividade empreendedora.

5.2.3 Definição do conteúdo do programa de capacitação para empreendedores

Para se alcançar o êxito dos objetivos, descritos no item anterior, foi proposto determinados assuntos a serem desenvolvidos no processo de ensino/aprendizagem, também distribuídos cronologicamente em 20 h/a, conforme planos de aula, adiante comentados. Portanto, os conteúdos escolhidos e tratados foram os que se seguem:

- a) **Empreendedorismo:**
 - O que é;
 - Definição do termo empreendedor;
 - Os economistas e os comportamentalistas;
 - As tendências pós-comportamentalistas;
 - Panorama mundial;

- Empreendedorismo no Brasil;
 - A pesquisa no setor.
- b) **A disciplina de comportamento do empreendedor:**
- A FESP e a introdução da disciplina.
- c) **A formação da personalidade:**
- A personalidade;
 - A relação entre o desenvolvimento do corpo e a personalidade;
 - Como a personalidade começa a se formar;
 - Como o homem se desenvolve psicologicamente.
- d) **As características do indivíduo:**
- Os aspectos mais relevantes relacionados à personalidade;
 - A hierarquia das necessidades de Maslow.
- e) **O processo comportamental:**
- Evento;
 - Percepção;
 - Estímulo;
 - Motivação;
 - Geração de alternativas;
 - Decisão;
 - Resposta.
- f) **Fatores de sucesso:**
- Fatores externos à empresa: demanda, oferta, fatores de produção, características regionais;
 - Fatores internos à empresa: direção e gestão, produção, recursos humanos, finanças, comercial;
 - Fatores relacionados ao empreendedor.
- g) **Resolução de problemas:**
- Aspectos da resolução de problemas: a estratégia, os resultados, as preferências, a adaptação, a imagem;
 - Estilos para resolver problemas.
- h) **Características do empreendedor:**
- Quem é o empreendedor?;
- As principais características dos empreendedores de sucesso: necessidades, conhecimento, habilidades e valores.
- i) **As necessidades do empreendedor:**
- Aprovação;
 - Independência;
 - Desenvolvimento pessoal;
 - Segurança;

- Auto-realização.
- j) **O conhecimento para empreender:**
 - Aspectos técnicos relacionados com o negócio;
 - Experiência na área comercial;
 - Escolaridade;
 - Experiências em empresas;
 - Formação complementar;
 - Vivências com situações novas.
- k) **O empreendedor e suas habilidades:**
 - Identificação de novas oportunidades;
 - Comunicação persuasiva;
 - Negociação;
 - Aquisição de informações;
 - Resolução de problemas.
- l) **Os valores do empreendedor:**
 - Valores existenciais;
 - Valores estéticos;
 - Valores intelectuais;
 - Valores morais;
 - Valores religiosos.
- m) **Considerações finais:**
 - O empreendedor de sucesso

5.2.4 Seleção de técnicas de motivação / incentivação

Baseando-se em Chagas (1999b) ao colocar que no ato de elaborar programas de capacitação deve-se utilizar "gatilhos motivadores" e, almejando a otimização do processo de aprendizagem, buscou-se criteriosamente técnicas que motivassem os alunos em relação aos conteúdos expostos, como também, meios de incentivação visando gerar interesse, atenção e reflexão acerca do conteúdo. Para tal efetivação, determinaram-se as estratégias de motivação/incentivação descritas abaixo:

- a) *Test Drive* (O que é empreendedorismo);
- b) Exercício de resolução de problema: as dez letras do alfabeto;

- c) *Brainstorming*¹: Qual é o perfil do empreendedor de sucesso?;
- d) Leitura oral de *case* de um empreendedor de sucesso, por parte de um aluno;
- e) Vídeo: palestra do Comandante Rolim da TAM tratando de iniciativa empresarial.

5.2.5 Elaboração de planos de aula

Para cada conteúdo trabalhado em sala de aula se fez necessário a elaboração de um planejamento que visasse o melhor aproveitamento do assunto exposto, contendo e esclarecendo os seguintes itens:

- a) Objetivo Específico - O que se espera que o aluno detenha do conteúdo exposto;
- b) Cronologia - Previsão do tempo a ser utilizado para a aplicação completa de determinada aula;
- c) Conteúdo - O assunto a ser aplicado e desenvolvido;
- d) Incentivação - Os meios a serem utilizados para se alcançar o interesse do aluno acerca do conteúdo;
- e) Estratégia - Os métodos e recursos utilizados para o desenvolvimento de determinado conteúdo;
- f) Avaliação - Estratégias utilizadas para averiguar a reação e o rendimento do aluno em relação ao assunto discutido;

¹ Conforme Chagas (1999b, p. 136): A técnica do *brainstorming* facilita a introdução de novos conceitos, "induz à participação e traz à tona o conhecimento pré-existente do grupo. Auxilia o professor/instrutor no posicionamento acerca do grau de percepção da turma sobre o assunto tratado, sendo excelente instrumento de feedback e ensejando uma dosagem correta na abordagem dos temas."

- g) Bibliografia - As fontes de informações que fundamentam a explanação do conteúdo.

Os planos de aula relativos à execução do programa, constam no anexo 9.3 desse trabalho.

5.2.6 Critérios avaliativos

Visando averiguar o cumprimento dos objetivos propostos, referentes a aprendizagem, utilizou-se como critérios avaliativos:

- a) Participação dos alunos nas atividades propostas;
- b) Apresentação de trabalhos em grupos;
- c) Auto-avaliação do perfil empreendedor;
- d) Relatório escrito e apresentação da entrevista realizada;
- e) Relatório escrito das características do empreendedor percebidas nos personagens do filme apresentado.

Detalhamentos maiores podem ser encontrados no item 5.3.1 avaliação de aprendizagem e/ou no anexo 9.2 referente ao programa do Módulo Comportamento do Empreendedor.

Finalizando, assim, a abordagem acerca da organização do programa ministrado na FESP, nos itens relativos aos objetivos, conteúdo, técnicas de motivação, planos de aula e critérios de avaliação, passar-se-á, a seguir, a apresentar a avaliação objetiva e subjetiva realizadas.

5.3 A avaliação objetiva e subjetiva realizadas

Como abordado no capítulo anterior, a avaliação vem a ser uma parte essencial do processo geral de planejamento, execução e aperfeiçoamento da capacitação de empreendedores, constituindo-se na retroalimentação do sistema de capacitação, sendo assim estar-se-á tratando, a seguir, da avaliação de aprendizagem e de reação efetuadas.

5.3.1 Avaliação de aprendizagem

Pode-se avaliar um programa de capacitação adquirindo informações sobre a quantidade e o tipo de conhecimentos adquiridos pelos participantes. Mas há que se ter consciência de que não se pode contar com a obtenção de todos os fatos sobre o aprendizado dos participantes. Daí a importância de formular objetivos referentes à avaliação de aprendizagem.

5.3.1.1 Os objetivos de avaliação de aprendizagem

Os objetivos de avaliação de aprendizagem formulados, baseiam-se em: coligir dados e informações que permitam verificar o nível de cumprimento das atividades planejadas; possibilitar o desenvolvimento do módulo com bom nível de qualidade; e estimar o grau de aproveitamento dos alunos nas diversas atividades.

5.3.1.2 Procedimentos de avaliação

A verificação do aprendizado foi feita com base na participação individual e produção grupal, mediante exercícios em classe e extra-classe, com a apresentação oral e entrega por escrito.

5.3.1.3 Avaliação do rendimento

A avaliação do rendimento da aprendizagem/desempenho foi efetuada com base nos critérios de resultado das avaliações e freqüência nas atividades. O resultado das avaliações, teve as notas atribuídas em graus, variando de 0 (zero) a 10 (dez), sendo que o grau mínimo para aprovação veio a ser 7 (sete). A freqüência mínima para efeito de aprovação veio a ser de 75% de presença. A nota final foi composta pela média aritmética ponderada de dois itens, um deles, relativo a participação do aluno, recebendo peso 3 (três), e o outro, referente aos trabalhos apresentados, com peso 7 (sete).

Os itens observados quando da avaliação de aprendizagem foram a objetividade e o conhecimento em relação ao conteúdo, a coerência e coesão textuais, a ação em grupo, a criatividade, a atitude crítica, a participação em trabalhos coletivos e a redação elaborada ao final do Módulo, com cada grupo.

Passar-se-á, a seguir, para a avaliação subjetiva, ou seja, de reação.

5.3.2 Avaliação de reação

Como já visto anteriormente, a avaliação subjetiva fundamenta-se na busca da reação dos participantes de uma iniciativa educacional, frente a um

programa pré-determinado e aplicado na efetivação do ensino. No nível de reação avalia-se a maneira como as pessoas “sentiram” o programa de capacitação do qual participaram. Em outras palavras, verifica-se o grau em que os participantes aceitaram o programa. Essa avaliação de reação tem o intuito de fornecer “*feedback*” para os responsáveis pelo programa de capacitação a fim de subsidiar a tomada de decisões.

Nesse entendimento, a avaliação de reação representa uma análise do programa em si, incluindo todos os aspectos que o envolve. Portanto, a finalidade principal em avaliar a reação dos participantes de um programa educacional, após a sua execução, consiste em verificar, sob um ponto de vista global, se as estratégias e os critérios adotados atingiram os seus objetivos.

Sendo a avaliação de reação um instrumento para identificar as falhas/deficiências ou êxito/competência de um programa de ensino, a busca dos resultados visa aperfeiçoar o programa, bem como adaptá-lo conforme as necessidades percebidas.

Em síntese, a avaliação de reação realizada ao final do programa informa sobre a aceitabilidade do mesmo e oferece subsídios para a tomada de decisão sobre sua continuidade, com ou sem modificações.

A seguir, estar-se-á apresentando como foi feita a avaliação de reação.

5.3.2.1 Descrição da Metodologia de Avaliação de Reação do Programa de Capacitação para Empreendedores

A aplicação de uma metodologia de avaliação de reação é fundamental, pois dos seus resultados poderão depender a manutenção ou a reformulação em parte ou no todo do programa.

O objetivo de uma metodologia de avaliação de reação destinada a programas de capacitação para empreendedores vem a ser delinear, obter e fornecer informações para a tomada de decisão no que se refere a continuidade ou não do programa, na sua forma de aplicação. Portanto, a metodologia posiciona-se como um instrumento e um processo de controle que visa a eficiência e a eficácia do programa.

Considerando-se metodologia de avaliação como um conjunto de etapas e procedimentos a serem vencidos para avaliar um programa educacional e, que exige uma sistematização criteriosa, uma seqüência lógica de passos que determinarão, em última análise, o desencadeamento do processo avaliatório, apresenta-se, a seguir, as quatro etapas que comportam a Metodologia de Avaliação de Reação elaborada e que possibilitam uma análise e uma interpretação das informações obtidas, fornecendo assim o maior número possível de subsídios para uma tomada de decisões. São elas:

- I. Insumo;
- II. Procedimentos;
- III. Processo de avaliação;
- IV. Resultados.

A seguir, estar-se-á definindo cada uma das etapas mencionadas, bem como explicitando-as no contexto da experiência realizada.

I. Insumo – É o estudo preliminar da clientela. Uma vez que o insumo pode alterar os resultados de um programa de capacitação, conhecê-lo é um fator importante para a tomada de decisão quanto a determinados objetivos serem ou não mantidos, para a determinação de estratégias e a utilização de recursos que possibilitem alcançar os objetivos.

A fim de reduzir o erro na aplicação do programa de capacitação, utilizou-se de procedimentos que permitiram levantar dados que favorecessem o conhecimento da clientela, identificando as condições de entrada da mesma, através do levantamento do perfil dos participantes.

II. Procedimentos – É um conjunto de operações necessárias para a elaboração/adaptação e desenvolvimento/aplicação do programa.

Neste estágio a aplicadora após ter reunido um relevante número de informações, adaptou o programa, personalizando-o.

III. Processo de avaliação – É a fase de medição da reação dos participantes frente aos procedimentos desenvolvidos durante o programa.

Nessa fase efetuou-se a elaboração de um questionário de reação pós-programa e de um esquema de entrevista. Na seqüência, aplicou-se os referidos instrumentos de coleta de dados. Importante observar que esses procedimentos deram-se em dois tempos distintos. O primeiro, imediatamente após a realização do Programa, com a aplicação do questionário. O segundo, subseqüente, ocorreu num prazo estimado de 365 dias após o encerramento do Programa, com a realização das entrevistas com os participantes,

objetivando, assim, apurar efetivamente os resultados materializados com a aplicação do mesmo.

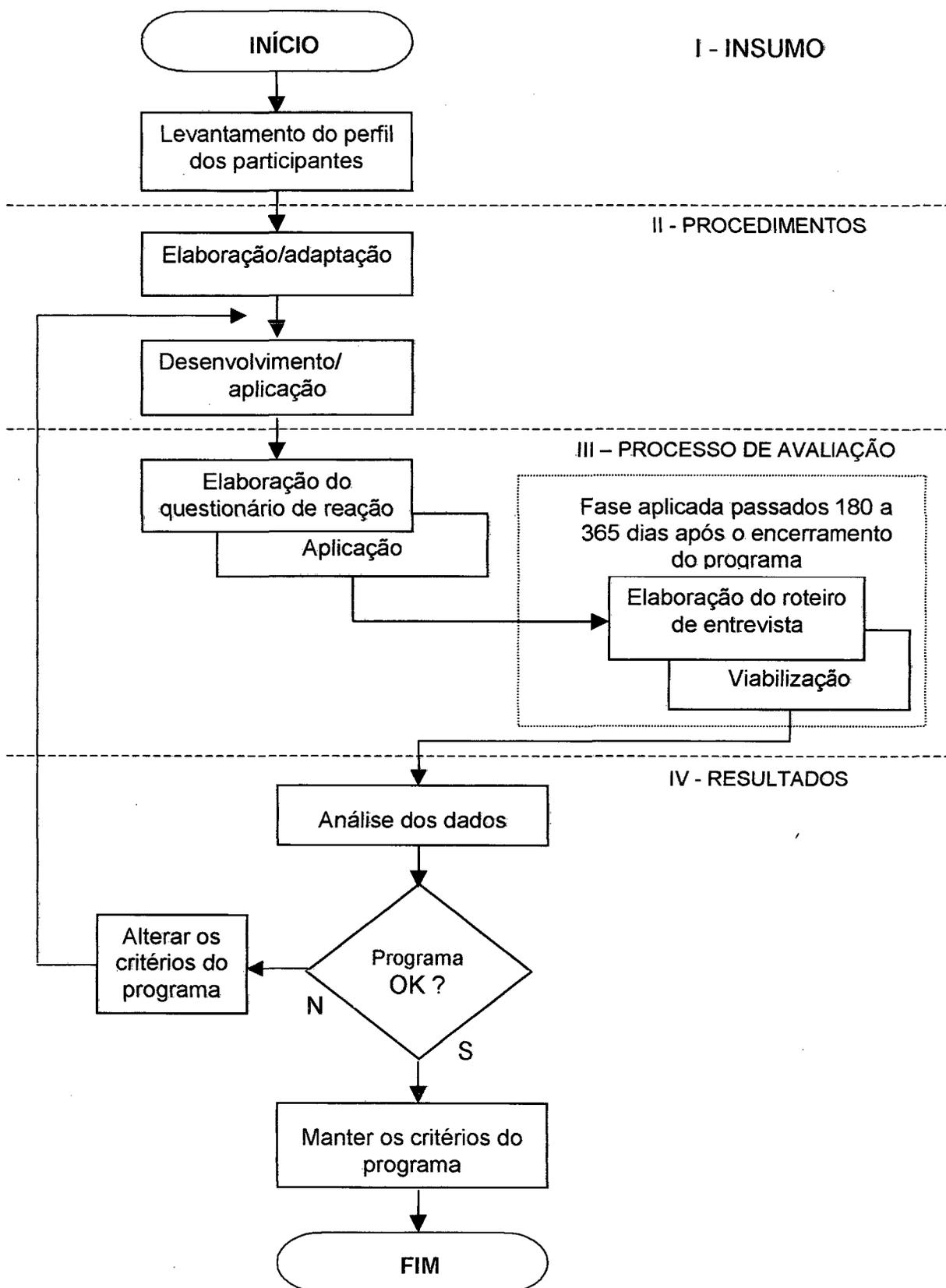
Portanto, destaca-se que um importante fator para o desenvolvimento desta metodologia vem a ser o tempo cronológico. Há a necessidade de se obter um distanciamento temporal suficiente para que o participante possa analisar o processo de aprendizado e sua incorporação na vida profissional e pessoal.

IV. Resultados – É o estágio final do processo, vindo a ser um componente de grande relevância para a avaliação. Descreve o produto do programa de capacitação, fornece explicações do que se conseguiu (*output*), bem como, subsídios para a tomada de decisões.

Os resultados propiciados por esta metodologia de avaliação de reação serão apresentados mais adiante neste capítulo.

A exibição da Metodologia de Avaliação de Reação em forma de fluxograma procedural, a seguir, favorece a compreensão sistêmica do processo executado, ao mesmo tempo que permite ao interessado na sua aplicação a visualização e o entendimento rápido de todo o conjunto.

Figura 7: Etapas da Metodologia de Avaliação de Reação



A seguir, apresentar-se-á, mais detalhadamente, os procedimentos adotados para a avaliação de reação.

5.3.2.2 Estrutura da avaliação

A avaliação do Módulo Comportamento do Empreendedor foi realizada durante as atividades iniciadas em 24 de maio de 2000 e concluídas em 19 de junho do mesmo ano, conforme o programa estabelecido, como também um ano após o término do Módulo.

Como avaliadores participaram os alunos que concluíram o Módulo e os aspectos avaliados foram a estrutura curricular, o aproveitamento nas atividades, o desempenho profissional da docente e os aspectos positivos e negativos referentes ao Módulo.

5.3.2.2.1 Questionário de avaliação de reação – elaboração

Para elaboração do questionário, obedeceu-se muitos dos critérios abordados no capítulo três, seguindo uma seqüência lógica de passos que determinaram o desencadeamento do processo avaliatório:

- a) Definição dos objetivos – tomada de decisão do que medir com o questionário de avaliação.
- b) Construção das questões – elaboração de uma relação de tópicos, estabelecendo uma seqüência lógica, de acordo com objetivo geral, já definido.

- c) Organização e composição das questões contemplando itens quanto a: organização, conclusão, participantes, material didático, avaliação, professora, entre outros;

Revisão das questões no intuito de verificar a adequação da linguagem utilizada - visão de um todo.

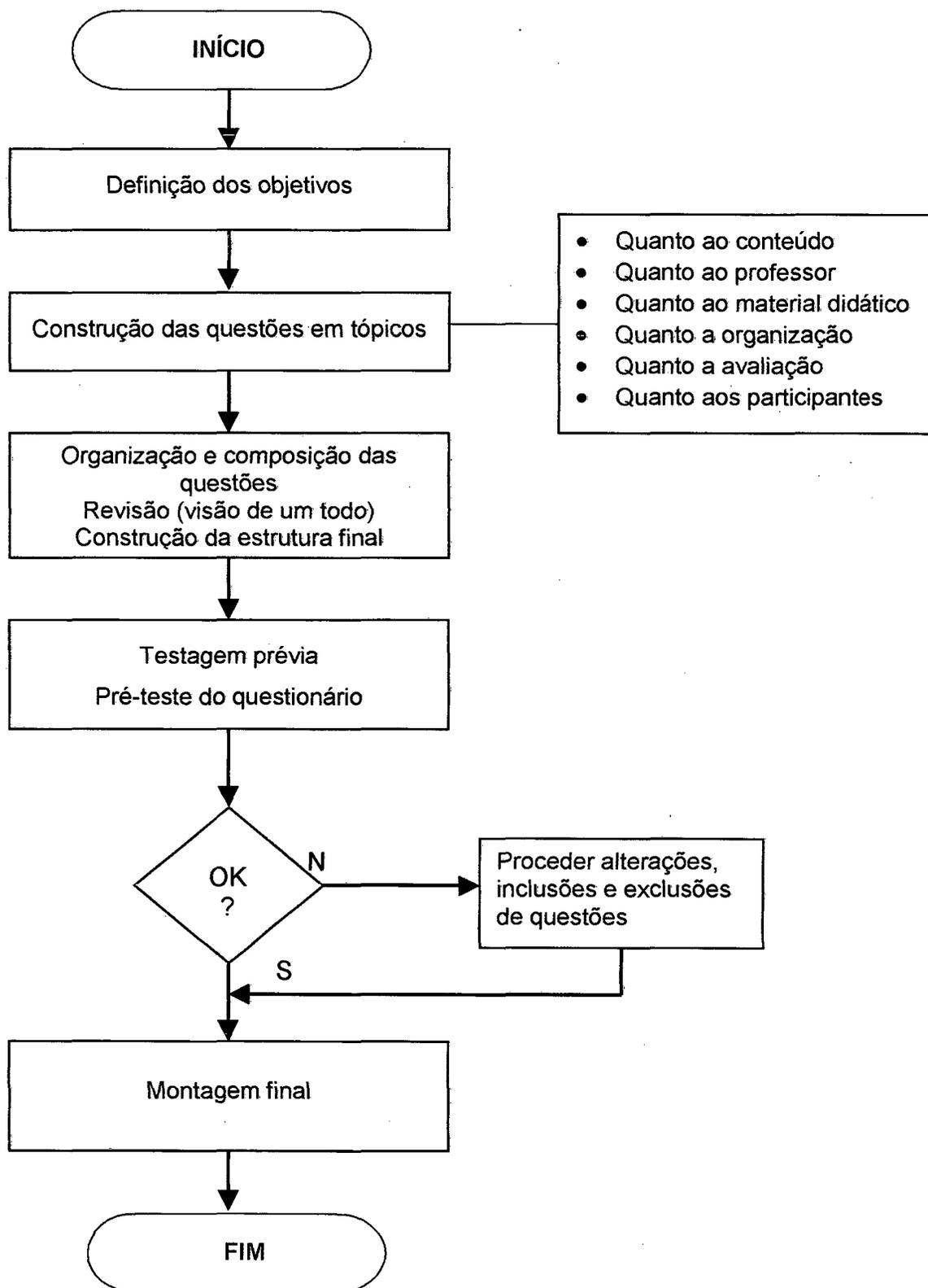
Construção da estrutura final com a escolha do padrão de apresentação e a realização de uma revisão ortográfica/gramatical, bem como de erros de impressão.

- d) Pré-teste: antes da aplicação do questionário foi feita a seleção de uma amostra piloto para testar o instrumento de pesquisa, a fim de verificar a necessidade de efetuar alterações, inclusões e exclusões nas questões formuladas.

- e) Montagem final: depois de realizadas todas as etapas mencionadas, procedeu-se a aplicação do questionário para que os avaliadores o respondessem quando do encerramento das atividades do programa.

Para perceber o processo exposto acima, estar-se-á explicitando via fluxograma procedural, a seqüência das etapas executadas na formulação do questionário utilizado na avaliação do Programa e que faz parte da Metodologia de Avaliação de Reação proposta.

Figura 8: Etapas de elaboração do questionário de avaliação de reação pós-programa



5.3.2.2.2 Questionário de avaliação de reação

Como um dos instrumentos de coleta de dados, utilizou-se o questionário avaliativo do Módulo Comportamento do Empreendedor (anexo 9.3) propiciando a análise do Programa de Capacitação para Empreendedores, através das informações fornecidas pelos alunos concluintes.

O referido questionário foi composto de 12 (doze) questões, permitindo respostas fechadas, privilegiando os seguintes aspectos:

- Quanto ao conteúdo: da questão 1 (um) até a 3 (três);
- Quanto ao professor: questão 4 (quatro) e 5 (cinco);
- Quanto ao material didático: questão 6 (seis) e 7 (sete);
- Quanto à organização: questão 8 (oito) e 9 (nove);
- Quanto à avaliação: questão 10 (dez);
- Quanto aos participantes: questão 11 (onze) e 12 (doze).

Colocados os aspectos privilegiados na avaliação, estar-se-á, a seguir, apresentando como foi feita a quantificação qualitativa das respostas fechadas e os parâmetros que nortearam a interpretação dos dados das mesmas no questionário aplicado.

As questões fechadas foram destinadas a quantificar qualitativamente os assuntos avaliados. Foram estabelecidos 5 (cinco) graus qualitativos diferentes, utilizando-se a escala de atitudes para medir a "intensidade" das opiniões e reações dos indivíduos, também denominada escala tipo Lickert, ou seja, escala de diferencial semântico, com critérios de valores de 1(um) a 5(cinco): ruim, regular, bom, muito bom e excelente, respectivamente, proporcionando abordagem quantitativa sendo que, reflete a situação atual no

momento da coleta dos dados além de seguir uma análise de preparação simples, ou seja, método empregado na preparação de conjunto de informações/dados de baixo volume e ocorridos com maior frequência, através da classificação dos valores em ordem crescente de grandeza.

Importante salientar que em cada questão o aluno foi orientado a assinalar apenas um item qualitativo, correspondente ao grau merecido, de acordo com o julgamento do discente.

A quantificação da qualidade foi obtida pela incidência das respostas nos itens qualitativos, gerando uma média em percentuais. A análise, a interpretação e a colocação desses percentuais (de incidência nos itens qualitativos), dentro de parâmetros preestabelecidos, conduziu à quantificação da qualidade.

O parâmetro para avaliação dos resultados, com base nos 5 (cinco) graus, foi estabelecido a partir do princípio de que o planejamento, a execução das atividades, bem como o desempenho profissional da docente, não são passíveis de aprovação com a classificação qualitativa de “regular”, ou inferior. Assim, foi determinado que os resultados, para serem satisfatórios, ou aprovados, deveriam ter, a partir da tabulação dos dados, uma incidência percentual igual ou superior a 50%, sobre a soma dos graus “bom”, “muito bom” e “excelente”.

Dessa forma, a incidência percentual igual ou superior a 50%, sobre a soma dos graus “ruim” e “regular”, revelaria um resultado insatisfatório. O trabalho estaria, portanto, reprovado.

5.3.2.2.3 Avaliação efetuada através de entrevistas

Como percebe-se acima, os dados para o desenvolvimento deste estudo foram obtidos mediante o preenchimento de um questionário pelo pesquisado. Partindo-se do pressuposto que um questionário mesmo que bem elaborado não basta para alcançar a realidade buscada, optou-se também pela entrevista.

Com base nas informações coletadas através de entrevistas com os participantes, o Módulo foi avaliado. Dessa maneira foi possível ter uma visão abrangente sobre a percepção dos alunos sobre o Programa, resumindo o conjunto dos aspectos positivos, aspectos negativos e sugestões.

5.3.2.2.4 Resultados das avaliações

O tratamento e a sistematização dos dados e informações obtidos veio a possibilitar o estudo, análise, discussão e reflexão por parte dos integrantes da equipe do Centro de Pós-Graduação da FESP envolvidos no processo de desenvolvimento do Módulo, bem como forneceu as bases para o seu remanejamento.

No próximo capítulo, apresentar-se-á a análise dos dados coletados, primeiramente, através de questionários e depois, de entrevistas.

6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo pretende relatar a análise dos dados coletados, à luz da estratégia de pesquisa formulada e exposta no capítulo 4 (quatro), e com suporte nos recursos oferecidos pela base teórico-empírica.

6.1 Apresentação dos resultados

A seguir, dar-se-á, primeiramente, a apresentação dos resultados da pesquisa de campo, utilizando-se do instrumento: questionário, para o levantamento do perfil dos participantes, aplicado na amostra formada por 55 alunos, regularmente matriculados, no curso de Pós-Graduação de Administração com ênfase em Marketing, da FESP. Na sequência, estar-se-á apontando os resultados, via questionário de avaliação de reação pós-programa. Por fim, far-se-á a explanação sobre os resultados das entrevistas realizadas em 15% do universo pesquisado.

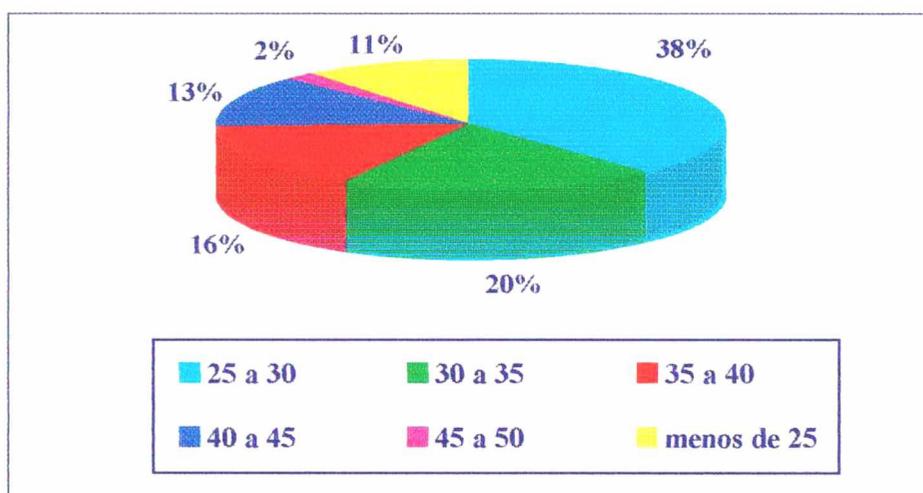
6.1.1 Levantamento do perfil da amostra pesquisada

Com o objetivo de determinar o perfil dos alunos trabalhados, aplicou-se um questionário objetivando apurar as características gerais do grupo (anexo 9.1).
Estar-se-á, abaixo, apresentando os resultados obtidos.

Tabela 1: Faixa etária dos pesquisados

Descrição	quantidade
25 a 30	21
30 a 35	11
35 a 40	09
40 a 45	07
45 a 50	01
Menos de 25	06
Total	55

Gráfico 1: Percentual da faixa etária dos entrevistados



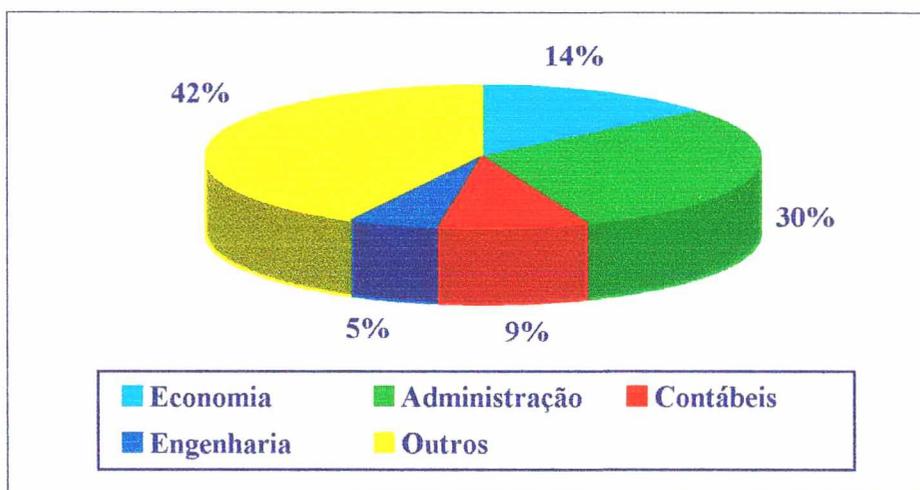
Percebe-se no gráfico acima que a faixa etária dos entrevistados é extremamente jovem, ou seja, 38% dos alunos entrevistados encontram-se na faixa etária de 25 a 30 anos e inferiores a 25 anos, 11% da amostra, 20% compõe o grupo de alunos já considerados efetivamente adultos, entre 30 a 35 anos, 16% formam o grupo de 35 a 40. A idade madura e início da terceira idade: 40 a 45 e 45 a 50 anos perfazem o percentual de 13% e 02%, respectivamente.

Tabela 2: Formação de graduação/curso

Descrição	Quantidade
Economia / Ciências Econômicas	08
Administração	17
Contábeis	05
Engenharia	03
Outros	24
Total	57

Obs.: Cabe destacar que nesse grupo, dois alunos possuem dois cursos de graduação, um deles em Economia e Artes Plásticas, e o outro em Economia e Contábeis.

Gráfico 2: Percentual formação de graduação/curso



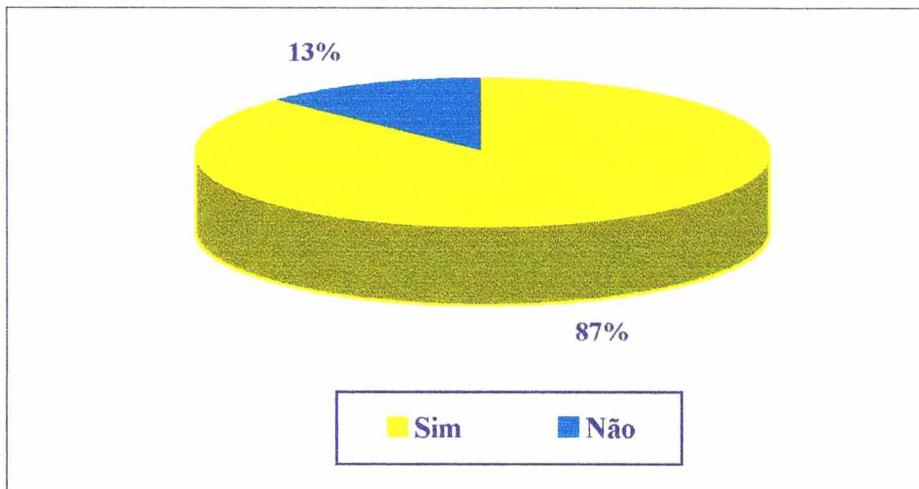
Da amostra pesquisada 30% têm formação em nível de graduação no curso de Administração, 14% no curso de Economia, 9% no curso de Ciências Contábeis, 5% no curso de Engenharia.

Porém, como trata-se de um grupo bem variado, estavam presentes nesta citada turma de Marketing, alunos com graduação em outros cursos como: Atuariais, Comunicação Social, Artes Plásticas e Nutrição, perfazendo um total de 42%.

Tabela 3: Vínculo empregatício atual

Descrição	Quantidade
Sim	48
Não	07
Total	55

Gráfico 3: Percentual do vínculo empregatício atual

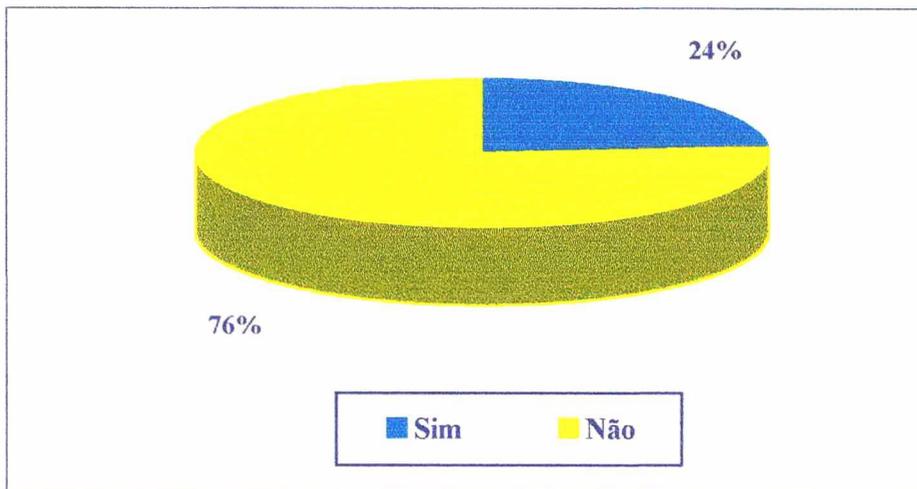


Em relação ao critério empregatício da amostra pesquisada, informa-se que atualmente 87% possuem vínculo e 13%, no momento, não se encontram com efetivo vínculo colaborativo.

Tabela 4: Administração do próprio negócio

Descrição	Quantidade
Sim	13
Não	42
Total	55

Gráfico 4: Percentual administração do próprio negócio

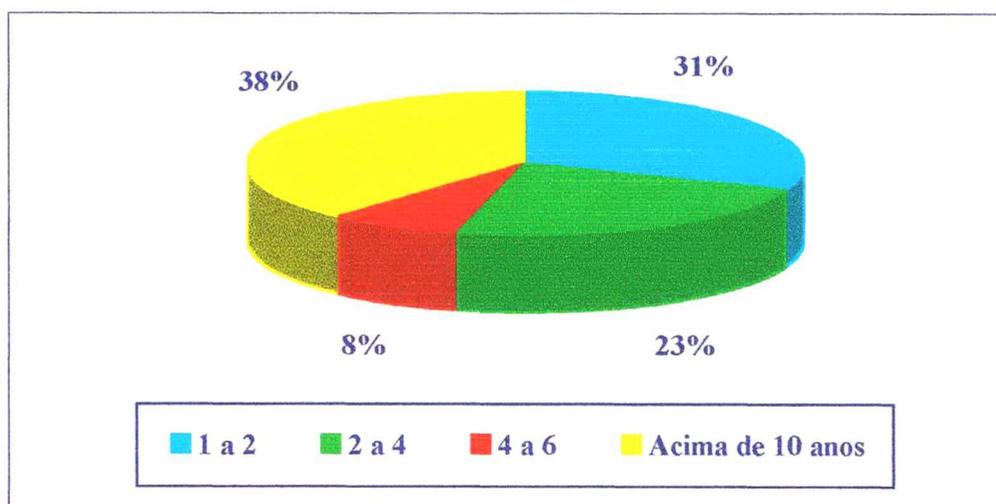


Este gráfico remete-se a administração do próprio negócio/empresa, cujos índices indicam que 24% administram seu próprio negócio, e 76% não administram nenhum tipo de empreendimento.

Tabela 5: Tempo em que exerce o papel de empreendedor

Descrição	Quantidade
1 a 2	04
2 a 4	03
4 a 6	01
Acima de 10 anos	05
Total	13

Gráfico 5: Percentual do tempo em que exerce o papel de empreendedor



Cabe destacar que a partir desta pergunta, a amostra inicial ficou reduzida, ou seja, de 55 alunos, têm-se 13, pois efetivamente só responderam os alunos que atualmente exercem atividades como empreendedores.

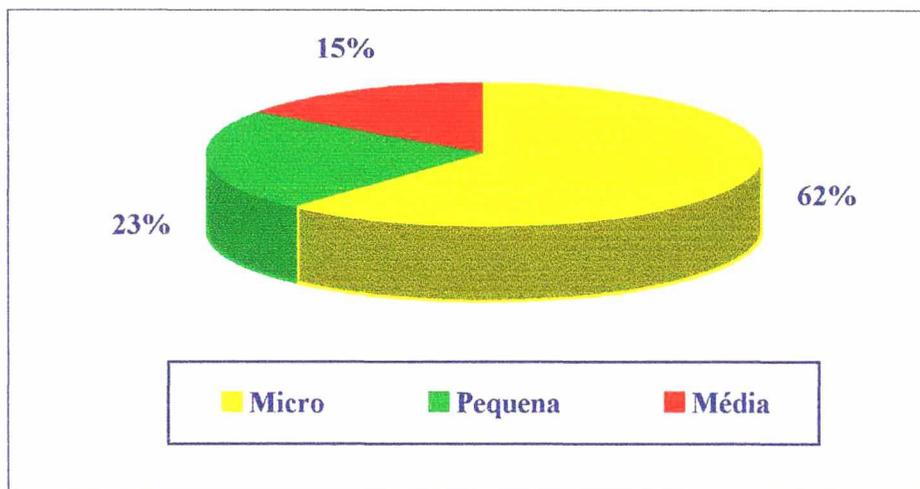
Assim, esta questão refere-se ao tempo/período em que os alunos estão atuando no papel de empreendedores e os índices levantados apresentam-se da seguinte forma: para um período mais curto de 01 a 02 anos o percentual é de 31%, e para um período mais longo, ou seja, acima de 10 anos, 38%. Cita-se ainda, que para o período de 2 a 4 anos 23%, e de 4 a 6 anos, somente 8%

dos alunos pesquisados mantém uma postura empreendedora em seus negócios.

Tabela 6: Porte da organização

Descrição	Quantidade
Micro	08
Pequena	03
Média	02
Total	13

Gráfico 6: Percentual do porte da organização

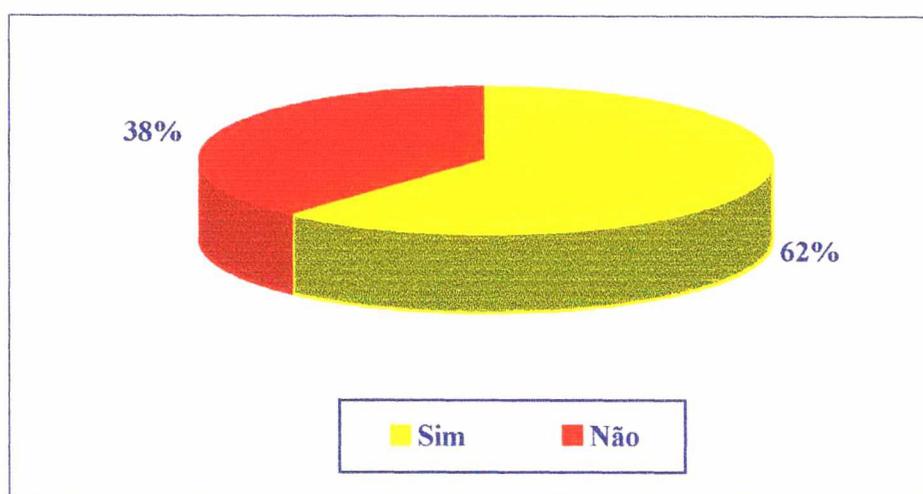


Com referência ao porte da empresa que atualmente está sendo administrada pelo efetivo constante da amostragem pesquisada, informa-se que 62% dos alunos estão inseridos em micro-empresas da região. Os índices de 23% dos profissionais pesquisados estão ligados a pequenas empresas e 15% alocados em médias empresas.

Tabela 7: Se além do vínculo empregatício, paralelamente, administra o próprio negócio/empresa

Descrição	Quantidade
Sim	08
Não	05
Total	13

Gráfico 7: Percentual - além do vínculo empregatício, paralelamente, administra o próprio negócio/empresa

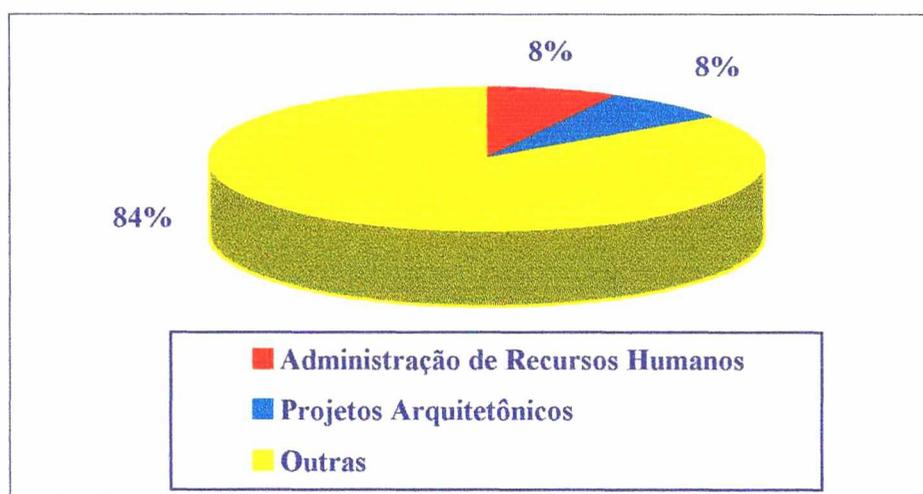


Apesar de, atualmente, já estarem administrando seu próprio negócio, alguns alunos respondentes, paralelamente mantêm vínculo empregatício. Neste cenário destaca-se o índice 62% adotam esta postura polivalente. E 38% dos alunos não mantêm qualquer outro vínculo, tendo portanto, dedicação exclusiva aos seus negócios/empreendimentos.

Tabela 8: Ramo de atividade que administra/empreende

Descrição	Quantidade
Administração de Recursos Humanos	01
Projetos Arquitetônicos	01
Outras	11
Total	13

Gráfico 8: Percentual - ramo de atividade que administra/empreende



Em relação ao ramo de atividade que os pesquisados administram, observa-se que, coincidentemente 8% estão ligados a área de Recursos Humanos e 8% na área de Projetos Arquitetônicos, porém a grande maioria 84% encontram-se em áreas distintas, como: *Design* Gráfico, Assessoria de Comunicação, Alimentícia, Nutrição, Construção Civil, Prestação de Serviços, Confeção e Malharia, e Consultoria em Informática.

Comentários adicionais:

- "Atualmente sou funcionário de uma empresa estatal, este curso é para que eu possa vir a me tornar um empreendedor."

- "Trabalho na supervisão de vendas (campanhas/feira e tablóides)."
- "Funcionário público."
- " Sou proletário!!!"

Em síntese, quanto ao perfil dos alunos trabalhados, a maioria são indivíduos jovens, entre 25 a 30 anos, graduados em diferentes áreas. Além do que, grande parcela desses indivíduos mantém vínculo empregatício, no total de 87% dos pesquisados. A minoria dos alunos administra seu próprio negócio, perfazendo um total de 24% sendo que desses, 38% atuam há mais de 10 anos no mercado. Os pesquisados na sua maior parte são micro-empresários, paralelamente mantém vínculo empregatício e trabalham em diferentes áreas.

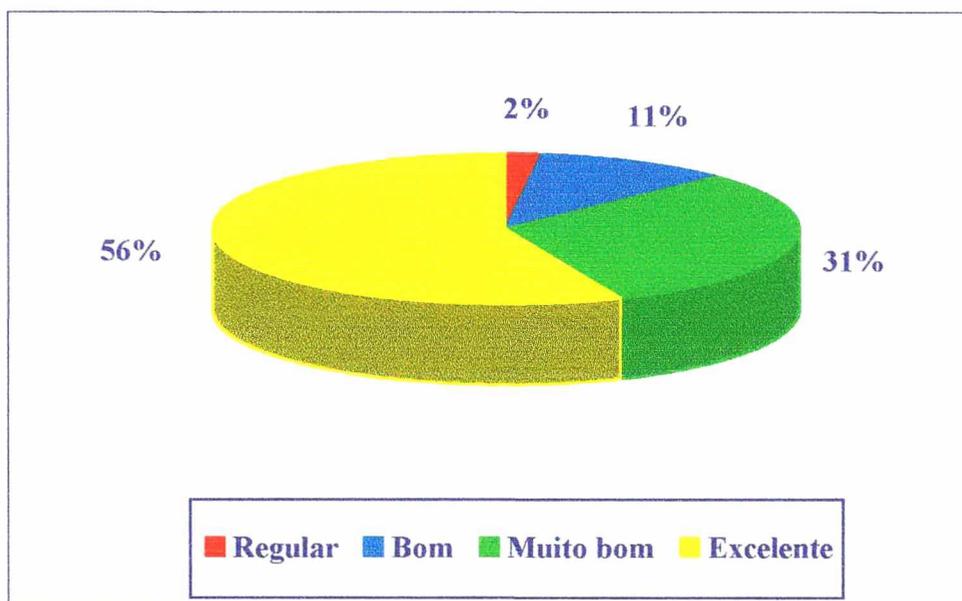
6.1.2 Resultado da avaliação do programa, após a sua execução, utilizando o questionário no corpo discente da FESP

As tabelas e gráficos a seguir apresentados comentam acerca de vários aspectos a saber: organização, performance da figura docente, conteúdo ministrado, avaliação, participação dos alunos em sala de aula e materiais didático-pedagógicos adotados.

Tabela 9: O conteúdo abordado estava em consonância com os objetivos propostos no programa

Descrição	Quantidade
Regular	01
Bom	06
Muito bom	17
Excelente	31
Total	55

Gráfico 9: Percentual - O conteúdo abordado estava em consonância com os objetivos propostos no programa

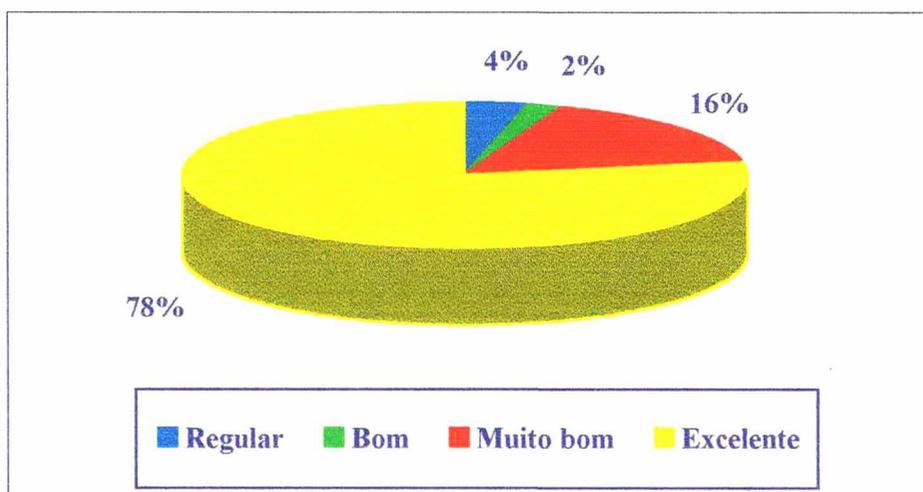


O índice de 56% do total de pesquisados, ou seja, 55 respondentes, consideraram coerente o conteúdo das aulas ministradas em relação aos objetivos propostos, 31% tiveram o conceito de muito bom, 11% bom, e somente 2% sentiram o conteúdo ministrado incoerente.

Tabela 10: O conteúdo ministrado estimulou a sua participação e entendimento durante as aulas

Descrição	Quantidade
Regular	02
Bom	01
Muito bom	09
Excelente	43
Total	55

Gráfico 10: Percentual – O conteúdo ministrado estimulou a sua participação e entendimento durante as aulas

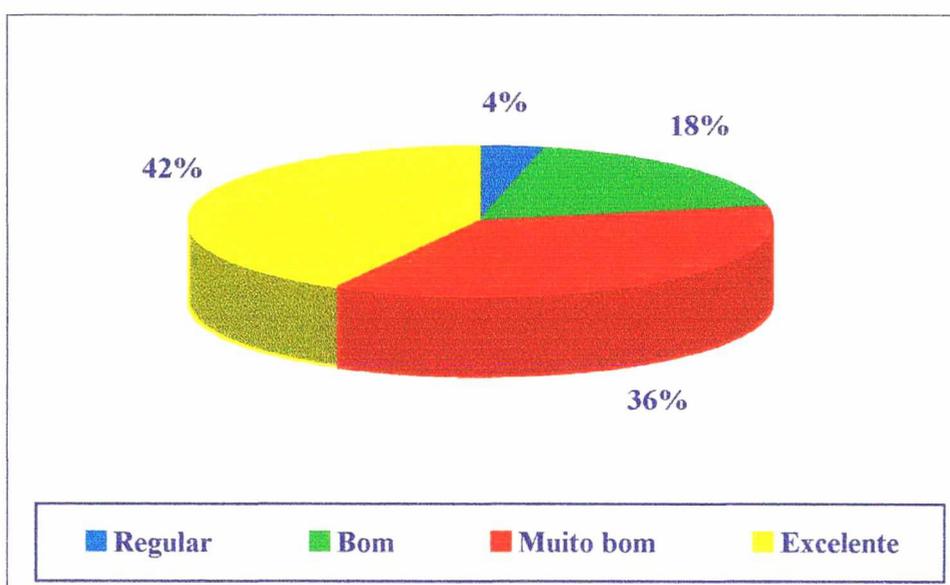


O percentual de 78% do total de alunos pesquisados consideraram excelente o conteúdo ministrado em relação ao estímulo à participação e entendimento durante as aulas. O percentual de 16% dos alunos consideraram muito bom, 5% regular e 2% bom.

Tabela 11: A prática em relação ao contexto empresarial estabelecida a partir do conteúdo ministrado

Descrição	Quantidade
Regular	02
Bom	10
Muito bom	20
Excelente	23
Total	55

Gráfico 11: Percentual - A prática em relação ao contexto empresarial estabelecida a partir do conteúdo ministrado

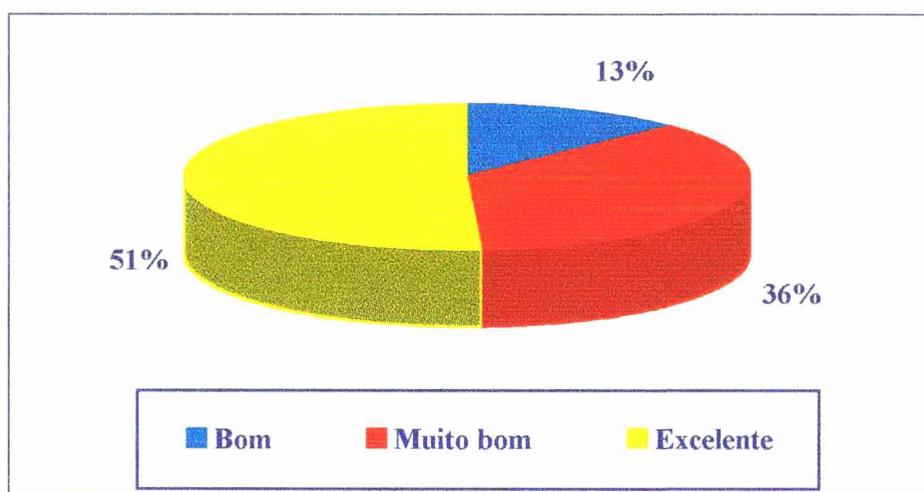


Para 42% do grupo de alunos pesquisados foi excelente o estabelecimento da prática no universo empresarial relacionado ao conteúdo ministrado. Já 36% consideraram muito bom, 18% bom e 4% regular, ou seja, sentiram certa dificuldade para estabelecer este vínculo (prática da empresa *versus* conteúdo teórico).

Tabela 12: Produtividade das técnicas motivacionais

Descrição	Quantidade
Regular	0
Bom	07
Muito bom	20
Excelente	28
Total	55

Gráfico 12: Percentual da produtividade das técnicas motivacionais

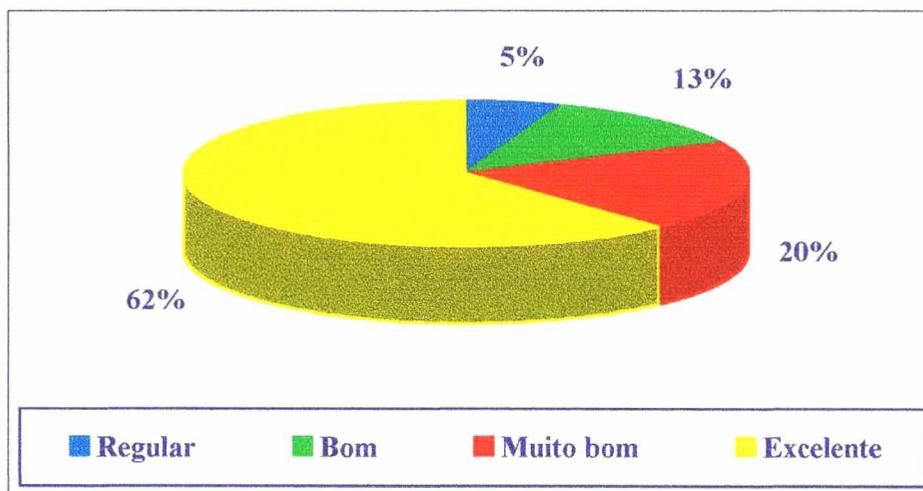


Em relação à produtividade das técnicas motivacionais adotadas pela ministrante do Módulo, 51% dos avaliadores demonstraram o grau de satisfação de excelência, 36% consideraram muito bom e 13% o critério de bom.

Tabela 13: Domínio do conhecimento do professor sobre o assunto

Descrição	Quantidade
Regular	03
Bom	07
Muito bom	11
Excelente	34
Total	55

Gráfico 13: Percentual - Se o professor atendeu as expectativas

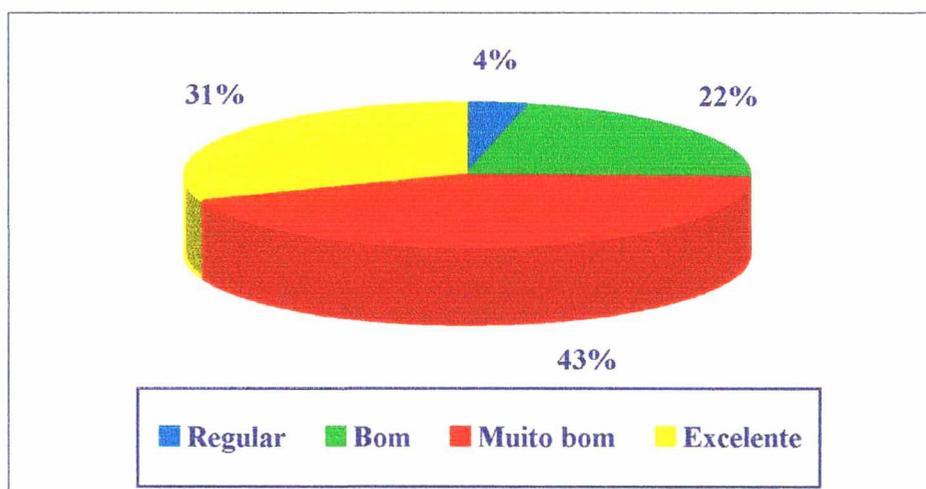


As expectativas do grupo de amostragem acerca do domínio do conhecimento da professora sobre o assunto, foram atendidas de forma excelente para 61% dos alunos, de maneira muito boa para 20% dos discentes, de forma boa para 13% e 5% de maneira regular para os demais indivíduos pesquisados.

Tabela 14: Suficiência dos recursos didáticos e pedagógicos adotados

Descrição	Quantidade
Regular	02
Bom	12
Muito bom	24
Excelente	17
Total	55

Gráfico 14: Percentual da suficiência dos recursos didáticos e pedagógicos adotados

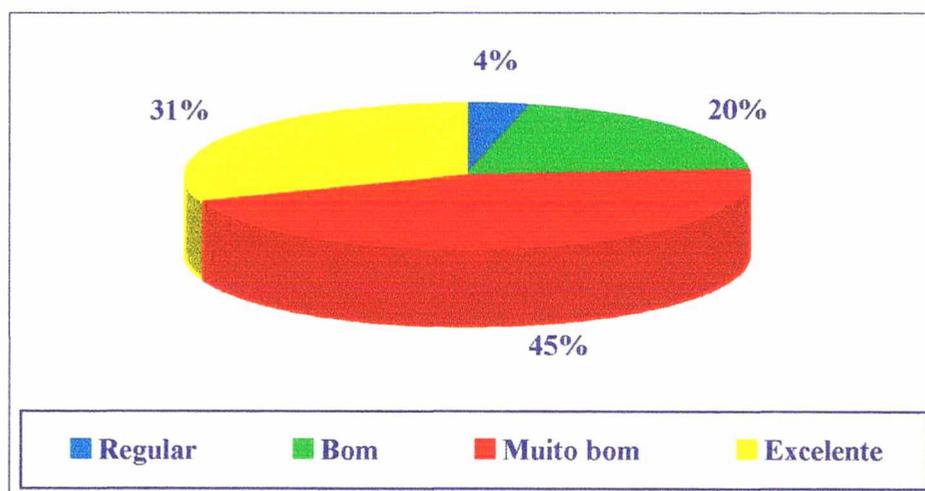


No critério que se refere à suficiência dos recursos didáticos e pedagógicos aplicados em sala de aula, 31% dos avaliadores acreditam que foram excelentes, 43% muito bom, 22% bom e 4% consideraram tais recursos regulares à proposta de capacitação adotada.

Tabela 15: Organização do material didático como elemento facilitador do processo de ensino-aprendizagem

Descrição	Quantidade
Regular	02
Bom	11
Muito bom	25
Excelente	17
Total	55

Gráfico 15: Percentual - Organização do material didático como elemento facilitador do processo de ensino-aprendizagem

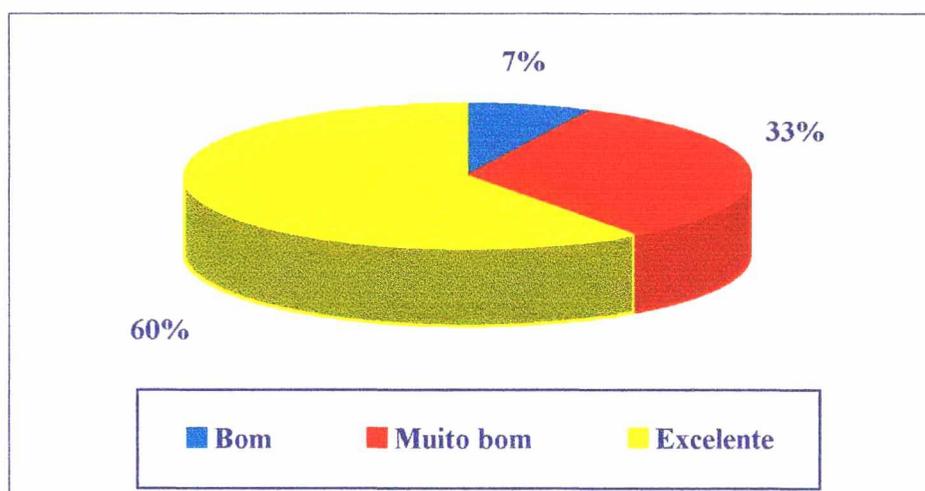


O processo de ensino-aprendizagem foi facilitado a partir da organização prévia do material de leitura, conforme os índices mensurados, ou seja, para 31% do grupo tal organização foi excelente, para 45% foi muito boa, para 20% foi boa e 4% consideraram a organização do material didático regular.

Tabela 16: A infra-estrutura adequada para a execução do programa

Descrição	Quantidade
Regular	00
Bom	04
Muito bom	18
Excelente	33
Total	55

Gráfico 16 Percentual – Adequação da infra-estrutura para a execução do programa

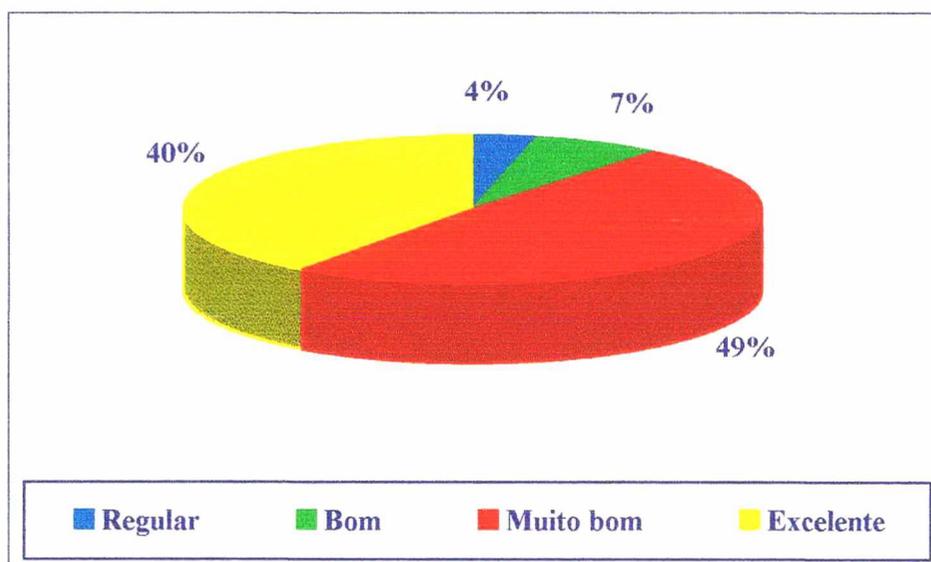


A infra-estrutura existente, conforme gráfico exposto, conduz ao seguinte comentário: para 60% dos alunos foi excelente, 33% muito boa e 7% consideraram boa a infra-estrutura oferecida para a aplicação do programa.

Tabela 17: Cumprimento dos objetivos do programa conforme o planejamento

Descrição	Quantidade
Regular	02
Bom	04
Muito bom	27
Excelente	22
Total	55

Gráfico 17: - Percentual: cumprimento dos objetivos do programa conforme o planejamento

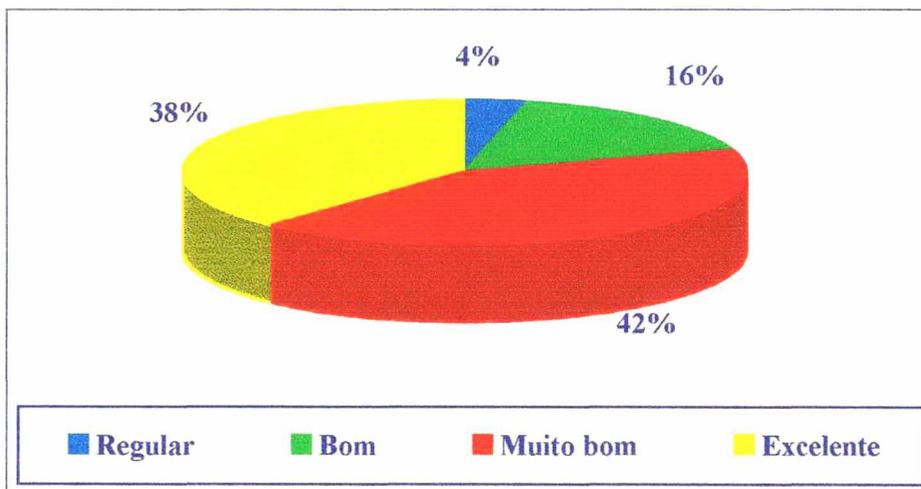


No decorrer das atividades realizadas com o grupo pesquisado, o cumprimento dos objetivos do programa conforme o planejamento para 40% foi excelente. Já para 49% foi muito bom, 7% consideraram bom e 4% regular.

Tabela 18: Os critérios avaliativos no processo de ensino/aprendizagem

Descrição	Quantidade
Regular	02
Bom	09
Muito bom	23
Excelente	21
Total	55

Gráfico 18: Percentual – Os critérios avaliativos no processo de ensino/aprendizagem

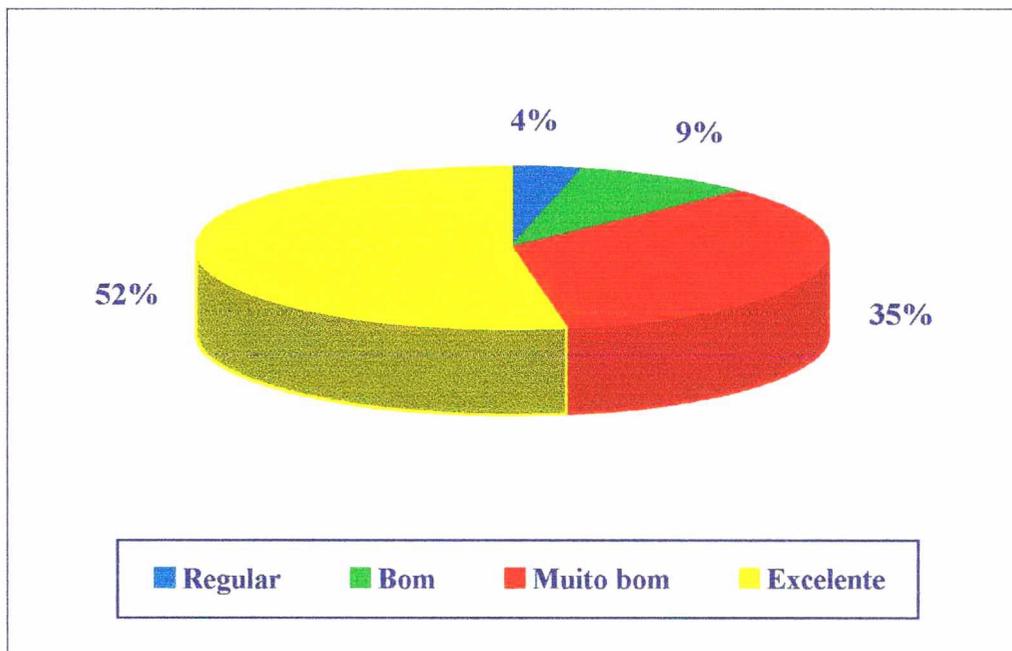


Os critérios avaliativos adotados para 38% dos alunos foi excelente, para 42% foi muito bom, para 16% foi bom, e 4% regular, ou seja, manifestaram certa restrição no que se refere aos meios de avaliação de aprendizagem aplicados.

Tabela 19: Auto-comprometimento pelas atividades realizadas em sala de aula

Descrição	Quantidade
Regular	02
Bom	05
Muito bom	19
Excelente	29
Total	55

Gráfico 19: Percentual de auto-comprometimento pelas atividades realizadas em sala de aula

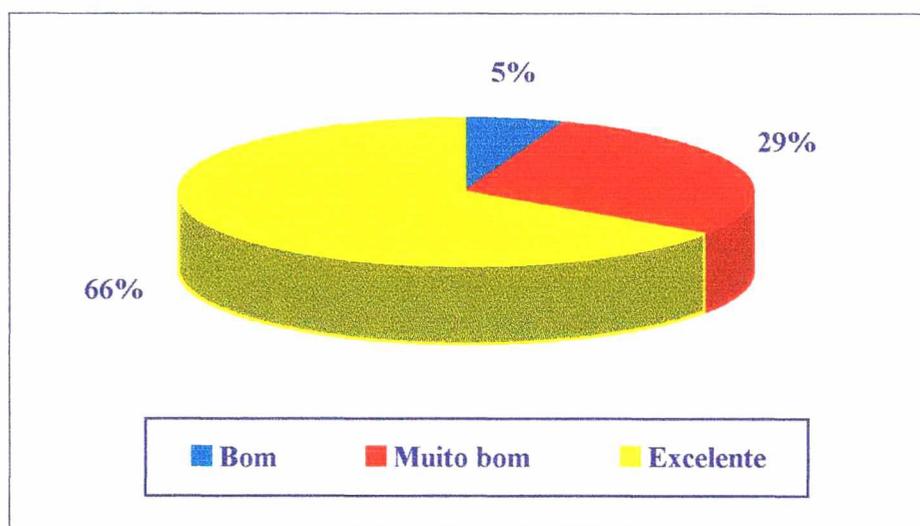


Os índices de 52% dos alunos pesquisados consideraram excelente o auto-comprometimento viabilizado através das atividades realizadas em sala de aula, 35% acredita que foi muito bom, 9% bom e somente 4% consideraram regular, ou seja, efetivamente não se sentiram comprometidos no decorrer do processo.

Tabela 20: Curiosidade/desejo de aprender despertados pelos temas/tópicos ministrados

Descrição	Quantidade
Regular	00
Bom	03
Muito bom	16
Excelente	36
Total	55

Gráfico 20: Percentual - curiosidade/desejo de aprender despertados pelos temas/tópicos ministrados



No critério relativo a curiosidade e ao desejo de aprender despertados pelos temas ministrados no decorrer do curso, segundo 66% do universo pesquisado foi excelente, para 29% do grupo foi bom e para 5% foi muito bom, ou seja, os tópicos abordados durante as aulas ministradas despertaram o interesse pela aprendizagem.

Comentários adicionais:

- "Tenho certeza que sua disciplina foi a mais produtiva de todo o curso até o momento."
- "A Prof. Regina é ótima!"

- "As aulas foram fantásticas! Parabéns."
- "Simpatia; envolvimento; controle da situação."
- "Carga horária pouca."
- "Faltou material de apoio ao grupo."
- "Parabéns, gostei muito, aprendi bastante, me ajudou a resolver alguns problemas. Valeu!"
- "Muito boa a dinâmica de aula."
- "Adorei estas aulas. Foram dinâmicas, valiosas e proveitosas!"
- "Excelente aula, excelente professora, obrigada."
- "Passa bastante segurança e determinação."
- "Ótima. Motivou muito e despertou interesse."
- "Bom conhecimento do tema por parte da professora. Dinâmica, possibilitou a participação do grupo."
- "As dinâmicas foram muito boas; porém esperava muito mais da disciplina."

6.1.3 A análise de conteúdo do discurso dos entrevistados

O discurso oral – a fala, aqui transcrita das entrevistas realizadas – é o meio que escolheu-se para identificar a reação dos participantes. O objetivo não é analisar os discursos em toda a sua extensão, mas dar atenção a eles na medida em que possibilitem identificar a reação ao Programa. Portanto, no transcorrer dessa explanação, estar-se-á transcrevendo literalmente trechos dos discursos, gravados por meio magnético, dos entrevistados considerados importantes em relação ao objeto da investigação.

Exibe-se, portanto, a seguir, alguns pontos relevantes das entrevistas feitas com os alunos, num momento pós-programa, verificando o parecer dos mesmos acerca do Programa de Capacitação para Empreendedores, ao exprimirem o nível de satisfação, insatisfação e as sugestões pertinentes tanto com referência ao Programa quanto a sua avaliação.

Os entrevistados foram unânimes em ressaltar a importância da inclusão do Módulo Comportamento do Empreendedor no currículo do curso de pós-graduação de Administração em Marketing e da sua continuidade no mesmo, revelando a importância da formação empreendedora na vida profissional e pessoal dos participantes.

O conteúdo do Programa foi considerado adequado, sem sugestões de inclusão de novos temas de interesse, mas, no entanto, foi apontada a necessidade de uma carga horária superior, a fim de explorar melhor os conteúdos.

Evidenciou-se na fala dos entrevistados a dinamicidade dada ao Módulo por meio de atividades diversificadas. O destaque foi dado para a bateria de questões através das quais os participantes puderam avaliar seu potencial empreendedor, orientando-os quanto aos seus pontos fracos e fortes. Como também para a oportunidade de conhecerem empreendedores que colheram sucessos e fracassos e com eles aprenderem atitudes e comportamentos que venham auxiliá-los no seu próprio caminho (pessoal e profissional). Contudo, sugestões de atividades foram propostas, como visitas com toda a turma à empresas de cunho empreendedor, elaboração de planos de negócios para a

abertura de empresas, utilização de jogos de empresas para tornar mais real a postura empreendedora.

Com referência a aplicação do questionário para a avaliação do Programa aplicado, essa iniciativa foi valorizada como meio para a melhoria do mesmo para as turmas vindouras. Para uma avaliação mais abrangente do Programa, foram sugeridas algumas idéias como: a de constar do instrumento de avaliação não só perguntas “fechadas”, em que o interrogado deve escolher entre respostas previamente elaboradas, mas também perguntas “abertas”, para que o mesmo possa ter liberdade de dar sua opinião sobre o assunto em questão, dando qualquer resposta que deseje; a de manter a avaliação escrita, mas a mesma ser feita em grupo, possibilitando, assim a troca de idéias; de uma avaliação conjunta, em que cada participante possa expressar oralmente sua opinião ao grande grupo.

Poucas foram as críticas, mas devido a sua importância, opta-se por transcrevê-las, a seguir.

Empregada em assessoria política:

Apesar de ter sido enfatizado a importância do autoconhecimento para o empreendedor, o desenvolvimento do conceito de si não foi devidamente explorado, como saber quem se é, o melhor sistema de crenças e valores e como trabalhar a auto-estima.

Empresário no ramo da construção civil: “Gostaria de ter recebido conhecimentos de uso mais prático e imediato...”

Far-se-á, a seguir, no quadro abaixo, uma síntese dos aspectos positivos e negativos manifestos no discurso dos participantes entrevistados, como também as sugestões apresentadas pelos mesmos para a melhoria do Módulo.

Quadro 13: Aspectos positivos, negativos e sugestões manifestos no discurso dos entrevistados

Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> - conteúdo programático adequado; - dinamicidade das atividades; - validade comprovada da auto-avaliação sobre o perfil empreendedor; - contribuição construtiva do depoimento de empreendedores; - importância do Módulo na formação dos participantes; - necessidade da Disciplina constar no currículo;
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> - carga horária insuficiente; - uso mais prático dos conhecimentos; - exploração insuficiente do conceito de si.
Sugestões	<ul style="list-style-type: none"> - visitas com toda a turma à empresas; - elaboração de planos de negócios; - utilização de jogos de empresas; - fazer constar no questionário também perguntas abertas; - avaliação do Módulo em pequenos grupos; - avaliação oral do Módulo no grande grupo.

6.1.3.1 Aprendizado e mudanças comportamentais evidenciadas no discurso dos entrevistados

A técnica da entrevista, não só possibilitou o acesso a mensuração qualitativa da reação dos participantes com referência ao Programa, como também propiciou detectar aprendizado e mudanças comportamentais. Em termos de aprendizagem e mudanças de comportamento percebidas, segue-se abaixo a transcrição do discurso dos próprios entrevistados, respeitando-se o vocabulário, o estilo das colocações e as eventuais contradições da fala.

Empresário no ramo de confecção e malharia:

Tenho que confessar que quando empreendi meu negócio próprio, não me preparei adequadamente para a atividade empresarial. Fui demasiadamente seduzido pela expectativa da emancipação financeira. Mas senti que não era por aí. Gostaria de ter passado por esse programa antes, assim teria evitado muitos problemas, principalmente aqueles relacionados aos aspectos de convivência humana... No meu empreendimento não contava com um suporte técnico e humano necessário. Para dizer a verdade, eu centralizava demais as operações da empresa. Agora estou procurando ficar mais assessorado, para ter mais tempo de pensar no negócio, prospectar oportunidades e criar, pois sem criatividade não é fácil sobreviver nesse mercado globalizado. Hoje não penso em apenas manter-me no negócio, mas modernizar e diversificar as atividades.

Empresário no ramo da construção civil:

... por ser pragmático demais, acho que quaisquer formas de conhecimento só se validam se forem imediatamente úteis, enfim que sirvam para solucionar de imediato os problemas práticos com que me defronto no meu dia-a-dia de empresário, e isso o programa não deu, porque tratou mais de habilidades comportamentais. Mas me serviu, como alerta, quando tive que me valer de um sócio para alavancar o negócio. Em outros tempos, talvez eu só me concentrasse no capital que viria com essa sociedade... mas quando da escolha do sócio, também pesei algumas habilidades que poderiam agregar valor ao negócio.

Empregado no comércio varejista:

... eu me encontrava insatisfeito com a situação no meu emprego, vivia reclamando, jogando a culpa na chefia e nos colegas. Até pensei numa atividade própria, mas percebi que isso era uma fuga do problema diante da minha incapacidade de enfrentá-lo. Afinal, como empresário eu também teria que resolver problemas, e acredito que bem maiores do que eu estava passando. Aprendi que empreender é agir e parar de reclamar, de resmungar. Enfim, reconheci que não estou acorrentado ao pé de uma mesa de escritório. E parei de reclamar do meu emprego, assumindo-o como uma opção consciente. Comecei, então, a adotar uma postura de empreendedor no meu trabalho e estou me saindo muito bem.

Empregado na área de prestação de serviços:

Eu percebi a importância de ter senso empreendedor, de estar orientado para a ação, para fazer as coisas acontecerem e, se

possível, de acordo com as expectativas da empresa e do cliente. Acabei por deixar de lado o comportamento passivo e rotineiro e estou adotando um desempenho ativo e empreendedor. Porém, mesmo que os conhecimentos tenham melhorado minha relação profissional, ainda sinto que entre a teoria e a prática existe uma grande diferença... Pretendo, um dia, deixar de ser empregado e de me transformar em patrão, mas como agora sei que não é um processo tão fácil assim, estou me preparando... pois o espírito empreendedor não deve ser confundido com aventurismo. Para ser empresário é necessário se preparar, ampliar os conhecimentos, a fim de conseguir melhores chances de sucesso. Acima de tudo é investir corajosamente naquilo em que se acredita...

Empregada em assessoria política: "... as aulas me incentivaram a colocar minhas habilidades de 'biscoiteira' a serviço de terceiros nos finais de semana, como forma de aumentar minha renda e experimentar o mundo 'por conta própria'".

Empregado na área de recursos humanos:

Tenho que admitir que deixei enfraquecer a chama empreendedora que havia dentro de mim, por isso o meu progresso profissional diminuiu. Mantive um certo comodismo, diante das atividades rotineiras do meu emprego. O módulo reacendeu esta chama... tenho lido muito sobre franquias, pois considero que a franquia é um sistema alternativo para empreendedores. Estou até providenciando reservas financeiras, pois descobri que estou mais para um perfil de franqueado e não pretendo me manter empregado no sistema convencional, p'ro resto da vida!

Empregada na área de logística:

P'ra mim, foi importante saber que ser empreendedor não significa necessariamente ser patrão e abrir um negócio próprio, que se pode ser empreendedor no próprio emprego... hoje sou uma profissional que mesmo empregada, procuro gerenciar meu trabalho com espírito empreendedor... O módulo forneceu p'ra mim uma compreensão totalmente nova quanto aos fracassos. Através dos relatos, entrevistas e cases deu para perceber que as histórias de sucesso também tem seus fracassos. Há que se avaliar e minimizar os riscos, mas se os fracassos 'pintarem', eles devem ser encarados apenas como uma etapa no processo de aprendizado rumo ao sucesso.

Desempregado sem experiência profissional:

Na época do curso me mostrava descrente em relação à utilidade do diploma universitário, via a universidade como formadora de desempregados, pelo menos era o meu caso e de uns tantos conhecidos, mesmo assim resolvi apostar no pós... não me arrependi pois aprendi no módulo que tanto para ser empregado quanto empresário é necessário o contínuo investimento no autodesenvolvimento, é o que continuo fazendo, enquanto aguardo uma chance no mercado de trabalho. Considerando que com qualificação o mercado já se apresenta concorridíssimo... Assim prefiro apostar no investimento do conhecimento, pois isso trará o diferencial qualitativo na hora da contratação... Aprendi que se pode ser empregado, sem necessariamente ter a mentalidade de empregado. É importante ter postura de empreendedor, agir por conta própria e, mesmo quando se age sob orientação, fazer mais do que lhe é pedido para fazer... Questiono apenas se os padrões encontram-se devidamente preparados para assimilar esse tipo de empregado... Antes eu achava que ter um 'bom' capital era a condição para se abrir um negócio próprio. É claro que sem dinheiro também não dá p'ra concretizar o negócio, mas hoje sei que certas características comportamentais contam tanto quanto ter recursos financeiros.

Baseando-se em Kirkpatrick (1971) que discorda de autores que colocam não haver aprendizado a não ser que ocorra mudança de comportamento, pois para ele a aprendizagem ocorre quando um ou mais dos seguintes pontos aconteceu: alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos e melhoria das habilidades, podemos então afirmar que as entrevistas realizadas mostraram ter havido aprendizado por parte dos participantes do Programa, como também mudanças de comportamento.

A seguir, entrar-se-á na fase conclusiva desta dissertação de mestrado

7 CONCLUSÕES

A partir do estudo efetuado sobre empreendedorismo e avaliação de programas, este capítulo tem como objetivo apresentar as deduções e conclusões, no que se refere ao comportamento dos empreendedores, bem como do Programa de Capacitação para Empreendedores e de sua avaliação.

7.1 Quanto à Pesquisa Bibliográfica

Através da pesquisa bibliográfica realizada, chegou-se a conclusão que uma empresa, enfrentando cotidianamente os desafios da competitividade, necessitam ter na sua administração e no quadro de funcionários, indivíduos com características empreendedoras. Esses profissionais apresentam, entre outros fatores, uma personalidade realçada pela capacidade de criar, definir o indefinido, de aprender constantemente e ser um inovador em potencial.

Num contexto que se articulam forças produtivas, econômicas, sociais e políticas, a figura do empreendedor é fundamental para o desenvolvimento e sucesso do negócio. Por ser ágil e dinâmico, utiliza sua visão estratégica para a resolução de problemas que surgem no dia-a-dia da empresa.

Sendo o empreendedorismo, atualmente, uma das áreas de maior efervescência e a tendência emergente da importância dos empreendedores, pensa-se que o conhecimento que esse indivíduo necessita é altamente mutante e contingencial. Novos métodos de ensino e formas alternativas de aprendizagem são extremamente relevantes ao aperfeiçoamento e atualização desses indivíduos.

Com tais constatações chega-se à conclusão que o empreendedorismo necessariamente deve estar presente em qualquer área de formação ou atuação de um profissional. O desenvolvimento da capacidade empreendedora do indivíduo é fundamental, independente do tipo de atividade que o indivíduo exerce.

É fato que aprender a ser um empreendedor é totalmente possível e já faz parte da realidade atual, dispensando portanto, alguns tabus que ainda existem e mantém a idéia de que a característica de um empreendedor é algo inato ao ser humano.

Nesse contexto, percebe-se que um programa de capacitação, com características que o distinguem dos demais, se faz necessário nos dias de hoje. No entanto, esses programas precisam constantemente ser avaliados para que se possa ter ciência, se não exata mas aproximada, da sua eficiência e eficácia quanto aos objetivos propostos. Aí entra o processo de avaliação de reação que busca averiguar se um programa de ensino está adequado às necessidades dos participantes - se o parecer dos mesmos não vem de encontro com o programa, entende-se que sua aplicação deva ser interrompida a fim de fazer as alterações necessárias, eliminando as deficiências que foram percebidas.

7.2 Quanto ao Programa de Capacitação para Empreendedores

Com relação ao Programa proposto e os aspectos que o envolve, os resultados do questionário de avaliação de reação pós-programa possibilitou auferir grau elevado de satisfação dos participantes.

As técnicas utilizadas no processo de ensino/aprendizagem se caracterizaram como um aliado ao bom desempenho e efetivação do programa de capacitação, pois 51% dos alunos consideraram-nas excelentes.

Os recursos didáticos/pedagógicos, no que incluem o material de leitura previamente organizado, os debates em sala de aula, a relação teoria/prática proporcionada, e ainda, os exercícios aplicados produziram, em sua maioria, o efeito desejado, gerando a satisfação esperada, facilitando o processo de ensino-aprendizagem.

As aulas expositivas, trabalhos em grupo, exibição de filmes/palestras e entrevistas fora da sala de aula propiciaram aos alunos visões externas reais, em que puderam vivenciar experiências diversas. Esses recursos foram considerados viáveis no decorrer do ensino.

As dinâmicas de grupo que implicam em debates, discussões e tarefas a serem cumpridas, consistiram em estratégias utilizadas com o objetivo de integrar a equipe. Foram consideradas adequadas e eficientes como um fator incentivador ao aprendizado.

As estratégias motivacionais usadas como meio para estimular a curiosidade, interesse e participação dos alunos em relação ao conteúdo exposto, foram consideradas eficazes pois, atingiram um grau de unanimidade por parte dos alunos, sendo que 51% dos mesmos alunos consideraram-nas excelentes.

Desta forma, de acordo com os resultados obtidos afirma-se que os objetivos do programa foram plenamente cumpridos segundo planejamento traçado, baseando-se na reação favorável do grupo estudado.

A abordagem dos ex-participantes, via técnica de entrevista, merece especial atenção, pois através dela foi possível traçar um perfil do Programa executado, colhendo os pareceres dos alunos participantes, entre eles, empresários, empregados e desempregados. Alguns pontos merecem reflexão e serão destacados a seguir.

O Programa veio a caracterizar-se como um investimento que, no que tange ao mercado de trabalho, representa um diferencial qualitativo, tendo como contribuição destacada o provisionamento de melhores conhecimentos acerca de aspectos relativos a convivência humana.

A atuação do Programa se fez de forma decisiva no comportamento passivo e rotineiro dos participantes, dando lugar a um desempenho ativo, principalmente nos indivíduos empregados, fazendo-os adotar uma postura de intraempreendedores.

Alguns empresários acharam que o Programa poderia oferecer subsídios que os auxiliassem a solucionar de forma imediata os problemas práticos.

Com referência as sugestões dos pesquisados, tanto em relação ao Programa quanto a avaliação de reação pós-programa mostraram-se coerentes e viáveis de serem adotadas para programas futuros.

O uso da técnica de entrevista oportunizou, por fim, evidenciar a credibilidade do Programa em provocar aprendizagem e mudanças comportamentais.

7.3 Quanto a Metodologia de Avaliação de Reação

As constatações apresentadas no item anterior, o qual determina a competência do Programa de Capacitação para Empreendedores só foi possível devido à aplicação prática da Metodologia de Avaliação de Reação elaborada.

A partir dos critérios avaliativos adotados, chega-se a conclusão que a Metodologia de Avaliação de Reação, como um todo, cumpriu seu objetivo principal, ou seja, delinear, obter e fornecer informações para a tomada de decisão no que se refere a continuidade ou não do Programa, na sua forma de aplicação. Sendo assim, destaca-se a capacidade da referida Metodologia, de através de suas técnicas e instrumentos, estimular as pessoas envolvidas à reflexão e conseqüente ação, ao indicar o que deve ser mantido, estabelecido, acentuado, mudado ou substituído no programa de capacitação.

Enfatiza-se, assim, a relevância da utilização de uma metodologia de avaliação de reação, pois o desencadeamento de um processo de coleta e análise de informações visando avaliar a reação dos participantes de um programa educacional, após a sua execução - pois é nesse momento que os avaliadores estarão em melhores condições de observar o programa como um todo - vem a subsidiar à tomada de decisões e à ação indispensáveis a manutenção e/ou modificação, em partes ou no todo, do programa executado.

A Metodologia de Avaliação de Reação proposta, oferece possibilidades de transferibilidade, se adaptada, podendo assim ser utilizada em outras situações e contextos, onde a avaliação cientificamente embasada se fizer necessária, ou

seja, tal Metodologia possui características dinâmicas, sendo possível moldá-la sempre que aplicada a um novo ambiente/realidade.

7.4 Limitações e Recomendações

Alguns fatores limitam o presente estudo, os quais estar-se-á apontando a seguir, juntamente com as recomendações.

Apresenta-se um nova metodologia de avaliação que, por ser nova, precisa continuar sendo “testada” na prática. Isso significa que, por um lado, se a proposição de uma metodologia de avaliação é sempre uma tarefa “criativa”, por outro lado, ela não pode ser considerada definitiva, necessitando ser constantemente avaliada. Esta é uma característica que decorre da própria natureza de um trabalho científico orientado, uma vez que a Ciência é um processo contínuo, acumulativo e auto-reformador.

Com isso, tem-se consciência que não há uma metodologia de avaliação exclusiva ou infalível, o que se procura é adaptar um procedimento mais adequado à avaliação de reação, o qual estará sempre passível a ajustes necessários e que melhor se harmonize às necessidades de determinado programa educacional.

A Metodologia elaborada ficou delimitada, neste momento, ao nível de reação dos alunos pesquisados. Haja visto, que existem mais três níveis considerados no processo avaliativo. Entretanto, destaca-se que, tal delimitação enriquece o enfoque do trabalho, uma vez que a avaliação subjetiva permite apurar as reações dos participantes através da aplicação de programas educacionais, servindo de instrumento para identificar, globalmente,

possíveis deficiências, seguida de aperfeiçoamento e adaptações, conforme necessidades percebidas à busca de resultados promissores.

Acredita-se que tal Metodologia torna-se viável no processo de ensino/aprendizagem no que diz respeito à avaliação de reação dos aspectos do Programa executado. Sugere-se, portanto, uma metodologia de avaliação que abranja os demais níveis de análise, preconizados por Kirkpatrick (1971): de aprendizagem, de comportamento e de resultados. Considerando que a referida Metodologia limita-se somente ao nível de reação, uma vez que ao submeter o Programa aplicado a análise da aceitabilidade dos participantes da amostra pesquisada estava a contemplar o interesse da própria Instituição, não priorizando, assim, os demais níveis, que podem vir a ser contemplados em aprofundamento futuro.

A limitante condição de não poder estender, ministrar e fazer o acompanhamento do Programa nos demais cursos de pós-graduação da FESP, devido a impossibilidade de alterar as grades de disciplinas, fez com que o referido Programa ficasse restrito ao curso de Administração em Marketing.

Em virtude do fator competitividade e de mudanças profundas no mercado, tanto o Programa de Capacitação para Empreendedores quanto a sua avaliação, deverão estar em constante construção, considerando que será diferente em cada aplicação, variando em função de quem utiliza, do ambiente e do perfil dos participantes. Para tal, e cientificando-se das limitações do processo de avaliação de reação efetuado, passa-se a recomendar novas

formas de construção do mesmo, donde, seguem-se algumas sugestões para modificações futuras.

Sabendo-se que o participante de um programa educacional é um dos agentes do processo ensino-aprendizagem, um conhecimento mais acurado do mesmo, é fundamental para que o programa seja mais eficiente e eficaz. Para tal, sugere-se o diagnóstico do corpo discente objetivando a determinação dos comportamentos iniciais, constatação de interesses, possibilidades e necessidades. Na experiência relatada utilizou-se do levantamento do perfil como forma de conhecimento dos participantes, o qual forneceu informações mais superficiais, portanto, o mesmo pode vir a ser substituído com vantagens. Seguindo essa linha, e levando-se em consideração que os participantes abordam um programa de capacitação com um conjunto de expectativas que são importantes para determinar a maneira como eles reagem ao programa, podendo vir a ser possível e interessante, inventar instrumentos de avaliação pré-programa para medir as expectativas, que podem ser comparadas com as reações de avaliação pós-programa.

À avaliação de reação *ex post* pode ser aliada a avaliação de reação *in processu*, ou seja, uma avaliação da reação do participante em cada etapa do programa, para julgar durante a execução do mesmo se as operações estão sendo processadas com eficiência e eficácia. Sugere-se a aplicação de formulários com escalas de reações pós-reunião, a fim de servir de reflexão e orientação ao programa educacional em andamento, facilitando a correção de procedimentos, podendo vir a ser um instrumento essencial para ministrantes e

coordenadores, um auxílio para aperfeiçoar o conteúdo detalhado do programa de reunião para reunião.

Ao avaliar a reação dos estudantes durante o programa, pode-se apurar se os objetivos do mesmo estão sendo atingidos, mantendo inclusive a motivação elevada, podendo, assim, ser apurada através de conversas, *feedback* e outros indicadores. Como técnica coletora de dados pode-se utilizar também a entrevista no meio do programa. A avaliação de reação aplicada durante o desenvolvimento do programa, assume característica de controle, pois os resultados permitirão tomar medidas corretivas ainda no decurso do mesmo.

Portanto, pode-se avaliar as reações para com o programa como um todo, como foi feita nesta experiência relatada, e para com as reuniões individuais, sugestão para futuros trabalhos. Se a principal finalidade da avaliação de reação é aperfeiçoar o programa seguinte em vez de orientar o programa atual, então talvez seja melhor, avaliar ao final do programa – ou até mais tarde, em lugar de fazê-lo após cada reunião. No caso específico, a avaliação de reação se fez ao final do programa, em vez de durante, levando-se em consideração que os participantes estavam em melhores condições de ver o programa à distância, uma vez que a intenção era formular programa futuro, conforme pedido da Instituição de Ensino – FESP.

Às vezes, vale a pena obter dados de reações algum tempo depois de um programa de capacitação, ou seja, reações pós-programa como se fez nessa experiência, utilizando-se de entrevistas, a fim de captar as reações a longo prazo, pois essas estão mais intimamente ligadas à retenção do aprendizado e às mudanças de comportamento do que as reações a curto prazo. Mas pode-

se, também, remeter questionários postais/virtuais a todos que tenham participado do programa de capacitação, onde se pede aos mesmos que comentem retrospectivamente sobre suas reações ao programa. Este tipo de questionário pode contemplar perguntas sobre ensino e mudança de comportamento. Pode ainda incluir perguntas sobre reações retrospectivas tanto ao programa como um todo, como a reuniões individuais.

Uma vez que não só o participante do programa, mas também o ministrante são agentes do processo ensino-aprendizagem tem-se como desejável que o ministrante do programa também faça sua avaliação pessoal, a fim de que a mesma sirva de complementação às reações dos participantes, vide exemplo no anexo 9.5. A combinação dessas duas avaliações é de maior valor que qualquer uma delas isoladamente.

Diante das constatações adquiridas através do presente estudo, percebe-se a necessidade da implantação de programas que privilegiem o empreendedorismo, e tudo o que o envolve, em diversas áreas de conhecimento. Destaca-se ainda, um estudo acerca desse assunto, buscando a real necessidade e a possibilidade de ser introduzido, em cursos diversificados como: nível médio, profissionalizantes e de graduação. A capacitação para empreendedores, também, necessita ser estendida e direcionada às empresas, tendo como objetivo principal, atingir profissionais que desejam desenvolver suas habilidades empreendedoras dentro ou fora da empresa em que atuam.

Recomenda-se também, que na formação/qualificação dos professores atuantes na área do empreendedorismo, ou em áreas diversas seja incentivado a adoção de uma metodologia capaz de avaliar os programas que executam.

Mesmo diante das limitações descritas, espera-se que as contribuições desta dissertação possam ser agregadas, principalmente, ao meio acadêmico, o qual favorece a disseminação da cultura do empreendedorismo nos meios sociais e empresariais.

7.5 Considerações finais

O Programa de Capacitação para Empreendedores oferecido através do módulo Comportamento do Empreendedor continuará a ser desenvolvido nos próximos anos no curso de especialização de Administração em Marketing, e estar-se-á envidando esforços para superar as deficiências e dificuldades constatadas, bem como implementar ações na busca de melhoria na qualidade, e ainda deflagrando uma campanha para introdução deste módulo nos demais cursos de especialização oferecidos pela FESP.

O Programa em experimentação, ainda é muito recente para conclusões definitivas, e deverá continuar em experimentação sendo estreitamente acompanhado, avaliado e aperfeiçoado. Apesar de não dispor-se de dados científicos, em número suficiente, para comprovar sua total eficácia e eficiência, tem-se algumas evidências claras sobre a qualidade da formação propiciada pelo Programa, conforme foi possível auferir nos resultados da pesquisa de campo, o que leva a crer que se está no caminho certo. Uma das evidências é proveniente de uma dedução natural, de que um aluno submetido a um

programa de capacitação, com aprovação final, tenha construído, realmente, uma base de conhecimento sobre o comportamento empreendedor. Uma outra evidência é a constatação da mudança comportamental final apresentada pelos alunos, em termos de fazer, sentir e agir de forma empreendedora, em relação ao início do Programa. Ainda mais uma evidência é a constatação e comentários do coordenador e de alguns professores que ministraram dois módulos, um anterior e outro subsequente ao Programa, os quais observaram uma nítida diferença para melhor na participação, nas aulas e trabalhos, dos alunos que cursaram o Módulo.

As conclusões, a partir da análise e interpretação dos dados propiciados por este trabalho, permitiram à docente, ao coordenador e diretores do Centro de Pós-Graduação, uma profunda reflexão, cada qual no desempenho de sua função específica, bem como no conjunto harmônico e integrado dessa atuação, no sentido da busca permanente e contínua pelo aprimoramento. Tem-se plena consciência de que os envolvidos no processo: diretores, coordenador, docente e alunos cresceram muito como seres humanos e como profissionais.

Ainda, será importante, a par de deter dados pertinentes e atualizados, produzir constantes análises da situação e desempenho do Programa, com vistas a introduzir os avanços decorrentes, as correções indispensáveis, as mudanças de rota e assim por diante.

No caso da FESP teve-se que superar desafios internos para poder implantar o referido Programa, devido em partes pelo seu ineditismo na referida Instituição de Ensino, mas a concentração das energias dos comprometidos

com o projeto de formação de pessoas com características empreendedoras prevaleceu, e os resultados mostraram-se profícuos.

Em termos conclusivos, espera-se que este estudo sirva de incentivo a evolução de outros programas sobre empreendedorismo, contribuindo, portanto, para a disseminação da cultura empreendedora no ensino de terceiro grau.

8 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Luís Fernando. A sua linda casa no campo e a arquitetura inteligente da empresa empreendedora. **Revista da ESPM**, São Paulo, p. 25-29, maio/jun. 1999.

AMIT, R. Challenges to theory development in entrepreneurship research. **Journal of Management Studies**, USA, v. 5, n. 30, p. 815-834, 1993.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

AZEVEDO, Neuza Robalinho de Paiva. Proposta de paradigma de avaliação sistêmica de programações de formação profissional no setor terciário, numa abordagem da análise ocupacional. **SENAC**, Rio de Janeiro, 10(2), p. 101-130, maio/ago. 1984.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições70, 1977.

BEHR, Ricardo Roberto; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. Empreender é negociar: habilidade básica a ser desenvolvida. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 237-245.

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se um empreendedor (em qualquer idade)**. São Paulo: Nobel, 1996.

BRINGHENTI, Cassiano *et al.* Empreendedorismo em organizações. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 207-215.

BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMILOTTI, Luciane; LEZANA, Álvaro Rojas G. Elementos para um programa de capacitação de empreendedores. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 320-326.

CARAVANTES, Geraldo R.; BJUR, Wesley. **Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CARVALHO, Marisa Araújo. A visão de liderança como cenário de aprendizagem. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 216-225.

CHADWICK, Clifton B. *et al.* **Tecnologia educacional e desenvolvimento curricular**. Rio de Janeiro: ABT, 1980.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **Oficina do empreendedor**. Seminário, Curitiba, 20-22 ago. 2001.

_____. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

_____. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999b.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CES n. 3, de 5 de outubro de 1999. Dispõe sobre condições de validade dos certificados de cursos de aperfeiçoamento e especialização para o Magistério Superior no Sistema Federal de Ensino. Presidente: Roberto Cláudio Frota Bezerra. **Diário Oficial da União**, Brasília, 7 out. 1999. Sec. 1, p. 52.

CORRÊA, Volnei Alves. Novos empreendimentos: uma nova concepção no processo de formação de empreendedores. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, ANPAD - Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, set. 1995.

COSTA, Márcio Corrêa da. As organizações virtuais, o empreendedorismo e as pme's. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 255-264

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3 ed. Campinas: Papirus; Universidade Estadual de Campinas, 1995.

DAVIDOFF, Linda. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DE ALMEIDA, Flávio. **Como empreender sem capital**. Belo Horizonte: Instituto Brasileiro de Empreendedorismo, 1997.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESLANDES, Suely Ferreira *et al.* **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). 11 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

DROUET, P. **Avaliação sistemática de programas de formação profissional**. São Paulo: SENAC, 1972.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974

EMPINOTTI, Moacir C. **Os valores a serviço da pessoa humana**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: HARBRA, 1979.

FERREIRA, Antenor Geraldo Zanetti. **Avaliação**: fundamentos para reflexão. 1987. Monografia (Especialização em Antropologia Filosófica), UFPR, Curitiba.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1979.

FILION, Louis Jacques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: CNI; IEL Nacional, 2000.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FRITZEN, Silvino José de. **Janela de Johari**: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

GAUTHIER, Fernando Álvaro *et al.* Uma técnica para em(com)preender um comportamento empreendedor. In: **ENEMPRESA - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis)**. **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 272-281

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor revisitado**: como fazer seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 1996.

GOLDBERG, M. A. A.; SOUZA, C. P. **A prática da avaliação**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

GOODE, Willian; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1977.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1978.

KIRKPATRICK, Donald L. Evaluación del entrenamiento. In: **Manual de entrenamiento y desarrollo de personal**: America Society for Training and Development. México: Diana, 1971. p. 107-132.

LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Empreendedorismo**. Curso de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999 (apostila).

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LYNTON, R. P.; PAREEK, U. Apoyo y evaluación. **Boletín CINTERFOR**. Montevideo (15), p. 23-46, mayo/jun. 1971.

MACHADO, Edilson Carlos. O empreendedorismo no ensino de engenharia. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 7-19

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado Tijuca, 1968.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 9 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

NITSCH, Julio Cesar, DAVID, Denise Elizabeth Hey, NETTO, Eden Januário. Programa Jovem Empreendedor: espírito empreendedor & mudança de comportamento. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 53-63.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA, Maurício Guedes. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: CNI, IEL Nacional, 2000.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: HARBRA, 1989.

RAINERI, Priscilla Chaddad. O apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia ao empreendedorismo: o caso das incubadoras de empresas e das empresas incubadas. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 32-38.

RAY, D. M. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional Development**, UK, n. 5, v. 4, p. 345-357, 1993.

REVISTA JOVEM EMPREENDEDOR. SEBRAE, ano1, n. 1, p. 62-64, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Dorsey *et al.* **Gestão empreendedora: a busca da competência**. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 1999.

SANT'ANA, Ilza Martins. **Por que avaliar? Como avaliar? Critérios e instrumentos**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

SANTOS, Liege Viviane, SERAFIM, Maurício Custódio. A aprendizagem empreendedora. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 302-310.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. **A criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo**. 1983. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, USP, São Paulo.

SCRIVEN, M. The methodology of evaluation. In: STAKE, R. E. (Ed.) **Curriculum evaluation**. Chicago: Rand MacNally and Co., 1967.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O empresário com o espírito acordado. In: **Manual de sobrevivência SEBRAE**. Florianópolis: SEBRAE/SC, n 5, 2000.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Laboratório de Ensino a Distância. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SOARES, Arthur Portella. Novos empreendimentos: atividade empresarial dos egressos do curso ministrado pelo CEPA/UFRGS: 1990 a 1993. In: **Revista Análise**, UFRGS, Porto Alegre, v. 7, n. 1, 1996.

STAKE, R. E. The countenance of educational evaluation. **Teacher College Record**, n. 68, 1967.

STUFFLEBEAM, D. Avaliação educacional e tomada de decisões. In: WORTHEAM, R. B.; SANDERS, J. R. **Educational evaluation theory and practice**. Ohio: Worthington, 1973.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOBAL, Ada Mariza, SERAFIM, Maurício Custódio. O conhecimento e seus usos In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 107-115.

TONELLI, Alessandra, LEZANA, Álvaro G. Rojas, GUILHON, Paulo de Tarso. **Empreendedor: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. DE MORI, Flávio. (Org.). Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma pesquisa de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis).

TOSTES, Ivone Regina Mussi; RODRIGUES, Maria de Narazé Corrêa. Avaliação: consequência ou necessidade. **SENAC**, Rio de Janeiro, p. 155-167, set./dez. 1982.

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

TYLER, R. W. **Princípios básicos de currículo e ensino**. Porto Alegre: Globo, 1974.

ULBRICHT, Leandra *et al.* A tecnologia da informação e o capital intelectual alavancando organizações empreendedoras. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 196-206

URIARTE, Luiz Ricardo. O perfil empreendedor. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 126-131.

VÉRAS, Gabriela. Como ser empreendedor: o que é preciso saber? **Revista Jovem Empreendedor**. SEBRAE, ano 1, n. 1, p. 12-15, 1999.

VIANNA, Heraldo Marelím. A prática da avaliação educacional: algumas colocações metodológicas. São Paulo: **Caderno de Pesquisa**, n. 69, p. 40-47, maio 1989.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** 7. ed. Beverly Hills: SAGE, 1987.

9 ANEXOS

9.1 Questionário para apurar o perfil geral do grupo de alunos trabalhados

01) Assinale qual a sua faixa etária conforme opções abaixo relacionadas:

- menos de 25 25 a 30 30 a 35 35 a 40
 40 a 45 45 a 50 Acima de 50 anos

02) Qual a sua formação de graduação/curso?

- Economia/ Ciências Econômicas Administração Com. Exterior Contábeis
 Direito Matemática Engenharia Outros

03) Você, atualmente, encontra-se com vínculo empregatício?

- Sim Não

04) Você administra seu próprio negócio?

- Sim Não

05) Há quanto tempo você exerce papel de empreendedor?

- 1 a 2 2 a 4 4 a 6 6 a 8 acima de 10 anos

06) Qual o porte da sua organização?

- Micro Pequena Média

07) Você além do vínculo empregatício, paralelamente, administra seu negócio/empresa?

- Sim Não

08) Qual é o ramo de atividade que você administra / empreende?

- Assessoria contábil Administração de Recursos Humanos Processo de Importação / Importação Transporte / Logística
 Franquias alimentícias Franquias da área de ensino / idiomas / educação Treinamento informática Manutenção eletrônica
 Projetos arquitetônicos Projetos Paisagísticos Outras. Citar:

9.2 Programa do módulo comportamento do empreendedor

PROFESSORA: Sandra Regina Soares Dias.

CARGA-HORÁRIA: 20 horas-aula.

EMENTA

O módulo Comportamento do Empreendedor visa apresentar questões relativas ao comportamento do empreendedor: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores. As atividades a serem desenvolvidas visam a sensibilização dos discentes para o empreendedorismo, como também objetivam, de maneira provocativa, incentivar o espírito empreendedor.

OBJETIVOS GERAIS

Espera-se que, ao final do módulo, o aluno seja capaz de:

- aplicar os conceitos ministrados na elaboração de trabalhos;
- perceber a importância de adotar uma postura empreendedora no trabalho e na vida em geral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Espera-se que, durante o módulo, o aluno seja capaz de:

- reconhecer que o comportamento do indivíduo é fruto da sua própria história;
- identificar o nível de satisfação das necessidades individuais;

- identificar produtos voltados para a satisfação das necessidades defendidas por Maslow;
- relacionar as características do indivíduo com o comportamento;
- exemplificar a seqüência do processo comportamental;
- discutir as características do empreendedor que influenciam o sucesso empresarial;
- identificar as necessidades mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial;
- analisar estudo de caso de acordo com os conhecimentos adquiridos;
- elaborar um roteiro que sirva de guia para a entrevista com o empreendedor;
- identificar os valores mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial;
- classificar as principais características do empreendedor entrevistado;
- identificar as características do empreendedor de sucesso e compará-las com suas características pessoais;
- reconhecer as próprias características pessoais, os seus pontos fortes e fracos em relação à atividade empreendedora.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Empreendedorismo:
- O que é;
 - Definição do termo empreendedor;
 - Os economistas e os comportamentalistas;
 - As tendências pós-comportamentalistas;
 - Panorama mundial;
 - Empreendedorismo no Brasil;
 - A pesquisa no setor.

- A disciplina de comportamento do empreendedor:
- A FESP e a introdução da disciplina.
- A formação da personalidade:
- A personalidade;
 - A relação entre o desenvolvimento do corpo e a personalidade;
 - Como a personalidade começa a se formar;
 - Como o homem se desenvolve psicologicamente.
- As características do indivíduo:
- Os aspectos mais relevantes relacionados à personalidade;
 - A hierarquia das necessidades de Maslow.
- O processo comportamental:
- Evento;
 - Percepção;
 - Estímulo;
 - Motivação;
 - Geração de alternativas;
 - Decisão;
 - Resposta.
- Fatores de sucesso:
- Fatores externos à empresa: demanda, oferta, fatores de produção, características regionais;
 - Fatores internos à empresa: direção e gestão, produção, recursos humanos, finanças, comercial;
 - Fatores relacionados ao empreendedor.
- Resolução de problemas:
- Aspectos da resolução de problemas: a estratégia, os resultados, as preferências, a adaptação, a imagem;
 - Estilos para resolver problemas.
- Características do empreendedor:
- Quem é o empreendedor?;
 - As principais características dos empreendedores de sucesso: necessidades, conhecimento, habilidades e valores.
- As necessidades do empreendedor:
- Aprovação;
 - Independência;
 - Desenvolvimento pessoal;
 - Segurança;
 - Auto-realização.

- | | |
|------------------------------------|--|
| O conhecimento para empreender: | <ul style="list-style-type: none">- Aspectos técnicos relacionados com o negócio;- Experiência na área comercial;- Escolaridade;- Experiências em empresas;- Formação complementar;- Vivências com situações novas. |
| O empreendedor e suas habilidades: | <ul style="list-style-type: none">- Identificação de novas oportunidades;- Comunicação persuasiva;- Negociação;- Aquisição de informações;- Resolução de problemas. |
| Os valores do empreendedor: | <ul style="list-style-type: none">- Valores existenciais;- Valores estéticos;- Valores intelectuais;- Valores morais;- Valores religiosos. |
| Considerações finais: | <ul style="list-style-type: none">- O empreendedor de sucesso |

PROCEDIMENTOS DE ENSINO

O módulo se desenvolverá através de:

- a) **Exposição Oral:** Tarefa predominante do professor aonde ele expõe o conhecimento através de conceitos, sínteses ou comentários.
- b) **Trabalho de Grupo:** Atividade de um conjunto de pessoas destinada à produção e à criação, cujos resultados derivam da manutenção e discussão da tarefa comum.
- c) **Comunicação:** Ato de expor brevemente o trabalho através de recursos audiovisuais, utilizando uma linguagem clara, precisa, objetiva e atenta a sua finalidade.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Procedimentos de avaliação

A verificação do aprendizado será feita com base na participação individual e produção grupal, mediante exercícios em classe e extra-classe, com a apresentação oral e entrega por escrito.

Avaliação do rendimento

A avaliação do rendimento da aprendizagem/desempenho será efetuada com base nos critérios de resultado das avaliações e frequência nas atividades.

Resultado das avaliações:

- a) as notas serão atribuídas em graus, variando de 0 (zero) a 10 (dez);
- b) o grau mínimo para aprovação será 7 (sete).

Frequência:

A frequência mínima para aprovação é de 75% de presença.

Atribuição de notas

A nota final do módulo varia de 0 (zero) a 10 (dez) e é composta pela média aritmética ponderada de dois itens:

- a) participação do aluno (peso 3);
- b) trabalhos apresentados (peso 7).

Itens a serem observados:

- objetividade e conhecimento em relação ao conteúdo
- coerência e coesão textuais;
- ação em grupo;
- criatividade;

- atitude crítica;
- participação em trabalhos coletivos;
- redação elaborada ao final do módulo, com cada grupo.

BIBLIOGRAFIA

Básica:

TONELLI, Alessandra; LEZANA, Álvaro G. Rojas; GUILHON, Paulo de Tarso. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. DE MORI, Flávio. (Org.). Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998, p 15-19.

Complementar:

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se um empreendedor (em qualquer idade)**. São Paulo: Nobel, 1996.

CHAGAS, E. Dolabela. **O segredo de Luísa**. Cultura Editores: São Paulo, 1999a.

DAVIDOFF, Linda. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983, p.519-532.

EMPINOTTI, Moacir C. **Os valores a serviço da pessoa humana**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: HARBRA, 1979.

FILION, L. J. "Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios". RAUSP - **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, volume 34, abril/junho, 1999, p. 5-28.

9.3 Planos de aula referente ao Programa de Capacitação de Empreendedores

PLANO DE AULA N° 01	
FESP – Fundação de Estudos Sociais do Paraná	
Turma:	Administração em Marketing
Professora: Sandra Regina Soares Dias	
Disciplina: Comportamento do Empreendedor	
Curitiba, 24 de maio de 2000	
1. <u>Objetivos Específicos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer que o comportamento do indivíduo é fruto da sua própria história. - Identificar o nível de satisfação das necessidades individuais. - Identificar produtos voltados para a satisfação das necessidades defendidas por Maslow.
2. <u>Cronologia:</u>	4 h/aula.
3. <u>Conteúdo:</u>	<p>O empreendedorismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que é. - Definição do termo empreendedor. - Os economistas e os comportamentalistas. - As tendências pós-comportamentalistas. - O panorama mundial. - O empreendedorismo no Brasil. - A pesquisa no setor. <p>A disciplina de Comportamento do empreendedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A FESP e a introdução da disciplina. - O programa. <p>A formação da personalidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A personalidade. - A relação entre o desenvolvimento do corpo e a personalidade. - Como a personalidade começa a se formar. - Como o homem se desenvolve psicologicamente. <p>As características do indivíduo:</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Os aspectos mais relevantes relacionados à personalidade: necessidades, conhecimento, habilidades e valores. - A hierarquia das necessidades de Maslow. 	
<p>3.1 <u>Incentivação:</u></p>	<p><i>Test drive:</i> O que é empreendedorismo?</p>
<p>3.2 <u>Desenvolvimento:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar o Empreendedorismo, como campo de estudo acadêmico, e a disciplina de Comportamento do Empreendedor. - Demonstrar através dos ensinamentos da escola psicanalítica que o comportamento do indivíduo é fruto da sua própria história. - Mostrar como é possível caracterizar o resultado da história do indivíduo. - Aplicação do motivograma: instrumento de diagnóstico do perfil de motivação individual.
<p>4. <u>Estratégia:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aula expositiva. - Motivograma. - Trabalho em grupo: produtos relacionados às necessidades. - Apresentação para o grande grupo.
<p>5. <u>Avaliação:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participação dos alunos. - Apresentação dos grupos.
<p>6. <u>Bibliografia:</u></p>	<p>Básica:</p> <p>TONELLI, Alessandra; LEZANA, Álvaro G. Rojas; GUILHON, Paulo de Tarso. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. DE MORI, Flávio. (Org.). Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998, p 15-19.</p> <p>Complementar:</p> <p>DAVIDOFF, Linda. Introdução à psicologia. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983, p.519-532.</p> <p>CHAGAS, E. Dolabela. O segredo de Luísa. Cultura Editores: São Paulo, 1999a.</p> <p>FADIMAN, J.; FRAGER, R. Teorias da personalidade. São Paulo: HARBRA, 1979.</p> <p>FILION, L. J. "Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios". RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, volume 34, abril/junho, 1999, p. 5-28.</p>

PLANO DE AULA N° 02	
FESP – Fundação de Estudos Sociais do Paraná.	
Turma	Administração em Marketing.
Professora: Sandra Regina Soares Dias	
Disciplina: Comportamento do Empreendedor.	
Curitiba, 31 de maio de 2000.	
1. <u>Objetivos Específicos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionar as características do indivíduo com o comportamento. - Exemplificar a seqüência do processo comportamental.
2. <u>Cronologia:</u>	4h/aula
3. <u>Conteúdo:</u>	<p>O processo comportamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evento; - Percepção; - Estímulo; - Motivação; - Geração de alternativas; - Decisão; - Resposta. <p>Fatores de sucesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fatores externos à empresa: demanda, oferta, fatores de produção, características regionais; - Fatores internos à empresa: direção e gestão, produção, recursos humanos, finanças, comercial; - Fatores relacionados ao empreendedor. - Resolução de problemas: - Aspectos da resolução de problemas: a estratégia, os resultados, as preferências, a adaptação, a imagem; - Estilos para resolver problemas.

3.1 <u>Incentivação:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Exercício de resolução de problema: as dez letras do alfabeto.
3.2 <u>Desenvolvimento:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar como se relacionam as características do indivíduo com o comportamento - Fixar os conceitos relacionados com o processo comportamental. - Criação de um exemplo que obedeça a seqüência do processo comportamental. - Apresentar os diferentes fatores que determinam o sucesso de uma empresa. - Mostrar os diferentes estilos para a resolução de problemas.
4. <u>Estratégia:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Aula expositiva. - Exercício: criar em grupos um exemplo que obedeça a seqüência do processo comportamental. - Apresentação do exemplo criado para o grande grupo.
5. <u>Avaliação:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Participação dos alunos - Apresentação dos grupos.
6. <u>Bibliografia:</u>	<p>Básica:</p> <p>TONELLI, Alessandra; LEZANA, Álvaro G. Rojas; GUILHON, Paulo de Tarso. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. DE MORI, Flávio. (Org.). Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998, p. 27-30.</p>

PLANO DE AULA N° 03	
FESP – Fundação de Estudos Sociais do Paraná.	
Turma	Administração em Marketing.
Professora: Sandra Regina Soares Dias	
Disciplina: Comportamento do Empreendedor.	
Curitiba, 05 de junho de 2000.	
1. <u>Objetivos Específicos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir as características do empreendedor que influenciam o sucesso empresarial. - Identificar as necessidades mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial.
2. <u>Cronologia:</u>	4h/aula
3. <u>Conteúdo:</u>	<p>Características do empreendedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quem é o empreendedor?; - As principais características dos empreendedores de sucesso: necessidades, conhecimento, habilidades e valores. <p>As necessidades do empreendedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovação; - Independência; - Desenvolvimento pessoal; - Segurança; - Auto-realização.
3.1 <u>Incentivação:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming: <p>Qual é o perfil do empreendedor de sucesso?</p>

3.2 <u>Desenvolvimento:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar as características do empreendedor que influenciam o sucesso empresarial. - Apresentar as necessidades mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial. - Favorecer a percepção dos alunos sobre o perfil empreendedor, através de um empreendedor depoente.
4. <u>Estratégia:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Aula expositiva. - Depoimento presencial de um empreendedor que criou sua própria empresa e obteve sucesso empresarial. - Discussão em grande grupo.
5. <u>Avaliação:</u>	Participação dos alunos.
6. <u>Bibliografia:</u>	<p>Básica:</p> <p>TONELLI, Alessandra; LEZANA, Álvaro G. Rojas; GUILHON, Paulo de Tarso. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. DE MORI, Flávio. (Org.). Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998, p 39-45.</p>

PLANO DE AULA N° 04	
FESP – Fundação de Estudos Sociais do Paraná.	
Turma	Administração em Marketing.
Professora: . Sandra Regina Soares Dias	
Disciplina: Comportamento do Empreendedor.	
Curitiba, 12 de junho de 2000.	
1. <u>Objetivos Específicos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar um estudo de caso à luz dos conhecimentos adquiridos. - Elaborar um roteiro que sirva de guia para a entrevista com o empreendedor.
2. <u>Cronologia:</u>	4h/aula
3. <u>Conteúdo:</u> O conhecimento para empreender: <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos técnicos relacionados com o negócio; - Experiência na área comercial; - Escolaridade; - Experiências em empresas; - Formação complementar; - Vivências com situações novas O empreendedor e suas habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Identificação de novas oportunidades; - <i>Valoração de oportunidades e pensamento criativo;</i> - Comunicação persuasiva; - Negociação; - Aquisição de informações; - Resolução de problemas. 	
3.1 <u>Incentivação:</u>	Leitura oral de case de um empreendedor de sucesso, por parte de um aluno.

3.2 <u>Desenvolvimento:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar os conhecimentos mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial. - Fixar os conhecimentos necessários para empreender, através do estudo de caso - Apresentar as habilidades mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial. - Criação de um instrumento que sirva de guia para a realização da entrevista com um empreendedor de sucesso.
4. <u>Estratégia:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Aula expositiva. - Estudo de caso: Barry de vendedor à empresário. - Depoimento presencial de um empreendedor que criou sua própria empresa e teve fracasso empresarial. - Elaboração de um roteiro de entrevista, em grupos. - Discussão em grande grupo sobre o roteiro de entrevista.
5. <u>Avaliação:</u>	Participação dos alunos.
6. <u>Bibliografia:</u>	<p>Básica:</p> <p>TONELLI, Alessandra; LEZANA, Álvaro G. Rojas; GUILHON, Paulo de Tarso. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. DE MORI, Flávio. (Org.). Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998, p 47-55</p> <p>BERNHOEFT, Renato. Como tornar-se um empreendedor (em qualquer idade). São Paulo: Nobel, 1996.</p>
<p><u>Obs.:</u> Combinar a realização de entrevista com um empreendedor de sucesso, fora da sala de aula, e a apresentação do resultado da mesma, para a próxima aula.</p>	

PLANO DE AULA Nº 05	
FESP – Fundação de Estudos Sociais do Paraná.	
Turma	Administração em Marketing.
Professora: Sandra Regina Soares Dias	
Disciplina: Comportamento do Empreendedor.	
Curitiba, 19 de junho de 2000.	
1. <u>Objetivos</u> <u>Específicos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os valores mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial. - Analisar um caso à luz dos conhecimentos adquiridos. - Classificar as principais características do empreendedor entrevistado. - Identificar as características do empreendedor de sucesso e compará-las com suas características pessoais. - Reconhecer as próprias características pessoais, os seus pontos fortes e fracos em relação à atividade empreendedora.
2. <u>Cronologia:</u>	4h/aula
3. <u>Conteúdo:</u> Os valores do empreendedor: <ul style="list-style-type: none"> - Valores existenciais; - Valores estéticos; - Valores intelectuais; - Valores morais; - Valores religiosos. Considerações finais: <ul style="list-style-type: none"> - O empreendedor de sucesso. 	
3.1 <u>Incentivação:</u>	Video-palestra: Comandante Rolim da TAM tratando de iniciativa empresarial.

3.2 <u>Desenvolvimento:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar os valores mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial. - Possibilitar a comparação das características individuais dos empreendedores depoentes e entrevistados com os elementos teóricos propostos durante a disciplina. - Oferecer subsídios teóricos e vivenciais para desenvolver ou aprimorar o próprio perfil como empreendedor. - Considerações finais sobre o empreendedor de sucesso.
4. <u>Estratégia:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Aula expositiva. - Estudo de caso: O comandante de uma loja de iogurte. Discussão em pequenos grupos, com a entrega de relatório por escrito. - Apresentação para o grande grupo do resultado da entrevista com um empreendedor de sucesso, realizada em grupo, fora da sala de aula. - Exibição do filme: Empowerment. - Exercício em grupo: quais as características do empreendedor detectadas nos personagens do filme apresentado.
5. <u>Avaliação:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-avaliação do perfil empreendedor. - Relatório escrito e apresentação da entrevista realizada. - Relatório escrito das características do empreendedor percebidas nos personagens do filme.
6. <u>Bibliografia:</u>	<p>Básica:</p> <p>TONELLI, Alessandra; LEZANA, Álvaro G. Rojas; GUILHON, Paulo de Tarso. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. DE MORI, Flávio. (Org.). Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998, p.57-63.</p> <p>EMPINOTTI, Moacir C. Os valores a serviço da pessoa humana. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.</p>

9.4 Instrumento de coleta de dados

Para sabermos se o módulo que você acaba de concluir atendeu plenamente aos objetivos a que se propôs, ou se necessita ser reformulado ou aperfeiçoado em alguns pontos, precisamos colher opiniões a respeito do mesmo. Contribua, pois, com a Instituição de Ensino, preenchendo todos os quesitos do presente questionário. Ficaremos agradecidos pela sua valiosa colaboração.

Quanto ao conteúdo:

01) O conteúdo abordado estava em consonância com os objetivos propostos pelo programa?

Ruim Regular Bom Muito bom Excelente

02) O conteúdo ministrado estimulou a sua participação e entendimento durante as aulas?

Ruim Regular Bom Muito bom Excelente

03) A partir do conteúdo trabalho foi possível estabelecer a prática no seu contexto empresarial?

Ruim Regular Bom Muito bom Excelente

Quanto ao professor:

04) As técnicas motivacionais no seu ponto de vista foram produtivas?

<input type="checkbox"/>	Ruim	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Muito bom	<input type="checkbox"/>	Excelente
--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------

05) Houve domínio do conhecimento do professor acerca do assunto?

<input type="checkbox"/>	Ruim	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Muito bom	<input type="checkbox"/>	Excelente
--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------

Quanto ao material didático:

06) Os recursos didáticos e pedagógicos foram suficientes?

<input type="checkbox"/>	Ruim	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Muito bom	<input type="checkbox"/>	Excelente
--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------

07) A organização do material de leitura facilitou o processo de ensino-aprendizagem?

<input type="checkbox"/>	Ruim	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Muito bom	<input type="checkbox"/>	Excelente
--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------

Quanto à organização:

08) A infra-estrutura para execução do programa foi considerada:

<input type="checkbox"/>	Ruim	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Muito bom	<input type="checkbox"/>	Excelente
--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------

09) Houve o cumprimento dos objetivos do programa conforme o planejado?

<input type="checkbox"/>	Ruim	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Muito bom	<input type="checkbox"/>	Excelente
--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------

Quanto à avaliação:

10) No processo de ensino-aprendizagem os critérios avaliativos adotados foram:

Ruim Regular Bom Muito bom Excelente

Quanto aos participantes:

11) Houve comprometimento de vontade própria pelas atividades realizadas em sala de aula?

Ruim Regular Bom Muito bom Excelente

12) Os temas / tópicos despertaram sua curiosidade / desejo de aprender?

Ruim Regular Bom Muito bom Excelente

9.5 Avaliação do docente

DOCENTE:

MÓDULO:

Coloque um X na alternativa selecionada.

1. Analisando o conjunto dos conhecimentos, vivências e experiências a que os alunos foram submetidos no módulo de Comportamento do Empreendedor, você acredita que a estrutura curricular deste módulo, sob o ponto de vista suficiência, está:

Péssima Ruim Regular Boa Excelente

2. Com base no conjunto de conhecimentos, vivências e experiências a que os alunos foram submetidos no módulo de Comportamento do Empreendedor, levando em conta o que sabiam antes de cursar o módulo, e o que sabem hoje, você acredita que o aproveitamento deles neste módulo foi:

Péssima Ruim Regular Boa Excelente