

**A Educação Continuada e a Capacitação Gerencial na Ótica do Empreendedorismo:
o caso do MBA em Gestão Empreendedora em Negócios da UNIJUÍ**

**Julio César Valandro Soares
Enise Barth Teixeira**

Resumo

O empreendedorismo é um tema que tem recebido crescente atenção pelo reconhecimento de seu papel no desenvolvimento econômico das nações, em uma época em que grandes corporações estão progressivamente diminuindo sua taxa de ocupação de mão-de-obra, diante das contingências inerentes aos dias de hoje. Na perspectiva de contribuir com a temática em voga, este artigo discute uma experiência de capacitação gerencial na ótica de uma gestão empreendedora, experiência esta em processo de construção. Trata-se de um curso Master Business Administration (MBA) rotulado de Gestão Empreendedora em Negócios voltado, sobretudo, a empresários, futuros empresários, profissionais autônomos, professores, executivos e funcionários de organizações públicas e privadas. Esta proposta fundamenta-se na discussão e no aprofundamento de diferentes abordagens atreladas ao tema empreendedorismo, buscando abordar conhecimentos e experiências atinentes a este tema. Os assuntos a serem tratados ao longo do curso deverão estar solidamente fundamentados na teoria e na prática administrativa, na perspectiva de qualificar os participantes quanto ao seu compromisso com a gestão organizacional e com o papel estratégico na liderança do desenvolvimento regional. Uma particularidade que merece ser destacada é o caráter interinstitucional deste MBA, o qual está sendo promovido e coordenado pela UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, através do DEAd - Departamento de Estudos da Administração, e conta com a contribuição de outras três instituições, no caso, o Centro Universitário UNIVATES de Lajeado – RS, a UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, de Santa Maria –RS e a Fachhochschule de Gelsenkirchen, da Alemanha.

Palavras-chave: Educação Continuada. Empreendedorismo. MBA.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema que tem recebido crescente atenção pelo reconhecimento de seu papel no desenvolvimento socioeconômico das nações. Em consequência, emerge a necessidade de processos educacionais voltados à formação empreendedora, seja por parte das próprias organizações que passam a investir em educação continuada corporativa, seja por instituições de educação, sobretudo as universidades, mediante as escolas formadoras de profissionais administradores.

Do ponto de vista pedagógico vislumbra-se, portanto, um desafio a ser enfrentado em termos de processos de ensino-aprendizagem alternativos e inovadores diante desta nova perspectiva de perfil profissional a ser formado por parte das escolas de Administração.

Ao defender a relevância da educação empreendedora, Dolabela (1999) evidencia o alto índice de insucesso das empresas emergentes e a demanda organizacional por indivíduos capazes de identificar oportunidades, inovar e compreender o negócio em que atuam. Ressalta a inadequação das atuais metodologias de ensino – com foco em grandes empresas – para a educação de empreendedores e a distância entre os centros de formação e os sistemas de

suporte (empresas, associações de classe, órgãos governamentais e de fomento). Afirma, ainda, que conceitos como ética e cidadania devem ser incorporados aos programas de formação empreendedora devido à influência deste ator na sociedade e na economia.

Neste contexto, segundo Oliveira et al (2003), a busca por iniciativas inovadoras – capazes de preparar os novos profissionais para um futuro em que o paradigma do emprego seguro, estável e universal deixa de prevalecer – fomenta o debate na sociedade e na academia. A formação empreendedora insere-se nesta discussão como uma promissora possibilidade de geração de oportunidades individuais (geração do próprio emprego e ampliação do potencial de empregabilidade) e sociais (oferta de postos de trabalho pela constituição de novos empreendimentos e redução do índice de falências de micro e pequenas empresas).

De acordo com Souza et al (2004), a importância da disseminação de uma cultura empreendedora nas instituições de Ensino Superior, na tentativa de propiciar um ambiente empreendedor para os futuros profissionais é fundamental, e Gimenez et al (2003, p. 12), citados por Souza et al. (2004), complementam dizendo que “traços de comportamento empreendedor podem ser conseguidos pela prática e experiências vividas, como, também, pela assimilação de conhecimentos estruturados e codificados em sala de aula”. Dentro dessa ordem, os autores chamam a atenção para o papel estratégico das universidades no desenvolvimento do setor produtivo, impondo-lhes a busca de novas abordagens curriculares e de relações com os demais setores da sociedade.

Neste conteúdo, surge a questão de como as universidades buscam alternativas para desenvolverem uma formação empreendedora nas diferentes áreas do conhecimento e, por excelência, na da Administração da inovação, passando a formar pessoas pró-ativas, criativas e inovadoras, ou seja, empreendedoras, que na visão de Schumpeter (1988), são vistas como “motores da economia, agentes de inovação e mudanças, capazes de desencadear o crescimento econômico do país”.

Dado o exposto, tem-se como objetivo geral deste trabalho apresentar e discutir uma proposta de capacitação gerencial na ótica de uma gestão empreendedora, experiência esta em processo de desenvolvimento. Trata-se de um curso *Master Business Administration* (MBA) denominado Gestão Empreendedora em Negócios, voltado principalmente para empresários, futuros empresários, profissionais autônomos, professores, executivos e funcionários de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

O presente artigo está estruturado em quatro partes. Na introdução, aborda-se a temática central, o objetivo geral da pesquisa e a forma em que o texto está organizado. Na seqüência, consta o referencial teórico que contempla discussões referentes aos temas empreendedorismo e gestão, formação empreendedora, ensino e aprendizagem empreendedora e educação continuada. Na terceira consta a descrição e análise da proposta de formação empreendedora. Na quarta e última parte do artigo, estão reunidas as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO E A GESTÃO

O empreendedorismo pode se dar de formas distintas como defende Schumpeter (1978 *apud* ALMEIDA; BENEVIDES, 2005): introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semi-manufaturados e estabelecimento de uma nova organização de qualquer natureza. Nas duas primeiras formas o foco se dá pela inovação. Nas demais, pela identificação de oportunidades.

Thimmons (1985), citado por Bueno, Leite e Pilatti (2004), considera o empreendedorismo uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.

Para Jim e Joann Carland (1998), citados por Ferreira e Mattos (2003), o empreendedorismo é primordialmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica. Souza (2001) completa que o empreendedorismo é a busca de novas direções, novas conquistas. Para Gimenez et al (2001, p. 22), o empreendedorismo, nas diversas abordagens, é visto como a busca por “resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, habilidades e capacidades individuais e que no seu exercício está inerente à variável risco, tanto em sua vida como em sua carreira”. Por fim, citam os autores Ferreira e Mattos (2003), na concepção de Churchill e Muzyka (1996) há uma idéia geral de que os empreendedores desempenham a função social de identificar oportunidades e convertê-las em valores econômicos; o empreendedorismo é concebido como processo presente a diferentes cenários, causando mudanças nos sistemas econômicos mediante inovações trazidas pelos indivíduos que geram ou respondem a oportunidades econômicas criadoras de valor.

Na literatura disponível, verifica-se que existe uma miríade de conceitos acerca do que é empreendedorismo. Este fenômeno, contudo, pode ser visto como um novo modelo de gestão consentâneo com os paradigmas (econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, culturais, etc.) prevaletentes no contexto atual, e é evidenciado pela crescente produção literária sobre os seus fundamentos e metodologia, notadamente a partir da segunda metade dos anos 80, importância esta corroborada por parte de governos de países como Itália, França, Inglaterra e Estados Unidos.

Nesta correlação entre empreendedorismo e gestão, Pereira (1995) contribui configurando o empreendedorismo como um dos modelos de gestão que se destaca neste período de transição e da emergência de novos paradigmas, categorizando-o quanto aos seus fundamentos teóricos e às suas principais metodologias de gerenciamento, com os seus respectivos autores mais proeminentes. O empreendedorismo, como um fenômeno organizacional-gerencial, deve ser entendido a partir da teoria dos sistemas (BERTALANFFY, 1976), como sistema aberto, cuja finalidade é promover melhor aproveitamento dos recursos sociais, materiais e cognitivos. Os *inputs* seriam os recursos e insatisfação, o processo é a transformação dos recursos e o *output* é a inovação revestida de valor econômico.

2.2 A FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

Na formação empreendedora deve estar presente a preocupação com processos de ensino-aprendizagem adequados e alinhados com seus objetivos, seu contexto organizacional e seu público-alvo.

Numa proposta de educação gerencial ainda há ênfase na aprendizagem operacional que consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidade físicas para produzir ações (*know-how*), enquanto que na formação empreendedora o foco está na aprendizagem conceitual que ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade de articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência (*know why*) (KIM, 1998). A formação gerencial é baseada em cultura de afiliação; é centrada em trabalho e comunicação de grupo; dá ênfase à adaptabilidade e se volta para a aquisição de *know-how* em gerenciamento de recursos. Por outro lado, a formação empreendedora deve ser baseada em cultura de liderança; estar centrada na progressão individual; ser baseada no desenvolvimento do autoconhecimento (conceito de si), com ênfase na perseverança, e incluir aquisição de *know-how* direcionado para a definição de contextos (GASSE, 1992, *apud* FILION, 2000).

Desenvolver o perfil empreendedor, conforme Souza (2001), é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida. A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação. O importante é como se aprende seu processo e não só o conteúdo, no caso o resultado. Tal peculiaridade parece, entretanto, escassa nas propostas político-pedagógicas dos cursos de Administração no Brasil. A formação empreendedora se mostra ser uma temática relevante e efervescente, diante do desafio da universidade formar empreendedores ou ensinar empreendedorismo, talvez brotado a partir de demandas da própria sociedade, e nesse contexto se coloca em xeque as práticas pedagógicas “clássicas” enquanto meio para tal, pois, ao que tudo indica, estas têm se mostrado inadequadas a esta natureza de formação, mas, por outro lado, a discussão suscita possíveis caminhos metodológicos, que merecem ser analisados.

2.3 ENSINO E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

O ensino de empreendedorismo vem sendo operacionalizado seja por meio de disciplinas em cursos de Graduação em Administração, ou em Pós-Graduações em Administração ou áreas afins, ou até mesmo um curso com ênfase em Empreendedorismo ou ainda totalmente centrado na formação empreendedora.

A Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – (Face) da Pontifícia Universitária Católica (PUC) do Rio Grande do Sul, é uma das universidades brasileiras que está contribuindo na formação empreendedora. A Face, diante de uma demanda de mercado, criou o curso de Administração de Empresas com foco em Empreendedorismo e Sucessão, o qual se propõe a inovar em alguns aspectos fundamentais. Sua concepção em torno dos princípios educacionais construtivistas, o que implica numa visão diferenciada da relação ensino-aprendizagem, em que se busca privilegiar a aprendizagem do aluno fazendo com que esta seja significativa para o aprendiz, de forma que o mesmo possa relacionar-se com seu universo de conhecimentos e vivências, despertar seu interesse, e participar do processo de aprendizagem, entre outros aspectos, além da própria organização curricular, que deve contemplar a interdisciplinaridade e o desenvolvimento de saberes, que possibilitem ao aluno o empreendimento de um negócio.

Um estudo das práticas didático-pedagógicas dos cursos de Graduação em Administração, como estratégias de ensino, realizado por Ferreira e Mattos (2003), contemplou uma amostra de alunos concluintes ou recém-graduados envolvidos em atividades empreendedoras em seis cursos na Região Metropolitana do Recife. O trabalho constatou a utilização das seguintes práticas didático-pedagógicas: aplicação de provas dissertativas; aulas expositivas; trabalhos em grupo; Requisição para os alunos ministrarem seminários; Visitas a empresas; Trabalho extra-classe que exige visita a instituições; adoção de um livro-texto para a disciplina; exigência de ficha de leitura/resumo sobre o assunto da aula; estudo de casos; seminários com executivos e empresários; solicitação para desenvolvimento de um produto fictício; solicitação para desenvolvimento de uma empresa fictícia; oferta de disciplina sobre empreendedorismo; ensino sobre como elaborar um plano de negócio; atendimento individualizado aos alunos.

Objetivando identificar métodos, técnicas e recursos didáticos, utilizados nos Institutos de Ensino Superior (IES), para o ensino de empreendedorismo, Souza et al (2004) analisaram IES que fazem parte do Projeto de Ensino Universitário de Empreendedorismo – Peue/IEL/CNI. Este Projeto, desenvolvido pelo Instituto Euvaldo Lodi, em parceria com o Sebrae Nacional, visa a realização de ações voltadas para a difusão da cultura empreendedora nas IES. Os resultados apresentados identificaram que os meios educacionais adotados pelos docentes são, ainda, tradicionais, baseados em materiais impressos, o que é contrário à

necessidade em criar ambiente favorável ao empreendedorismo, no qual estejam incluídos espaços de discussão e reflexão e um sistema de suporte que incentive o empreendedor.

Ao final do referido estudo, os pesquisadores concluem que provavelmente os atores responsáveis pelas atividades voltadas para o desenvolvimento de competências empreendedoras não estejam preparados para enfrentar esse desafio e não possuam uma consciência da importância do tema. Além disso, o ensino do empreendedorismo, em grande parte das IES pesquisadas, não vem ocorrendo como conteúdo principal de disciplinas, mas como um tópico do programa, o que restringe a carga horária destinada à formação dos alunos em empreendedorismo e, com isso, inviabiliza a aplicação de procedimentos instrucionais mais elaborados. Sugere-se o desenvolvimento de estratégias que visem incentivar a utilização com mais frequência de técnicas voltadas para o desenvolvimento de competências atitudinais e cognitivas do empreendedor. Quanto aos recursos didáticos sugeridos na Oficina do Empreendedor (metodologia adotada no Peue), observou-se que muitos deles foram adotados pelos docentes, o que pode ser um indicador de sucesso do Peue, uma vez que mostra que os recursos de apoio didático, previstos no referido Projeto, foram incorporados pelos docentes em suas atividades de ensino; assim mesmo, alguns deles não são utilizados, porém outros parecem ter servido de ferramenta de inserção dos conteúdos relacionados ao tema nas disciplinas das IES pesquisadas, como a recomendação das leituras do *Segredo de Luiza* e da *Oficina do Empreendedor*, adotada pela maioria dos professores das IES pesquisadas.

Na medida em que a formação empreendedora baseia-se na imaginação, na criatividade, associada à inovação, passa a ser importante criar um ambiente favorável ao empreendedorismo, no qual estejam incluídos espaços de discussão e reflexão e um sistema de suporte que incentive o jovem empreendedor (SOUZA et al, 2004).

A partir das análises já desenvolvidas sobre as experiências de ensino em empreendedorismo pelas IES brasileiras, confirma-se a necessidade de estudar com mais profundidade o conceito de empreendedorismo para que se possa, realmente, disseminar essa cultura, não só internamente à universidade, mas, também, estreitar e reformular as relações desta com o mundo empresarial, que demanda, cada vez mais, pessoas com uma formação empreendedora. Para disseminar essa cultura, a universidade necessita desenvolver um processo de aprendizagem centrado na criatividade, na imaginação e na inovação, o que requer novas metodologias, incorporação de valores organizacionais, desenvolvimento de atitude pró-ativa nos alunos e um perfil diferenciado para os professores. Isto leva à necessidade da universidade rever sua cultura e as estratégias de relação com a sociedade e, em especial, com o setor produtivo.

As experiências relatadas revelam que as escolas de Administração reúnem condições de desenvolver potenciais empreendedores em seus acadêmicos, mas, devem atentar para práticas pedagógicas adequadas para o ensino e aprendizagem do empreendedorismo, considerando que este não é uma técnica, mas uma experiência total de vida. A formação de uma pessoa empreendedora é o resultado de ações econômico-culturais e da escola.

Assim como o tema empreendedorismo assume crescente importância tanto no meio acadêmico como no mundo dos negócios, acontece com a educação continuada, sobretudo no âmbito das organizações formais.

2.4. EDUCAÇÃO CONTINUADA

O conhecimento, a educação e a capacidade de aprendizagem se tornam características vitais para as pessoas, para as organizações e para a sociedade, face ao contexto atual cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, marcado por contínuas transformações. O aprender sobre como aprender é necessário para que a sociedade garanta a sustentabilidade do

desenvolvimento, para que as organizações assegurem seu sucesso e continuidade e para que as pessoas possam promover sua empregabilidade.

Estudos sobre aprendizagem, inovação e mudança nas organizações indicam e despertam para diversos questionamentos sobre o meio ambiente em que essas estão inseridas, seja no seu interior, seja fora delas (MORGAN, 1996; MOTTA, 1998; WOOD JR., 1995; FLEURY; FLEURY, 1995; SENGE et al, 1999; MOHRMAN; MOHRMAN JR., 1995). Nos diferentes contextos, contudo, de forma especial no organizacional, é ao ser humano – ser que aprende – que deve ser destinada a maior atenção, pelo simples fato de ser o único sujeito de interlocução entre os diferentes ambientes – interno e externo, e o agente de qualquer processo de mudança. Faz-se necessário, portanto, entender como as pessoas mudam ou são mudadas, e acima de tudo compreender como elas percebem a necessidade de mudança ou como elas aprendem sobre a necessidade de mudar (MENEGASSO; SALM, 2001), no intuito de compreender como as organizações aprendem e de acelerar essa aprendizagem.

Na prática gerencial, Vergara e Branco (1995), Fleury e Fleury (2000), Zarifian (2001), apontam para o requerimento de novas habilidades e competências gerenciais do executivo, pois agora é preciso priorizar a habilidade crítica de gerenciar o intelecto baseado no conhecimento (QUINN, citado por NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesta perspectiva, o desafio gerencial do futuro, para atender às demandas do atual mundo dos negócios, é construir a organização baseada na informação e no conhecimento (DRUCKER, 1997), adotando um crescimento agressivo planejado, uma ação empreendedora e a descentralização, os quais criarão a exigência de rapidamente desenvolver aptidões na força de trabalho (MUNDIM, 2002).

A educação se transforma num eixo central para o desenvolvimento, principalmente em função de sua vinculação estreita com o mundo da produção, do trabalho, formando e qualificando profissionais que são demandados pelo mercado de trabalho.

O papel da educação, numa sociedade em constante processo de transformação, vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que se impõem à sociedade como um todo, e as organizações, em particular, no intuito de atingir um grau de competitividade e modernidade compatível com as exigências do mundo atual.

A mudança de paradigma na gestão das empresas, em face da passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível, provocou impactos significativos no comportamento das organizações. As estruturas verticalizadas e centralizadas cedem lugar às estruturas horizontais e amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser suprimida; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, requerendo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo (RENESCH, 1993; HARMAN; HORMANN, 1997; SENGE, 1990; FLEURY, 1994; EBOLI, 2001; VERGARA, 2000).

Até a década de 80 a educação continuada era uma exclusividade acadêmica, para um grupo privilegiado de pessoas que apresentava condições de se atualizar. Atualmente, a conotação modificou-se. A educação continuada não é mais exclusividade acadêmica, mas uma imposição do mercado de trabalho, motivada principalmente pelas mudanças tecnológicas e econômicas (SANTOS, 1999; MARIN, 1995, 2000; MUNDIM 2002).

Educação permanente, formação permanente, formação continuada, educação continuada, educação contínua, educação recorrente, requalificação profissional, desenvolvimento profissional, *lifelong learning*, *lifelong education* e *continuing education* são termos que podem ser colocados no mesmo bloco, uma vez que manifestam similaridade entre eles, tendo o conhecimento como eixo na formação humana permanente (MARIN, 1995; MUNDIM, 2002), como um processo que deve prolongar-se por toda a vida adulta (FURTER, 1987; PINTO, 2000; DELORS, 1999).

Segundo Mariotti (1995, p. 47) a educação deve ser vista como processo infinito. “Tanto para o indivíduo como para as empresas ela é, desde que continuada, fonte inesgotável de facilitação de mudanças, quebra de velhos padrões, mudanças de ponto de vista e reorganização de sistemas”.

O principal objetivo da educação continuada segundo Santos (1999) é evitar que o profissional, no mundo dinâmico de nossos dias, se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e, perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio a ele, além do sentimento de incapacidade profissional.

Na visão de Mundim (2002, p. 63-64) “educação continuada é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em sua vida institucional”.

Tanto o progresso científico e tecnológico como a transformação dos processos de produção resultantes de uma maior competitividade fazem com que os saberes e as competências adquiridos, na formação inicial, tornem-se, rapidamente, obsoletos e exigem o desenvolvimento da formação profissional permanente. A educação ao longo de toda vida, responde, em larga medida, a uma exigência de ordem econômica e faz com que a empresa dote das competências necessárias para manter o nível de emprego e reforçar a competitividade (DELORS, 1999). Por outro lado, fornece às pessoas, ocasião de formação continuada, construindo permanentemente seus conhecimentos, além disso, gera possibilidades de promoção.

A educação ao longo da vida, no sentido que a comissão da Unesco entende, vai mais longe. Delors (1999, p. 105) destaca que,

Deve fazer com que cada indivíduo saiba conduzir o seu destino, num mundo onde a rapidez das mudanças se conjuga com o fenômeno da globalização para modificar a relação que homens e mulheres mantêm com o espaço e tempo. (...) A educação ao longo de toda a vida torna-se assim, para nós, o meio de chegar a um equilíbrio perfeito entre trabalho e aprendizagem, bem como ao exercício de uma cidadania ativa.

A educação ao longo da vida é “uma construção contínua da pessoa humana, do seu saber e das suas aptidões, mas também da sua capacidade de discernir e agir” (DELORS, 1999, p. 106). Deve também levar a pessoa à “consciência de si própria e do meio que a envolve e a desempenhar o papel social que lhe cabe no mundo do trabalho e na comunidade”.

Delors (1999, p. 117) sustenta ainda que o conceito de educação ao longo de toda a vida é “a chave que abre as portas do século XXI. Ultrapassa a distinção tradicional entre educação inicial e educação permanente”. Esta concepção de educação continuada se aproxima do conceito da sociedade educativa, onde tudo pode ser ocasião para aprender e desenvolver os próprios talentos. Deste modo, a concepção subjacente ao termo educação permanente é a de educação como processo prolongado pela vida toda, em contínuo desenvolvimento (FURTER, 1987; MARIN, 1995).

Em suma, a ampliação do conceito inicial de educação permanente, para além das necessidades imediatas de atualização profissional, corresponde, no atual contexto, não só a necessidade de renovação cultural, mas, também e sobretudo, a uma exigência nova, de autonomia dinâmica das pessoas numa sociedade em rápida transformação.

A terminologia educação continuada, de acordo com Marin (1995), tem a significação fundamental do conceito de que a educação consiste em auxiliar profissionais a participar ativamente do mundo que os cerca, incorporando tal vivência no conjunto dos saberes de sua profissão.

Essas mudanças que configuram a nova organização representam demandas totalmente novas para os trabalhadores e exigem que eles dominem papéis, qualificações e competências totalmente novos. Em essência, com a introdução de novas tecnologias e as novas formas de organização da produção, alteram-se o conteúdo do trabalho e a qualificação exigida aos trabalhadores. De acordo com Castro (1992), a natureza da atividade laboral, no ambiente das novas tecnologias, está mais voltada para a supervisão de processos e para a regulação de sistemas, que exigem capacidade de rápida reação aos imprevistos. O imprevisto é valorizado pelo pesquisador francês Zarifian, citado por Fleury (1994), como elemento fundamental no processo de aprendizagem organizacional, na medida em que representa um indicador lógico temporal de uma situação que o indivíduo deverá analisar e resolver.

Novas competências são exigidas pelas organizações empresariais diante de um ambiente de negócios altamente competitivo. Essas competências são definidas por Meister (1999) como a soma de qualificações, conhecimento e “conhecimento implícito”. Elas são a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo: aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; e autogerenciamento da carreira: a) Aprendendo a aprender; b) Comunicação e colaboração; c) Raciocínio criativo e resolução de problemas; d) Conhecimento tecnológico; e) Conhecimento de negócios globais; f) Desenvolvimento de liderança; e g) Autogerenciamento da carreira.

Os ambientes de negócios de alto desempenho demandam dos trabalhadores não apenas as qualificações básicas de leitura, escrita e raciocínio cognitivo, mas, também, a capacidade de usar o software mais recente no mercado, de fazer uma apresentação sucinta, de organizar informações e tirar conclusões. A ênfase está em “qualificações básicas mais nobres”, que envolvem solução criativa de problemas, colaboração e comunicação.

3 MÉTODO

Em se tratando dos procedimentos técnicos adotados para a confecção deste trabalho, Gil (2002) coloca que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, procedimento este adotado neste texto. Gil (2002) acrescenta que pesquisas documentais assemelham-se muito à pesquisas bibliográficas, sendo que a diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou ainda que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Sendo assim, este artigo utilizou-se de pesquisa documental, à medida que explorou o projeto do curso de MBA em Gestão Empreendedora em Negócios da UNIJUÍ como fonte de pesquisa, a fim de dar conta dos objetivos propostos pelo presente trabalho.

Por fim, pode-se afirmar que também foi utilizado pesquisa de levantamento, a qual, conforme Gil(2002), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Este enquadramento parece adequado em função de que na estruturação deste texto foram utilizadas informações obtidas a partir de diálogos entre a coordenação e os alunos do curso supracitado.

4 O MBA GESTÃO EMPREENDEDORA EM NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PROPOSTA

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CURSO

O curso de Pós-Graduação *lato sensu* *Master Business Administration* (MBA) em Gestão Empreendedora em Negócios atende uma demanda identificada pelo Departamento de Estudos da Administração (DEAd) da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí) com as organizações industriais, comerciais e de serviços, localizadas no Noroeste do Estado do RS, e visa basicamente a qualificação, em nível de Pós-Graduação, de executivos, diretores, gerentes, técnicos e profissionais, no que diz respeito a grandes temas da gestão, com foco no empreendedorismo. Vale salientar que este curso está sendo proposto com a interação de outras três instituições, no caso, o Centro Universitário Univates de Lajeado – RS, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) de Santa Maria – RS e a Fachhochschule de Gelsenkirchen, da Alemanha. Tal interação se dá, sobretudo, a partir da atuação, no respectivo curso, de docentes vinculados a estas instituições supracitadas, assim como docentes da Unijuí que atuarão em programas similares nestas respectivas instituições. Também parece oportuno destacar que o curso ora em discussão está sendo trabalhado na sua primeira edição e, portanto, não se tem um *feedback* efetivo por parte dos participantes, sobretudo com relação ao alcance de seus propósitos.

Pretende-se, com este curso de MBA em Gestão Empreendedora em Negócios, ampliar as discussões sobre o conhecimento científico e prático neste assunto, que vem sendo tema amplamente comentado e discutido no meio empresarial e acadêmico, conforme já referenciado neste texto. Também buscar-se-á um estudo de caráter investigatório sobre a complexidade das relações entre as atuais empresas, as novas empresas e o mercado. Sendo assim, esta proposta fundamenta-se na discussão e no aprofundamento de diferentes abordagens atreladas ao tema empreendedorismo, buscando abordar conhecimentos e experiências atinentes a este tema. Os assuntos a serem tratados ao longo do curso devem estar solidamente fundamentados na teoria e na prática administrativa, na perspectiva de qualificar os participantes quanto ao seu compromisso com a gestão organizacional e com o papel estratégico na liderança do desenvolvimento regional. O eixo central do curso é o empreendedorismo e será complementado por outras atividades e abordagens, de forma a melhor instrumentalizar e qualificar os participantes na sua atuação profissional.

O local escolhido para sediar a primeira edição deste MBA na Região Noroeste/RS, iniciado em março de 2006, é Panambi. O Município de Panambi, localizado no Planalto Médio Gaúcho, região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul, a 380 km da capital gaúcha Porto Alegre, num entroncamento de duas das principais rodovias federais do Estado, as BR's 158 e 285, que ligam o Estado de Norte a Sul, Leste a Oeste, possui, de acordo com o censo de 2000, 34.300 habitantes e é constituída pelas etnias alemã, italiana e portuguesa, sendo a alemã a predominante, o que está bem caracterizado em sua arquitetura e gastronomia. Trata-se, portanto, de uma cidade marcada por expressiva colonização germânica, e onde está sediado um dos *campi* da Unijuí. Uma característica marcante de Panambi é a sua forte vocação empresarial, sobretudo quando se trata de empresas vinculadas ao setor metal-mecânico, uma vez que o referido município se constitui no terceiro pólo metal-mecânico do Rio Grande do Sul.

4.2 OBJETIVOS DO CURSO, PÚBLICO-ALVO E VAGAS

Com a efetivação do referido curso pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Discutir questões atreladas ao empreendedorismo com os participantes do curso, estimulando-os ao desenvolvimento de sua capacidade empreendedora.
- Preparar e qualificar os participantes, proporcionando conhecimentos acerca da temática do curso ora proposto e sobre o desenvolvimento de ferramentas àqueles que: queiram criar uma

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

empresa e queiram desenvolver comportamentos empreendedores na sua atividade profissional.

- Estimular ações práticas voltadas para a área empreendedora dentro e fora das organizações.
- Servir de espaço para a troca de experiências acadêmicas e práticas em empreendedorismo, bem como para o desenvolvimento de ações visando o crescimento regional.
- Proporcionar aos participantes condições de obter noções sobre oportunidades de negócios, além de discutir aspectos inerentes à abertura e gestão empreendedora de organizações.

O curso de MBA em Gestão Empreendedora em Negócios é direcionado a egressos de cursos de Graduação, empresários, futuros empresários, profissionais autônomos, professores, executivos e funcionários de organizações públicas e privadas e demais interessados. Caso existam vagas disponíveis, podem inscrever-se no curso alunos especiais (profissionais de mercado sem formação superior). Estes ficam dispensados da realização do trabalho de conclusão. Ao final do curso, os mesmos receberão um certificado de Extensão. O número de vagas ofertadas neste curso é 40.

Nesta primeira edição, o curso conta com 22 alunos, sendo a maioria procedente de Panambi, além de outros oriundos de cidades circunvizinhas como Cruz Alta, Ijuí, Santa Bárbara e Condor. Pode-se dizer que se trata de um público eclético em termos de formação e atuação. São engenheiros, advogados, administradores, economistas, contabilistas e agrônomos, os quais atuam profissionalmente na condição de empresários, gerentes administrativos, de planejamento operacional, financeiro, de informática, da qualidade professores, superintendente de logística, compradores e vendedores.

4.3 ESTRUTURA CURRICULAR, PROCESSO DIDÁTICO-PEDAGÓGICO E PERFIL DOCENTE

O curso está estruturado, em termos de componentes curriculares, conforme o Quadro 1, os quais deverão ser desenvolvidos de forma a permitir sua convergência de conteúdos e aprendizagem acerca do tema empreendedorismo. O processo didático-pedagógico buscará a inter-relação teoria-prática e ensinará o crescimento grupal dos participantes. Procurar-se-á, ainda, criar condições favoráveis ao convívio universitário ampliado com os demais estudantes da universidade. Neste sentido, cabe realçar que é desejo da Unijuí que os participantes possam ter uma intensa vivência universitária no período do curso.

O curso totaliza 390 horas-aula, as quais serão ministradas durante um período mínimo de seis meses e no máximo de dois anos, incluindo o período previsto para a defesa do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC). O curso será ministrado em forma de componentes curriculares, seminários, visita a empresas, além do TCC. Uma atividade facultativa que este curso oferecerá aos participantes é justamente uma oportunidade de visita a uma feira internacional. O Quadro 1 apresenta a relação dos componentes curriculares.

Componentes Curriculares	Carga Horária	Titulação do Docente
Gestão da Inovação	30	Doutor
Fundamentos do Empreendedorismo	20	Doutorando/USP
O Empreendedorismo e a Internacionalização dos Negócios	20	Doutor
Empreendedorismo e Iniciativas Coletivas	20	Mestre
Características do Comportamento Empreendedor	20	Doutor
Intraempreendedorismo e Relações Humanas	20	Doutora e Mestre
Cenários Econômicos e Oportunidades de Negócios	20	Doutor
Tópicos Especiais em Empreendedorismo	20	Doutoranda
Plano de Negócios	20	Mestre
Estratégia e Planejamento	20	Doutor

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Componentes Curriculares	Carga Horária	Titulação do Docente
Seminário de Finanças I–Finanças Empresariais II–Análise de Custos III–Orçamento IV–Elaboração e Análise de Investimentos V–Linhas de Financiamento VI–Oportunidades Emergentes no Contexto da Região Noroeste/RS	60	Mestre e Doutor
Seminário de Marketing I – Negociação II – Comunicação III – Marketing Internacional IV – Marketing e Vendas V – Comércio Eletrônico	50	Doutora
Direito Empresarial	20	Mestre
Produção e Logística	20	Doutor
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso	30	Mestre
Total de horas	390	

Em termos de carga-horária, os componentes curriculares totalizam 250 horas-aula, os seminários perfazem um total de 110 horas-aula e o TCC equivale a 30 horas-aula. A partir destas definições, percebe-se que o total de horas-aula prevista para o curso em questão é de 360 horas-aula, além de 30 horas previsto para o TCC. Este poderá ser realizado individualmente ou em grupo de dois alunos, sendo que a proposta é de que este trabalho seja estruturado sob a forma de um plano de negócios, na perspectiva de gerar potenciais novos empreendimentos. Importante ressaltar que o TCC deverá ser desenvolvido ao longo dos componentes curriculares do próprio curso, os quais se constituirão em subsídios à elaboração desta proposta de novo negócio, culminando com sua apresentação no componente curricular supracitado, em regime de seminário, aberto ao público e diante de uma banca avaliadora composta por dois professores.

Importante ressaltar que todos os professores do curso são potenciais orientadores dos TCCs, ficando a critério do aluno a escolha de seu orientador. Não obstante esta alternativa, entretanto, a idéia da coordenação é definir uma equipe específica de professores que se encarreguem de orientar todos os TCCs (planos de negócios). Tal equipe, caso se concretize esta idéia, será estruturada de modo a contemplar três áreas da gestão julgadas fundamentais à estruturação dos planos de negócios. Além de um professor específico que trabalhe especificamente com planos de negócios, a intenção é convidar alguém da área mercadológica (marketing) e um professor da área financeira (viabilidade econômico-financeira).

Em se tratando de perfil docente idealizado a trabalhar neste MBA, é oportuno sublinhar o caráter empresarial identificado nas entrelinhas da proposta, o qual suscita de forma importante a inter-relação teoria-prática como eixo importante do debate a ser protagonizado nas aulas, buscando, como já descrito neste texto, melhor instrumentalizar e qualificar os participantes na sua atuação profissional. Sendo assim, o docente a ser envolvido nesta proposta se vê desafiado não só a discutir aspectos teóricos inerentes a sua disciplina (ou componente curricular), mas, com base na proposta do MBA, construir e propor discussões que levem o participante à instrumentalização aplicada a sua realidade organizacional, de forma direta e objetiva. Em outras palavras, a idéia é discutir e construir um saber que se aplique às organizações, talvez de forma a dar conta do utilitarismo do mercado.

4.4 AS PRIMEIRAS IMPRESSÕES

A primeira edição, tendo iniciado em 23 de março de 2006, permitiu uma primeira avaliação por parte dos alunos participantes. Esta avaliação, realizada em 6 de maio de 2006, se deu a partir de um diálogo em sala de aula entre a turma e a coordenação do MBA. Até então haviam sido ministradas três disciplinas: “Gestão da Inovação”, “Fundamentos do Empreendedorismo” e “O Empreendedorismo e a Internacionalização dos Negócios”, as quais foram objetos da avaliação, além de questões atreladas à infra-estrutura física do curso que não são foco deste artigo.

Os depoimentos dos alunos mostraram nitidamente que suas expectativas preferencialmente recaem sobre abordagens aplicadas e utilitaristas, e houve elogios neste sentido. Por outro lado, houve críticas no sentido de ocorrerem abordagens “excessivamente teóricas”, havendo insinuações de que o professor não tem ou tem pouca vivência prática. Os depoimentos sugerem que as práticas acadêmicas tenham um cunho mais objetivo, empresarial, empírico. Reconhecendo que algumas tematizações básicas teóricas são necessárias, os alunos sugeriram que o material didático seja remetido a toda a turma com antecedência para nivelar (homogeneizar) este tipo de informação, o que permitiria aprofundar aspectos que a turma julga serem mais objetivos, referentes ao tema em questão. Outro aspecto citado pelos alunos refere-se à correlação entre o tema específico do componente com o empreendedorismo, que, na percepção dos alunos, não estava sendo evidenciado tão claramente, sugerindo-se, portanto, que os outros componentes apresentem tal correlação de forma mais explícita.

Estas manifestações permitem construir algumas ilações à condução do curso. Ao que parece, as percepções dos alunos corroboram a proposta do MBA enquanto busca de inter-relação teoria-prática como eixo importante do debate. Embora paradoxal, as próprias críticas indicam este virtuosismo, mostrando que o curso está alinhado com expectativas da turma. O que se mostra desafiador, entretanto, é o desempenho dos docentes em atenderem a tais expectativas, ante um perfil de turma e uma proposta voltados necessariamente a abordagens tipicamente instrumentais e aplicáveis às diferentes realidades empresariais, representadas pelo mosaico de perfis de alunos que compõem a primeira turma deste MBA. Esta avaliação também permite inferir acerca do comportamento desta turma. Percebe-se que os alunos estão compenetrados, interessados e exigentes, denotando que seu investimento, seja financeiro ou de agenda, deve lograr retornos que, aos seus olhos, sejam atrativos. Tal percepção sugere que a coordenação deve atentar com acuidade à operacionalização deste MBA, no sentido de evitar que a proposta se desvirtue e perca seu foco, além, evidentemente, de retroalimentá-la positivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É patente a necessidade das instituições educacionais prepararem profissionais para um futuro em que o paradigma do emprego seguro, estável e universal deixa de prevalecer. Esta constatação provoca o debate na sociedade e na academia, e desafia, sobretudo, o ensino universitário na formação de profissionais com um conjunto de competências.

A formação empreendedora insere-se nesta discussão como uma promissora possibilidade de geração de oportunidades individuais (geração do próprio emprego e ampliação do potencial de empregabilidade) e sociais (oferta de postos de trabalho pela constituição de novos empreendimentos e redução do índice de falências de micro e pequenas empresas).

Embora pareça ilusão acreditar que o problema do descompasso entre a formação de profissionais e a capacidade de absorção do mercado possa ser resolvido exclusivamente pelo fomento ao empreendedorismo, percebe-se que esta temática se mostra relevante e efervescente, pois emerge este desafio da universidade formar empreendedores ou ensinar empreendedorismo. Tal inferência, por outro lado, desafia o *status quo* das práticas

pedagógicas “clássicas” enquanto meio para tal, pois, ao que tudo indica, estas têm se mostrado inadequadas a esta natureza de formação. Tal debate é incipiente e aberto.

Algumas experiências relatadas pela literatura permitem tecer algumas ilações alentadoras, pois constata-se que as escolas de Administração reúnem condições de desenvolver potenciais empreendedores em seus acadêmicos, mas, entretanto, devem atentar para práticas pedagógicas adequadas para tal. Estudos apontam que atores responsáveis pelas atividades voltadas para o desenvolvimento de competências empreendedoras não estariam preparados para enfrentar esse desafio e não possuíam uma consciência da importância do tema. Para tal, aspectos do processo de ensino-aprendizagem devem focar atributos de criatividade, imaginação e inovação, o que requer novas metodologias, incorporação de valores organizacionais, desenvolvimento de atitude pró-ativa nos alunos, e, sobretudo, num perfil diferenciado para os professores. Neste sentido, vale sublinhar que o empreendedorismo não é uma técnica, mas uma experiência total de vida. A formação de uma pessoa empreendedora é o resultado de ações econômico-culturais e da escola.

A Unijuí, por meio do DEAD, propôs e está operacionalizando um curso de Pós-Graduação *lato sensu* *Master Business Administration* (MBA) em Gestão Empreendedora em Negócios, com a perspectiva de atender uma demanda identificada nas organizações industriais, comerciais e de serviços, localizadas no Noroeste do Estado do RS. Tal curso visa basicamente a qualificação, em nível de Pós-Graduação, de executivos, diretores, gerentes, técnicos e profissionais, no que diz respeito a grandes temas da gestão, com foco no empreendedorismo. Cabe destacar que o curso ora em discussão está sendo ofertado na sua primeira edição e, portanto, não se tem um *feedback* efetivo por parte dos participantes, principalmente com relação ao alcance de seus propósitos, muito embora algumas impressões dos pós-graduandos já foram capturadas.

Pretende-se, com este curso de MBA em Gestão Empreendedora em Negócios, contribuir com as discussões sobre o conhecimento técnico-científico neste assunto, tema amplamente comentado e discutido no meio empresarial e acadêmico, conforme já referenciado neste texto. Esta proposta, portanto, fundamenta-se na discussão e no aprofundamento de diferentes abordagens atreladas ao tema empreendedorismo, na perspectiva de qualificar os participantes quanto ao seu compromisso com a gestão organizacional e com o papel estratégico na liderança de um desenvolvimento regional sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R. de; BENEVIDES, T. M. Perfil do micro e pequeno empresário que busca desenvolver a cultura empreendedora – o caso de um município baiano. In: ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF, 2005.

ÂNGELO, E. **Empreendedor corporativo**: uma nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

BERTALANFFY, L. Von. **Teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976.

BUENO, A. M.; LEITE, M.; PILATTI, L. A. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24., 2004, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, SC, 2004.

CASTRO, R. P. Tecnologia, trabalho e educação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 15., 1992, Canela. **Anais...** Canela, RS: [s.n.], 1992.

COWAN, J. **Como ser um professor universitário inovador**: reflexão na ação. Porto Alegre: Artmed, 2002.

- DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.
- DELORS, J. (Org.). **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC, UNESCO, 1999.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. São Paulo: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. O surgimento da nova organização. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N. (Orgs.). **Avanço rápido**: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudança nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DUTRA, I.; PEIXOTO, R. B. O ensino de empreendedorismo em instituições de ensino superior da região de Londrina. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2., 2001. Londrina. **Anais...** Londrina, PR, 2001.
- EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, P. G. G., MATTOS, P. L. C. L. de Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de Graduação em Administração: os estudantes levantam o problema. In: ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, SP, 2003.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul./set. 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L. Inovação e gestão: o perfil do gestor de uma *learning organization*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba, PR: [s.n.], 1994.
- FURTER, P. **Educação e vida**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.
- GARAY, A. B. S.; DUHÁ, A. H. Um programa de desenvolvimento de competências com base na avaliação do perfil do aluno e seu acompanhamento ao longo do curso: o caso dos alunos que buscam formação em Administração – foco em empreendedorismo e sucessão. In: ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, PR, 2004.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª.ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- GIMENEZ, F. A. P.; JUNIOR, E. I.; SUNSIN, L. A. de S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. de. **Empreendedorismo**: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001.
- HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo** – o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 1997.
- HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MARIN, A. J. (Org.). **Educação continuada**: reflexões, alternativas. Campinas, SP: Papyrus, 2000.
- MARIN, A. J. Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções. **Cadernos Cedes**, Campinas/SP: Papyrus, n. 36, 1995 (Educação continuada).

- MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem:** educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa:** a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MENEGASSO, M. E.; SALM, J. F. A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 27-35, mar. 2001.
- MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN JR., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, V. C. da S. e; FLEIG, D. G.; LOPES, F. A. M.; ANTONIALLI, L. M.. Educação empreendedora como alternativa ao descompasso entre a formação e a alocação de profissionais de nível superior no Brasil: Estudo de Caso em uma Universidade Pública. In: ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, SP, 2003.
- PEREIRA, H. J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. São Paulo; 1995. (Tese de Doutorado apresentado ao Curso de Doutorado em Administração de Empresas da EAESP/FVG).
- PERRENOUD, P. **Avaliação:** da excelência à regulação das aprendizagens - entre duas lógicas. Porto Alegre: Artmed, 1999a.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999b.
- PINTO, A. V. **Sete lições sobre educação de adultos**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- QUINN, J. B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. Nova York: The Free Press, 1992.
- RENESCH, J. **Novas tradições nos negócios:** valores nobres e liderança no século XXI. São Paulo: Cultrix, 1993.
- SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinariedade:** o currículo integrado. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- SANTOS, C. M. **Educação continuada**. São Paulo, 1999. (Dissertação de Mestrado – Faculdade de Educação – Universidade Bandeirante de São Paulo).
- SCHUMPETER, J. A. O fluxo circular da vida econômica enquanto condicionado por circunstâncias dadas; o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico; O ciclo econômico. In: _____. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. Cap.I, p. 9-42; Cap. II, p. 43-66; Cap.VI, p.141-168.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SEBRAE. Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/>>. Acesso em: 3 mar. 2005.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, P. M. et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

SOUZA, E. C. L. de. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade empresa. In: SOUZA, E. C. L. de. **Empreendedorismo**: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001.

SOUZA, E. C. L. de; SOUZA, C. C. L. de; ASSIS, S. de A. G.; ZERBINI, T. Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, PR, 2004.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: ENCONTRO DA ANPAD, 19., 1995, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], v. 1, n. 9, 1995.

WOOD JR., T. (Coord.) **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em Administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.