

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

**A GRADE CURRICULAR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA VISÃO DO  
ESTUDANTE : FORMAÇÃO PROFISSIONAL OU DE EMPREENDEDORES?  
- UM ESTUDO DE CASO -**

Por:  
AROLDO HERCILIO PACHECO

Cacoal (RO), 2002

AROLDO HERCILIO PACHECO

**A GRADE CURRICULAR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA VISÃO DO  
ESTUDANTE : FORMAÇÃO PROFISSIONAL OU DE EMPREENDEDORES?  
- UM ESTUDO DE CASO -**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Cacoal (RO), 2002

**A GRADE CURRICULAR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA VISÃO DO  
ESTUDANTE: FORMAÇÃO PROFISSIONAL OU DE EMPREENDEDORES?  
- UM ESTUDO DE CASO**

**AROLDO HERCILIO PACHECO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Gestão de Negócios, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

---

Prof. Álvaro Rojas Lezana, Dr.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

---

Prof.

## DEDICATÓRIAS

À afetiva lembrança de  
meu pai, Hercílio...

Às minhas filhas, meus amores,  
Andressa e Crissia...

À minha querida esposa Cida,  
sem cujo apoio seria impossível  
desenvolver este trabalho...

E à minha querida família Pacheco,  
soma de amor e incentivo,  
porto seguro e continente.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Álvaro Rojas Lezana, meu orientador, paciente e compreensivo que sabiamente soube me conduzir, sem o qual, certamente, não teria chegado à fase final deste trabalho;

Ao Prof. Dr. Márison Luiz Soares, que na fase inicial me acolheu como seu orientando;

Ao ILES- Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná, pelo subsídio aos dias de pesquisa;

À SOREC- Sociedade Regional de Educação e Cultura Ltda e à UFSC- Universidade Federal de Santa Catarina, por propiciarem a oportunidade de aprender e apresentar o presente trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa do Trabalho.....	12
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Geral.....	15
1.2.2 Específicos.....	15
1.3 Limitações do Trabalho.....	15
1.4 Metodologia Aplicada.....	16
1.5 Especificação do Problema.....	16
1.5.1 Perguntas de Pesquisa.....	16
1.5.2 Definição Operacional das Categorias Analíticas em Estudo.....	17
1.5.3 Definição Constitutiva de Termos Considerados Importantes desta investigação .....	19
1.5.4 Delimitação da Pesquisa.....	19
1.5.4.1 População.....	20

1.5.4.2 Delineamento da Pesquisa.....	20
1.5.4.3 Fontes de Dados.....	20
1.5.4.4 Tratamento dos Dados.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 Perspectivas do Ensino Superior Brasileiro.....	22
2.2 O Ensino de Administração no Brasil.....	25
2.3 Perspectivas do Ensino de Administração no Brasil.....	28
2.4 O Empreendedor.....	33
2.4.1 O Fazer do Empreendedor.....	35
2.4.2 Quem é o Empreendedor.....	36
2.4.3 Características de Empreendedores.....	38
3. ANÁLISE DOS DADOS.....	44
3.1 Análise e Interpretação dos Dados Quantitativos.....	45
3.2 Análise dos Dados Qualitativos.....	58
3.3 Análises Finais.....	62
3.4 Recomendações.....	64
4. CONCLUSÕES.....	67
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
6. ANEXOS.....	74

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conjunto de Competências para a Qualificação Real.....	30
Figura 2- Habilidades Humanas, Conceituais e Técnicas.....	31
Figura 3 - Matriz de Competências por Habilidades.....	32
Figura 4 – As características dos Empreendedores.....	38
Figura 5 – Formação profissional obtida pelos alunos formandos no primeiro semestre de 2002.....	59
Figura 6 - Grau de satisfação dos alunos diante da formação profissional que o curso lhe ofereceu.....	60
Figura 7 – Principais dificuldades encontradas na formação.....	60
Figura 8 – Disciplinas alternativas para aperfeiçoamento do processo de formação.....	61
Figura 9 – Sugestões apresentadas para a melhoria do curso.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados gerais para as características do empreendedor.....	45
Tabela 2 – Identificação de novas oportunidades.....	46
Tabela 3 – Perseverança.....	48
Tabela 4 – Correr riscos calculados.....	49
Tabela 5 – Organização.....	50
Tabela 6 – Independência/autonomia.....	51
Tabela 7 – Comprometimento.....	53
Tabela 8 – Estabelecimento de metas.....	54
Tabela 9 – Busca de informações.....	55
Tabela 10 – Persuasão e rede de contatos.....	56
Tabela 11 – Exigência de qualidade e eficiência.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados gerais para as características do empreendedor.....	46
Gráfico 2 – Identificação de novas oportunidades.....	47
Gráfico 3 – Perseverança.....	49
Gráfico 4 – Correr riscos calculados.....	50
Gráfico 5 – Organização.....	51
Gráfico 6 – Independência/autonomia.....	52
Gráfico 7 – Comprometimento.....	53
Gráfico 8 – Estabelecimento de metas.....	55
Gráfico 9 – Busca de informações.....	56
Gráfico 10 – Persuasão e rede de contatos.....	57

## RESUMO

PACHECO, Aroldo Hercilio. A Grade Curricular de Administração na visão do estudante: Formação Profissional ou de Empreendedores? Florianópolis, 2002. 79f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

O propósito da dissertação é apresentar uma investigação, a qual teve por objetivo analisar a adequação da grade curricular do curso de Administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná, para a formação de profissionais ou de empreendedores, sob o ponto e vista do estudante.

O objeto de estudo desta pesquisa restringiu-se ao estudo da grade curricular que foi oferecida até o primeiro semestre de 2001, inclusive como forma de subsidiar a implementação das disciplinas eletivas em fase de implantação.

Nesse, sentido, apresentou-se uma fundamentação teórica voltada a : Perspectivas do Ensino Superior Brasileiro; ao Ensino de Administração no Brasil e suas perspectivas; e ao Empreendedor e suas características.

Os dados primários foram coletados por meio de questionário composto de questões fechadas e abertas, e através de um estudo de caso, foram buscadas as percepções individuais dos dezoito formandos do segundo semestre de 2001, população desta pesquisa.

Os resultados desta investigação mostram que os formandos obtiveram uma formação profissional indefinida. Segundo a maioria deles, esta formação não foi voltada ao empreendedorismo, assim como ao generalista especializado. Entretanto, percebeu-se uma grande manifestação de uma formação centrada na capacitação de empreendedores e a inclusão na grade curricular de disciplinas alternativas voltadas às especificidades da região, e que estas disciplinas fossem articuladas com a prática.

Com base nessa apreciação, conclui-se que foi bem sucedida a realização deste trabalho, tendo em vista que a maioria das sugestões apresentadas já foi implementada.

Palavras chave: Formação profissional, Formação de empreendedores, Grade curricular.

## ABSTRACT

PACHECO, Aroldo Hercilio. The administration major's curriculum grade suitability, for the Professional graduation or Executors on Student's point of view. Florianópolis, 2002. 79p. The Dissertation (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

The dissertation purpose is to present an investigation that has an aim of analyzing the Administration major's curriculum grade suitability from "Instituto Luterano de Ensino Superior" (ILES), for the professional graduation or Executors on Student's point of view.

The object of Study from this research is limited to the Curriculum grade's Study that was offered until the first semester 2001, mainly as a form of helping complete the elective subject-matters in insertion phase.

In this way was intruded na underlying principle theory back to: Brazilian Superior teaching Perspective, teaching of Administration in Brazil and its perspective and to the Executors features.

The primary data were obtained by a questionnaire composed of closed and opened questions, and studying the case were brought individual perceptions from eighteen graduates of the second semester (2001), population of this research.

The results from these investigations show the graduates had an indefinite professional graduation. According to most of them, this graduation wasn't back to business undertaking such as to specialized generalist. Therefore it was noticed a big movement towards the centred formation in Executor capabilities and the inclusion into alternative subjects curriculum grade back to specificities of the region and these subject- matters could be articulated with practicing.

Based on this appreciation, it's concluded that was a well-succeed work, although most of the suggestions presented were completed.

Key Words: Professional Graduation, Professional Executors, Curriculum Grade

## **1. INTRODUÇÃO**

A relação que se estabelece entre organizações e sociedade tem sido objeto de inúmeros estudos, principalmente devido a aceleradas transformações tecnológicas, fazendo com que as empresas tenham sucessivos choques em seus gerenciamentos e com isso ocasionando rápidas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais. Destaca-se que, a maioria das Instituições de Ensino não vem acompanhando essas transformações, ou seja, não apresentam um perfil, que pela sua reinvenção permanente é capaz de dar sentido e propriedade no seu trabalho e à sua própria organização e de viver sua missão.

### **1.1 Justificativa do Trabalho**

A variável humana tem sido o ponto crítico das empresas em todo o programa de extensão, de melhoria de qualidade, de incremento, da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade, etc. Quase sempre, as pessoas constituem para as empresas o desafio crucial no alcance e na manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade. E, ao mesmo tempo, as pessoas constituem a vantagem competitiva que representa o algo mais que uma empresa pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva. Assim, as pessoas podem tanto construir o problema, como podem construir a solução, (CHIAVENATO, 1996, p.14).

Os dirigentes de empresas para construir a solução, precisam analisar outras variáveis. O mundo está pedindo uma nova forma de gestão. Com as características da nova gestão, tais como: explosão do e-business que exige uma

reeducação dos executivos e profissionais; diferenciação competitiva pelo capital do conhecimento; atuação das empresas em parcerias, associações e alianças estratégicas; busca de recursos financeiros exigindo que haja valor agregado ao patrimônio do acionista; a transferência da gestão exigida não só pelos representantes do capital, mas também pelos clientes, a imprensa, a sociedade e as ONGs, as regras que valiam ontem, no universo corporativo já não valem hoje, e a tendência é que as mudanças dos padrões de gestão se intensifiquem. As empresas insensíveis ao novo tempo poderão enfrentar sérios problemas de posicionamento e de viabilização a médio e longo prazo.

Hoje, a inovação requisita ainda o mais novo modelo de gestão, menos normativo, defendido pela ciência da complexidade aplicada às organizações. Ruben Bauer (1999) focaliza uma verdadeira mudança de direção na corrente inaugurada pelo taylorismo, que sempre pregou a organização, muita organização, devidamente protegida pelo sistema de comando e controle.

A aplicação da ciência da complexidade torna as organizações sistemas adaptáveis, com flexibilidade necessária para absorver as variáveis crescentes deste mundo louco. Hoje, se tornou uma tendência clara, o uso da criatividade e da inovação sobre o império das normas.

Os estudiosos da complexidade às organizações criam soluções pela gerência dos processos, não pela obediência aos objetivos, que se tornam provisórios.

O Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná percebe a história como processo, onde o homem se realiza e interfere entendendo a educação não somente como um processo de formação, mas como interação social que conduz à participação plena produtiva e crítica da profissão na sociedade.

O curso de administração do ILES de Ji-Paraná determina padrões éticos à sua atuação. Para tanto, procura recuperar a perspectiva de unidade e totalidade de conhecimentos fragmentados, atuando como consciência crítica da sociedade e incentivando seus membros a encontrarem melhores condições de auto-realização e

vivências, uma vez que visa o bem-estar social por todos os meios legítimos ao seu alcance. Desta forma, têm investido na formação de profissionais do curso de administração, com o propósito de encaminhar para a sociedade os profissionais qualificados, preparados para atender as exigências do mercado de trabalho.

Hoje vivemos na era de mudanças, globalização, avanços tecnológicos e vários outros fatores que tornam o mercado mais competitivo.

Bateman (1998); 9), descreve que [...] “nunca antes o mundo do trabalho foi tão desafiador, tão imperativo para a carreira aprender habilidades de administração”. O autor ainda afirma: “para sobreviver e prosperar, os administradores tem que pensar e agir estrategicamente”.

O que tem impulsionado a escolha desta questão como objeto para uma dissertação de mestrado é a de contribuir com alternativas para a reformulação de cursos de administração na formação de administradores focados na nova realidade global.

Os acadêmicos do curso de administração do ILES de Ji-Paraná passam nove semestres se capacitando para atuar em diferentes contextos organizacionais e sociais e, o grande desafio é contribuir na formação destes Administradores capazes tanto de administrar empreendimentos de terceiros como transformar esse conhecimento adquirido durante esse período, em capacidade empreendedora.

Como não há uma definição na formação que os graduando do ILES estão obtendo no fim do curso, a pergunta da pesquisa é a seguinte: Qual a formação profissional que o curso de administração do ILES de Ji-Paraná proporcionou aos formandos do segundo semestre de 2001? Uma formação conferindo a titulação de administrador sem uma orientação específica, ou uma formação voltada para a capacitação de empreendedores? Como foi implantada uma nova grade curricular no primeiro semestre de 2001, os resultados desta pesquisa servirão de subsídio para as cinco disciplinas que deverão ser oferecidas nesta grade.

## **1.2. OBJETIVOS**

Pretende-se nesse trabalho definir os objetivos ( Geral e Específicos ) de forma o mais inequívoca possível, indicando o propósito da pesquisa.

### **1.2.1 GERAL**

Este trabalho de dissertação tem como preocupação central analisar a adequação da grade curricular do curso de graduação em administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná, se ela está voltada para a formação de administradores sem uma orientação específica ou para a capacitação de empreendedores, sob o ponto de vista do estudante.

### **1.2.2 ESPECÍFICOS**

- a) Subsidiar a elaboração de novas investigações sobre o assunto;
- b) Contribuir para as reformulações necessárias da nova grade curricular em implantação;
- c) Identificar a percepção dos estudantes acerca da formação profissional que o curso de graduação lhes oferece;
- d) Proporcionar ao estudante o instrumental de base e de conhecimentos fundamentais relativos à área profissional de seu interesse.

## **1.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Este trabalho busca identificar na grade curricular antiga do curso de graduação em administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná, se os conteúdos programáticos estão voltados para a formação de empreendedores ou profissional. Desta forma, ficam excluídas inferências sobre as políticas administrativas, gestão da IES e questões similares.

O que se busca, é uma avaliação da grade curricular e em decorrência desta, a formação recebida pelos estudantes de administração.

## **1.4 METODOLOGIA APLICADA**

Como este trabalho de pesquisa teve como preocupação central analisar a adequação da grade curricular do curso de administração do ILES de Ji-Paraná, entre a formação de administradores sem uma orientação específica ou de empreendedores, criaram-se os seguintes processos metodológicos.

### **1.4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Toda pesquisa tem como elemento principal a busca de respostas para determinadas situações, quer seja a fim de responder a curiosidade do investigador, quer seja para resolver determinados problemas, onde o pesquisador busca contribuir de maneira prática para a solução de problemas concretos. No caso específico desse trabalho, o problema é a indefinição da formação que os graduandos do ILES estão obtendo no fim do curso.

### **1.4.2. Perguntas da Pesquisa**

1. Existe adequação da grade curricular do curso de administração do ILES para a formação de administradores sem uma orientação específica ou para a formação de empreendedores?

2. Qual o grau de satisfação dos alunos diante da formação profissional que o curso de administração lhes ofereceu?

3. Quais as principais dificuldades encontradas na formação dos discentes?

4. Quais as principais alternativas, em termos de disciplinas, de aperfeiçoamento do processo de formação dos graduandos?

O objetivo das perguntas acima descritas é de traduzir a realidade da adequação da grade curricular quanto a satisfação profissional dos discentes

#### **1.4.3. Definição Operacional das categorias Analíticas em Estudo**

**1. Aspirações dos formandos:** motivos pelos quais os levaram a cursarem Administração, ou seja, se pretendiam ser: a) administrador empregado (aquele que trabalha para outrem e podendo ou não possuir características gerenciais, mas, não possui, fortemente, as características empreendedoras); b) administrador empresário (aquele que é responsável pela administração de uma organização), traça objetivos e metas, delega funções e pode criar um negócio novo, tendo como base de motivação o poder; c) administrador empreendedor-empregado (aquele que possui fortemente as características empreendedoras, aproveita oportunidades e potencializa sua capacidade e conhecimentos para um negócio em que ele é empregado); d) administrador empreendedor-empresário (aquele que diferencia-se do empreendedor-empregado pela condição de ter o seu próprio negócio, que não tem a sua motivação principal no poder e no dinheiro, mas, no desejo de intentar a realização de um negócio de sucesso).

**2. Satisfação:** percepção e consciência dos formandos de que as expectativas quanto à profissão escolhida foram proporcionadas a partir dos conteúdos programáticos que compõem a grade curricular do curso de administração no momento da conclusão.

**3. Grade Curricular:** constituída pelas relações de interdependência e temporalidade entre as disciplinas e atividades do currículo do curso, especificando a ordem na qual as disciplinas e atividades devem ser cursadas e realizadas pelo estudante.

**4. Áreas do conhecimento:** conjunto de informações e referenciais metódicos, reunidas a partir de um dado ponto de vista, que mantém relações de complementaridade recíproca.

**5. Formando:** aluno que está no último período do curso superior, já, portanto, a concluir todas as exigências acadêmicas (carga horária e / ou créditos, disciplinas, estágios, trabalhos de conclusão de curso, monografias, dentre outras).

**6. Curso superior:** curso ministrado por Instituição de Ensino Superior, aberto a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente. Compreende os cursos de graduação e os cursos seqüenciais.

**7. Educação a Distância (EAD):** – modalidade de ensino que possibilita auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação. É exigido, das Instituições de Educação Superior que pretendem ministrar EAD, que se credenciem especificamente para este fim, mesmo que sejam credenciadas para ministrar o ensino presencial.

A validade e fidedignidade das categorias acima apresentadas estão embasadas em trabalhos técnico-científicos elaborados por Organizações como o CFA – Conselho Federal de Administração, ANGRAD – Associação Nacional dos

Cursos em Administração e Ministério de Educação. Ao longo de suas existências, elaboraram trabalhos técnicos científicos que servem como base para que as IES – Instituição de Ensino Superior, tomem as suas decisões. Ressalta-se que as categorias acima apresentadas nos itens de 1 a 7, embora originariamente empíricas, tem a sua validade e fidedignidade lastreadas nesses trabalhos técnico-científicos elaborados por estas organizações.

#### **1.4.4. Definição Constitutiva de Termos Considerados Importantes desta investigação**

**1. Intuição:** habilidade criadora do sonho, da visão. Enfim, a capacidade intuitiva do indivíduo que o leva para a habilidade empreendedora.

**2. Valores:** padrões ou princípios sociais aceitos ou mantidos por indivíduo que o influencia na escolha da sua vida profissional.

**3. Interesse:** aquilo que o indivíduo busca atingir de qualquer maneira e que vem determinar as suas ações e o seu procedimento moral.

#### **1.4.5. Delimitação da Pesquisa**

Alguns critérios precisam ser observados quando da delimitação de um tema para a pesquisa: é necessário ter uma visão sobre o assunto, ainda que superficial; ter claro o assunto e sua contextualização, a fim de definir o tipo de pesquisa e a metodologia a ser empregada; e situar o objeto de estudo no espaço e no tempo, a fim de facilitar a definição dos procedimentos a serem observados na sua execução.

#### **1.4.5.1. População**

A população desta pesquisa foi constituída por todos os estudantes integrantes do curso de administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná, que concluíram as cinquenta disciplinas que compõe a grade curricular.

Desta forma, todos os concluintes foram objeto-alvo desta pesquisa. Como não houve seleção de amostra, esta técnica permitiu uma melhor compreensão das características estabelecidas.

#### **1.4.5.2. Delineamento da Pesquisa**

Esta investigação foi desenvolvida como um estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa.

Justifica-se este delineamento devido a finalidade de se analisar a relação entre os elementos de aspirações individuais dos alunos na sua formação profissional e a necessidade da adequação ou não da grade curricular para com a formação pretendida.

O nível de análise é o individual, focando especificamente o curso de graduação em administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná, a unidade de análise são os formandos.

#### **1.4.5.3 Fonte de Dados**

Os dados foram assim coletados nas seguintes fontes:

**1. Fontes Primárias:** questionários com questões mistas e análise de documentos da IES que trata da grade curricular do curso de administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná.

**2. Fontes Secundárias:** foram consultados vários documentos da Instituição. Por exemplo: manuais, regulamentos, relatórios de auto-avaliação, editais, portarias, etc.

#### **1.4.5.4 Tratamento dos Dados**

Foram utilizados questionários como instrumento de coleta de dados. O teste do instrumento foi realizado com a aplicação na turma do nono semestre.

Após a coleta dos dados, utilizou-se o pacote SPSS para tratamento e organização dos dados. No tocante as questões abertas foram organizadas de forma a serem identificadas as de maior frequência com a finalidade de detecção dos pontos em comum de percepção dos elementos individuais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Perspectivas do Ensino Superior Brasileiro.**

Vive-se uma mudança paradigmática de ensino tão grande, que é necessário se preparar para as inevitáveis transformações e para os desafios naturais. O sistema universitário mudou muito pouco nos últimos séculos. Estruturas piramidais absolutas. Prédios formados praticamente dentro da concepção de salas reclusas. Períodos semestrais e quatro a seis aulas diárias. Comunicação unilateral do mestre aos discípulos baseada na oralidade. Alunos displicentes e passivos. Currículos estanques e programas idênticos ano após ano.

Um autor que faz referência quando aborda as deficiências do quadro universitário ao ensino superior do Brasil é Martins (1989):

Ensino decadente e de qualidade discutível, uma produção de pesquisa fundada na artificialidade dos rituais acadêmicos e sem a relevância para o desenvolvimento científico nacional, uma generalizada ineficiência administrativa, elevados custos de operação, altos índices de ociosidade docente e capacidade física instalada.

Dentro de um posicionamento de bom senso, existe a preocupação excessiva com o produto, nenhuma com o consumidor e muito pouco com a sociedade. O sistema é anacrônico, não funciona, e o mal, felizmente, não é só brasileiro.

A atual realidade econômica faz diminuir a correspondência entre a formação profissional Expressa no diploma e as ocupações oferecidas pelo mercado. Os cursos universitários, embora com alguma atualização curricular, continuam a ser compartimentados e baseados nas normas dos gabinetes burocratizados.

Estão os estudantes suficientemente preparados para competir neste mundo cada vez mais desconfortável? De quem é a culpa? Dos professores, dos governos ou das famílias cada vez mais desagregadas e lutando pela sua sobrevivência? Culpa ainda da sociedade continuamente globalizada ou do próprio aluno, desinteressado de tudo e de todos? Sem falar no Brasil, campeão das desigualdades e da exclusão social, que coloca em posições diferenciadas os alunos da escola particular e os da estatal.

Ainda relacionando-se à crise atual do ensino superior brasileiro, é oportuno destacar: sociedade em transformação rápida e sem perspectivas claras de planejamento econômico e governamental; mundo do trabalho mudando rapidamente; aluno descrente e professor desmotivado; a tecnologia informacional modificando as relações pessoais, encurtando distâncias e rompendo os espaços; e a escola sobrevivendo ainda baseada no quadro-negro e no discurso do professor. Além de todas essas dificuldades apontadas, o jovem de hoje vive na cultura do audiovisual e do computador. Questões como estas precisam ser efetivamente discutidas para discutir horizontes mais otimistas para todos.

Dentro do contexto da evolução do ensino superior brasileiro (NOBRE, e CHRISTO, p. 36), na avaliação de Maria Helena Guimarães de Castro, presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) e secretária da secretaria de Educação Superior (SESu):

Não podemos dar respostas que atendam apenas à demanda imediata. A educação superior deve ser um espaço para reciclagem constante e precisamos saber como apoiar a renovação. O momento é de transição, e as instituições de ensino particular têm enfrentado os obstáculos dessa caminhada de uma maneira eficiente. A diversidade dos cursos oferecidos é a prova disso.

O desafio do século XXI, na visão de Maria Helena, está em transformar esse nível de ensino em educação permanente (NOBRE, e CHRISTO, p. 36):

O aprendizado adquirido no ensino superior nos acompanha por toda a vida. O grande mérito é transformá-lo em espaço para reciclagem. Isso acontecerá com a inovação de currículos e novos projetos. Dificilmente, o ensino público dará conta dessa demanda, e as instituições particulares são nossas parceiras.

Afirma Carlos Alberto Liboni, primeiro vice-presidente da Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp): “O setor de exportação brasileiro está carente de profissionais especializados, por isso olhamos com esperança para as universidades”. Ele conecta a baixa dos números do Produto Interno Bruto (PIB) à falta de especialização da mão-de-obra nacional. Ele diz ainda: “o trivial todos fazem, o diferencial vem da cidadania”. Para oferecer esses diferenciais, porém, os educadores precisam estar atentos ao significado da mídia, que expõe diariamente diversas informações a serem transformadas em conhecimento.

A escola precisa ser “reeducada” para o essencial, para aquilo que a diferencia, que a valoriza, que lhe dá sentido e legitimidade, e para aquilo que lhe garante a otimização dos resultados. Essa “reeducação” da Instituição de ensino, pode causar-lhe alguns embaraços pelo rompimento de estruturas e processos que, até há pouco, pareciam definitivamente consagrados e consolidados.

A Instituição de ensino precisa sair em busca e em direção ao novo, se ela não o fizer, a “novidade” será construída fora de suas salas de aula. Precisa também: aprofundar a reflexão sobre os valores fundamentais do indivíduo, a fim de torná-lo efetivamente livre e libertador, resgatando a dimensão ética do conhecimento e do trabalho; não limitar o seu trabalho à repetição do já conhecido, à defesa dos seus currículos, ao monopólio do diploma, à reivindicação de direitos e privilégios; sentir-se parte integrante de um mundo em mutação e que necessita integrar-se cultural, mas, sobretudo, socialmente. O importante é que a escola seja capaz de reinventar-se a cada instante para poder ser uma resposta adequada aos desafios que o mundo vêm proporcionando.

Mezomo (1994, p. 163), ao se referir à escola como responsável pela criação de um mundo melhor, garantindo assim a sua própria legitimidade e seu futuro, afirma:

O momento exige heroísmo, ausência de preconceitos, uma visão ampla e abrangente do mundo e do conhecimento. Exige sobre tudo uma forte postura ética diante do mundo e da crise,, diante do destino da humanidade e do papel de cada intelectual, e otimismo em relação ao futuro e à potencialidade gerada pelo desafio da crise.

O fundamental é que os gestores das escolas, com visão e capacidade, se conscientizem em mantê-las em constante invenção, modificando-as em seus paradigmas, em seus projetos, em suas formas, em suas estruturas e em seus métodos.

## **2.2 O Ensino de Administração no Brasil**

Segundo a ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, o Brasil atualmente conta com 1400 cursos de Administração, distribuídos em 1000 Instituições de Ensino Superior (IES), com aproximadamente 400 mil matrículas no ano 2001. Essas IES estimam que até 2004 atinjam um total de mais de um milhão de matrículas.

Estes dados permitem ver a dimensão da importância do ensino da Administração em nível superior no país. Levando em conta essas projeções, a participação deste curso no contingente universitário salta de 12% para 18%.

Os cursos de Administração no Brasil, comparado com os Estados Unidos da América (EUA) onde os primeiros cursos iniciaram em 1881, tem uma trajetória muito recente. Quando em 1952 o Brasil dava os primeiros passos no processo ensino / aprendizagem em administração, nos EUA já se formavam 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores por ano, em administração (Castro, 1981).

Segundo Martins (1989), a formação do administrador no Brasil começou a ganhar importância na década de quarenta. Sendo que a partir desse período, surge a necessidade de mão-de-obra qualificada e, conseqüentemente, a profissionalização do ensino de Administração. O autor ainda afirma que:

O desenvolvimento de uma sociedade, até então, agrária que passava gradativamente a ser seu pólo dinâmico na industrialização, colocou como problema a formação de pessoal especializado para analisar e planificar as mudanças econômicas que estavam ocorrendo, assim como incentivar a criação de centros de investigação à análise de temas econômicos e administrativos.

Foi através do primeiro Congresso Brasileiro de economia realizado no Rio de Janeiro em 1943 que houve uma grande preocupação com os assuntos econômicos manifestando grande interesse pela industrialização do País. Neste encontro postulou-se se iniciativas concretas por parte do Estado, para motivar a pesquisa em assuntos econômicos. Entretanto, esses estudos vinham sendo focados nos cursos de Direito, na disciplina de Economia, e com visão de formação geral.

Em 1945 surgiram os resultados quanto a implantação deste estudo através do ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema, quando encaminhou um documento à Presidência da República propondo a criação dos cursos de Ciências Contábeis e Ciências econômicas. Neste documento constava a afirmativa de que as atividades de direção e orientação haviam atingido um nível de maior complexidade, desta forma, exigindo conhecimentos especializados de seus técnicos e administradores. Este fato veio possibilitar que os cursos de economia não mais tivessem caráter de natureza genérica e sim de especialização. E, partindo desta visão, tratava-se de formar um administrador profissional apto, para atender ao processo de industrialização.

Com a criação de novos cursos, o ensino escolar do país tornou-se mais amplo, que até então, era constituído por engenheiros, médicos e advogados.

Segundo Martins (1989), o surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São

Paulo (USP), marcaram o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, contribuindo assim para o processo de desenvolvimento econômico do país.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) representa a primeira e a mais importante instituição que desenvolveu o curso de administração. A criação da FGV ocorreu no momento em que o ensino superior brasileiro deslocava-se de uma tendência européia para uma tendência norte-americana.

#### Segundo Martins (1989):

O objetivo da Fundação era formar especialistas para atender ao setor produtivo e para tal inspirou-se em experiências norte-americanas. Em 1948, representantes da Fundação visitaram vinte e cinco universidades americanas que mantinham cursos de administração pública, no âmbito de conhecer formas de organização, favorecendo assim, a realização de encontros entre representantes da Fundação Getúlio Vargas e professores norte-americanos quanto à criação de uma escola, visando o treinamento de especialistas em administração pública.

Foi a partir da década de sessenta, que se iniciou cursos de pós-graduação na área de Economia, Administração Pública e de Empresas na Fundação Getúlio Vargas. Nesta mesma década também foram criados os cursos de mestrado.

No entanto, a Fundação Getúlio Vargas passou a ser o centro formador de professores para outras instituições de ensino, no momento em que ocorreu uma enorme expansão dos cursos de Administração. Em decorrência disso, na metade da década de setenta, passou a ministrar um programa de doutorado nessas áreas.

Outras Instituições de relevância contribuíram para o desenvolvimento do ensino de administração: a Universidade de São Paulo (USP), que surgiu da articulação de políticos, intelectuais e jornalistas em 1934; a Faculdade de Economia e Administração (FEA), em 1946, que tinha como objetivo formar funcionários para os grandes estabelecimentos de administração pública e privada cujo objetivo prático era de atender, por meio da preparação de recursos humanos às demandas provenientes do crescimento econômico acelerado. Também cabe destacar o

Instituto de Administração, criado em 1946, que foi importante na orientação de projetos e pesquisas para a administração pública e estatal, juntamente com a FEA até 1966.

Fazendo parte de um complexo de ensino e pesquisa, também se observa que a criação e a evolução dos Cursos de Administração deram-se no seu primeiro momento, no interior de instituições universitárias, transformando-se essas escolas em pólos de referência.

A partir da década de 60, ocorreu um acentuado crescimento das grandes empresas, principalmente as estrangeiras e as estatais, permitindo a utilização crescente da técnica e implicando, com isso, a necessidade de profissionais com treinamento específico para executar as funções. Assim, as grandes empresas passaram a adotar a profissionalização de seus quadros e isso veio a constituir um considerável espaço para os administradores.

As mudanças econômicas ajudaram a tendência à profissionalização do administrador, e em 9 de setembro de 1965, aconteceu a regulamentação desta profissão pela lei no. 4.769, onde no seu artigo 3º, afirma que o exercício da profissão de técnico em administração é privativo dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei no. 4.24, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação do Brasil.

### **2.3 Perspectivas do Ensino de Administração no Brasil**

A mundialização dos mercados, a multiplicidade e multiplicação de produtos e serviços, a concorrência, a tecnologia avançada e as novas formas de gestão do trabalho, são alguns dos fatores que configuram a globalização econômica.

Desta forma, o trabalho está cada vez mais abstrato, intelectualizado, autônomo, coletivo e complexo. Com o avanço tecnológico as tarefas estão se tornando indeterminadas pelos próprios sistemas e a tomada de decisões passa a depender da captação de informações obtidas pelas redes informatizadas.

Baseado neste tipo de trabalho, os administradores têm que fazer escolhas e opções a todo tempo, ampliando-se as operações mentais e cognitivas envolvidas nas atividades.

Com o uso das tecnologias e mudanças organizacionais, tornam-se necessário pessoas qualificadas para assumir o posto de trabalho. Tratando-se da qualificação real do administrador, formada pelo conjunto de competências e habilidades, saberes e conhecimentos, que provêm da formação geral (conhecimento científico), da formação profissional (conhecimento técnico) e da experiência de trabalho e social (qualificações tácitas).

O conjunto de competências, conforme figura 1, amplia-se em: competências intelectuais, competências técnicas ou metódicas, competências organizacionais, competências comunicativas, competências sociais, competências comportamentais e competências políticas, assim como se pode observar na seguinte figura:

**Figura 1 – Conjunto de Competências para a qualificação Real**

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS HABILIDADES</b>
Intelectuais	Capacidade para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.
Técnicas ou Metódicas	Capacidade para aplicar conhecimentos técnicos, método e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas. Inclui também o gerenciamento do tempo e espaço de trabalho.
Organizacionais	Capacidade de auto planejar-se e de auto organizar-se.
Comunicativas	Capacidade de expressão e comunicação com o seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício da negociação e de comunicação interpessoal.
Sociais	Capacidade de utilizar todos os seus conhecimentos obtidos através de fontes, meios e recursos diferenciados nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho, isto é, da capacidade para transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.
Comportamentais	Iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho, acarretando o envolvimento da subjetividade do indivíduo na organização do trabalho.
Políticas	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, assim como na esfera pública, nas instituições da sociedade civil, constituindo-se como atores sociais dotados de interesse próprios que se tornam interlocutores legítimos e reconhecidos.

**Fonte: adaptado de DELUIZ, (1990).**

Segundo Katz (1976), as habilidades compreendem: as conceituais, humanas e técnicas, conforme mostra a figura 2 abaixo, com as suas respectivas características.

**Figura 2 – Habilidades Conceituais, Humanas e Técnicas.**

HABILIDADES	CARACTERÍSTICAS
Conceitual	É a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo. É onde cada área específica se enquadra nesse complexo. Permite agir de acordo com os objetivos da organização e não em função de metas e necessidades imediatas do próprio grupo.
Humana	É a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança.
Técnica	É a capacidade de aplicar conhecimentos técnicos, métodos e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas. É adquirida através da experiência, da educação e do treinamento.

**Fonte: KATZ, R. (1976).**

Na figura 3, a seguir, observa-se a Matriz de Competências por Habilidades elaborada por ANDRADE, Rui Otávio (1997).

**Figura 3 – Matriz de Competências por Habilidades.**

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS / HABILIDADES</b>	<b>CONCEI- TUAIS</b>	<b>HUMA- NAS</b>	<b>TÉCNI- CAS</b>
Intelectuais	Capacidade para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.	XXX	XX	X
Organizacionais ou Metódicas	Capacidade de auto planejar-se, auto-organizar-se, estabelecer métodos próprios, gerenciar seu tempo e espaço de trabalho.	XX	X	XXX
Comunicativas	Capacidade de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício da negociação e de comunicação interpessoal.	XXX	XX	X
Sociais	Capacidade de utilizar todos os seus conhecimentos - obtidos através de fontes, meios e recursos diferenciados – nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho, isto é, da capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice versa.	XX	XXX	X
Comportamentais	Iniciativa, criatividade, vontade de			

	aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho, implicando no envolvimento da subjetividade e na organização do trabalho.	X	X	
Políticas	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, assim como na esfera pública, nas instituições da sociedade civil, constituindo-se como atores sociais dotados de interesses próprios que se tornam interlocutores legítimos e reconhecidos.	XXX	XX	X

**Fonte: elaborado por ANDRADE, Rui Otávio B., 1997.**

Nível de contribuição das competências/habilidades: LEGENDA: X pouca; XX bastante; XXX muita.

Conforme descrito no item 2.2, o ensino de Administração no Brasil ainda é bastante recente, mas vem contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento do país. Outro fator que precisa ser destacado, é o espírito empreendedor dos brasileiros que através de suas ações, vem contribuindo de maneira substancial para o crescimento da nação.

### **2.3 O empreendedor**

A figura do empreendedor tem despertado crescente interesse para a prática do ensino e para a pesquisa acadêmica nos anos mais recentes. Este tema não é tão moderno (Schumpeter, 1934), mas tem crescido em importância recentemente e não se restringe à literatura acadêmica, mas é contemplado por uma gama cada vez maior de publicações (Uttenbarck, 1996).

Trata-se de um tema de múltiplas abordagens. Na publicação de Stevenson e Jarillo (1990) mostram que o assunto tem se distribuído, no mínimo em três ramos de pesquisa: a) *o que* acontece quando o empreendedor age; b) *por que* ele age; e c) *como* ele age.

Os autores argumentam que o primeiro ponto de vista pertence a economistas como Schumpeter (1985) ou Casson (1982). Já, a segunda categoria refere-se às visões psicológicas e sociológicas de MacClelland (1961) e Collins e Moore (1964), de acordo com eles. E no terceiro caso o empreendedor é considerado pelo ponto de vista prático, através do seu comportamento administrativo propriamente.

Depois de Schumpeter outros economistas destacaram algumas habilidades especiais do empreendedor sob a sua visão, incluindo força de vontade, intuição e liderança econômica. Os autores Stenvenson e Jarillo (1990, p.19), ao finalizarem as suas considerações sobre os efeitos da ação empreendedora enfatizaram três pontos:

1. Abstração do indivíduo empreendedor e de sua ação como foco central do processo em que estas mesmas ações afetam o sistema econômico.
2. Reconhecimento da função empreendedora como responsável pelo aprimoramento da economia, devido às suas 'inovações' provendo bases teóricas para estudos que virão a seguir.
3. Criação de bases para a distinção entre os papéis de 'investidor', 'gerente' e 'empreendedor'.

Este ponto de vista tornou-se muito profícuo pelo fato de ter trazido todos os recursos teóricos da sociologia para ajudar a entender a questão do empreendedor.

McClelland (1973), toma o meio ambiente social o seu conceito núcleo, o que afeta determinantemente a prática do empreendimento. Deste modo, esta visão pode influenciar medidas quanto às políticas educacionais sobre o tema, ao propor que a própria sociedade seja capaz de formar os seus empreendedores ao criar possível 'meio ambiente motivador' ao empreendimento.

Da maneira como o problema é posto, surgem três questões:

1. Executar atividades realizadoras restringe-se ao nível do indivíduo;
2. Características da personalidade, experiência e habilidades são relevantes;
3. Variáveis do meio ambiente social são determinantes.

Os estudos de McClelland (1973) induzem à compreensão de que o empreendedor *forma-se*. Ele fundamenta esta sua conclusão na teoria das *necessidades sociais* de Edward Murray. Aquelas características individuais ou sociais que ele chama de “*necessidade de realizar*”, e de “*motivação realizadora*”, de acordo com McClelland, são formados pela própria ação do processo educativo e de responsabilidade, portanto, da escolarização, em alguma instância.

#### **2.4.1 O fazer do Empreendedor**

As três visões propostas por Stenvenson e Jarillo, dos economistas, dos psicólogos e dos práticos têm um componente em comum: empreender é fazer, construir, realizar. Apenas muda a ótica da ação empreendedora:

*O que acontece na sociedade e na sua vida quando ele empreende;*

*Por que motivos ele é levado a empreender;*

*Como ele realiza o seu empreendimento.*

Sob qualquer abordagem, entretanto, empreender implica em atos humanos voltados para a construção de si mesmos e da sociedade, o que significa identificar e realizar causas, às vezes, de considerável impacto para a sociedade,

seja para a economia, seja para a ciência de maneira mais ampla, sob algum aspecto em especial.

### 2.4.2 Quem é o Empreendedor

Há Uma imensa variedade de aspectos que envolvem a pessoa do empreendedor e sua relação com a organização, devido a isso, pode-se afirmar que não existe um protótipo de empreendedor ou de personalidade empreendedora. Entretanto torna-se evidente que os empreendedores de sucesso possuem algumas características comuns.

A partir da concepção de diferentes autores, é possível encontrar uma definição de empreendedor.

O termo empreendedorismo, segundo Dolabela (1999, p.29), é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*. Designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas:

- > geração do auto-emprego (trabalhador autônomo);
- > empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- > intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- > políticas públicas ( políticas governamentais para o setor).

Ainda este mesmo autor cita exemplos do que seja um empreendedor:

- > indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- > pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;

> empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

> contudo, não se considera empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, de produzir, quer na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio.

O termo empreendedor, segundo Deakins (1996), teve sua origem na França e que significa alguém que se sobressai na sociedade.

Segundo Peter Drucker (1987,p.25), os empreendedores são indivíduos inovadores. “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente.”

Adam Smith (1937), definiu o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor.

Segundo Demac (1990, p.10):

O empreendedor tende a ser um indivíduo independente e autônomo. Sente a necessidade de ser seu próprio patrão, por que é difícil submeter-se a modelos e procedimentos rígidos, tem certa aversão a estrutura hierárquica. Experimenta uma grande necessidade de realizar-se, isto é, de afirmar-se, de vencer obstáculos, de romper o círculo da rotina, de alcançar objetivos com o seu próprio esforço. Por este motivo, pode se dedicar por conta própria a resolver um problema. Sem dúvida reconhece a necessidade de buscar ajuda exterior.

Para Amit (1993, p. 816) os empreendedores podem ser definidos como: “Indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos, para extrair os melhores benefícios de suas inovações.”

Observa-se que houve uma evolução da concepção de empreendedor perante a sociedade: nos anos 80, o empreendedor ainda era considerado como

uma pessoa desajustada atrás de benefícios. Hoje, ele é visto como alguém que fez uma escolha de carreira, tanto nas universidades, como na sociedade como um todo.

### 2.4.3 Características de Empreendedores

Longen (1997), desenvolveu um estudo para a realização de uma pesquisa aonde foram utilizadas como referencial as características dos empreendedores. O objetivo era verificar a influência destas características empreendedoras no êxito das empresas. Constatou-se nesse trabalho que algumas das características “são importantes na hora de abrir uma empresa, porém não são suficientes para obter êxito do empreendimento” ( Longen 1997, p. 103).

**Figura 4 – As características dos Empreendedores**

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICAÇÃO	REFERÊNCIA
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação</li> <li>• Independência</li> <li>• Desenvolvimento Pessoal</li> <li>• Segurança</li> <li>• Auto realização</li> </ul>	Birley & Westhead (1992)
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos técnicos relacionados com o negócio</li> <li>• Experiência na área comercial</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Experiência em empresas</li> </ul>	Lezana (1995)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação complementar</li> <li>• Vivência em situações novas</li> </ul>	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de novas oportunidades</li> <li>• Valoração de oportunidades e pensamento criativo</li> <li>• Comunicação persuasiva</li> <li>• Negociação</li> <li>• Aquisição de informações</li> <li>• Resolução de problemas</li> </ul>	Ray (1993)
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenciais</li> <li>• Estéticos</li> <li>• Intelectuais</li> <li>• Morais</li> <li>• Religiosos</li> </ul>	Empinotti (1994)

**Fonte : Lezana, 1996**

Segundos os autores Birley e Westhead (1992), as necessidades mais comuns entre os empreendedores são:

**De aprovação:** ser respeitado por amigos e ser reconhecido por suas conquistas;

**De Independência:** necessidade de liberdade para trabalhar, controlar o seu próprio tempo e construir a sua vida do modo que lhe convém;

**De desenvolvimento Pessoal:** busca constante por novos conhecimentos e habilidades e também por modificações comportamentais.

**De segurança:** consiste na necessidade de proteger-se de perigos físicos ou psicológicos, reais ou imaginários (Lezana, 1996);

**De auto-realização:** Segundo Correa (1995, p. 151):

Os indivíduos, quando motivados pela necessidade de realização, buscam objetivos que envolvem atividades desafiantes. Preocupam-se em realizar suas atividades da melhor maneira possível, o que nem sempre é determinado pelas prováveis recompensas em prestígio e dinheiro. Assim, pessoas movidas pela necessidade de realização procuram constantemente, aperfeiçoar seus desempenhos e realizações, gostam de resolver situações que signifiquem desafios à sua capacidade, sentindo-se recompensadas intimamente quando obtêm sucesso.

Quanto à característica do conhecimento dos empreendedores, os conceitos a seguir, são elaborados a partir da concepção do autor Lezana (1995), conforme mostra a figura 4 na característica “conhecimento”, com suas especificações.

> **Conhecimentos técnicos relacionados com o negócio:** estão inseridos os conhecimentos sobre produto, qualidade, controle de processo de fabricação, entre outros;

> **Experiência na área comercial:** envolve a definição de novos produtos, publicidade, pesquisa de mercado, distribuição do produto, etc.

> **Escolaridade:** está relacionado aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. Lezana (1996, p. 42) diz que:

O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas. Por outro lado, uma elevada auto-suficiência pode surgir a partir de sua instrução e prejudicar o seu trabalho. Isto não significa que conhecimentos demais prejudiquem, é necessário dosá-los e utilizá-los de forma equilibrada.

> **Experiência em empresas:** para o empreendedor obter êxito das organizações, é importante também destacar a experiência que tem que ser vivenciada, esta variável pode influenciar diretamente no sucesso do projeto, como um todo.

> **Formação complementar:** Não diz respeito apenas a fatores relacionados com a empresa, mas também com conhecimento de outras culturas, como esportes, histórias, etc.

> **Vivência com situações novas:** viagens, mudanças de cidade, são experiências que geralmente permitem que o empreendedor enfrente os fatos inesperados com mais segurança.

As habilidades dos empreendedores são as características mais citadas por estudiosos desta área. Entre eles, há o estudo de Ray (1993), que abrange quase todas as habilidades descritas por outros autores.

> **Identificação de novas oportunidades:** facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Esta habilidade está relacionada com a capacidade de pensar de forma inovadora e com criatividade.

> **Valoração de oportunidades e pensamento criativo:** depende destes dois fatores-chaves o sucesso de um empreendedor. Uma avaliação crítica é fator essencial na distinção entre uma real oportunidade e uma simples idéia.

> **Comunicação persuasiva:** para colocar em prática o seu empreendimento, ou seja, para transformar sua idéia numa oportunidade de negócio, o empreendedor, em geral, precisa persuadir muitas pessoas através da comunicação, oral, escrita e as outras formas de comunicação.

> **Negociação:** é adquirida através da experiência e envolve outras características de personalidade.

> **Aquisição de informações:** Para fazer frente aos avanços tecnológicos e ao mercado cada mais competitivo, o empreendedor precisa adquirir as informações necessárias à adoção das modificações exigidas pelo mercado.

> **Resolução de Problemas:** para fazer uso desta habilidade, o empreendedor necessita saber fazer uma identificação apropriada do problema.

Existem várias formas para explicar a resolução de problemas, segundo Lezana (1996, p. 49):

O empreendedor tem que ser inovador quando se trata de definir novos produtos, novas tecnologias ou novas formas de organização. Entretanto, muitas vezes, tem que atuar como adaptador, sobretudo quando se trata de questões que não dependem unicamente dele, como por exemplo: o trato com fornecedores e clientes, o pagamento de impostos, etc.

Neste estudo em referência aos valores dos empreendedores, se utiliza uma classificação feita por Empinotti (1994), que descreve esta característica de personalidade direcionada aos padrões sociais vigentes.

> **Valores Existenciais:** São os que se referem à vida, como saúde, alimentação, lazer e o trabalho. Por serem os valores mais abrangentes, constituem-se num dos principais referenciais na constituição da visão de mundo das pessoas.

> **Valores Estéticos:** São os que se referem às formas de expressão dos sentimentos, como a música, pintura e a arquitetura. O modo de vestir, a organização e a limpeza são conseqüências destes valores.

> **Valores intelectuais:** Segundo Lezana (1996, p. 53):

Os valores intelectuais do empreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente.

> **Valores Morais:** Relacionam-se aos princípios e padrões que orientam o procedimento humano. A vida em sociedade é baseada principalmente neste tipo de valor.

> **Valores Religiosos:** São os que apresentam maior diversidade entre a população, segundo o autor Empinotti. Estes valores dizem respeito à religiosidade presente na sociedade, e manifestações como procissões, romarias, são algumas formas de expressão deste tipo de valor.

Como pode-se perceber, estas quatro características determinantes do comportamento humano, portanto, dos empreendedores, que são: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores, toda vez que se altera uma delas, se estará modificando o comportamento.

### **3. ANÁLISE DOS DADOS.**

A coleta de dados foi realizada no curso de Administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná – ILES, entre os dias 8 e 26 de abril de 2002, período compreendido entre a entrega e o recebimento dos formulários preenchidos. Não houve seleção de amostra, uma vez que toda a população formada pelos concluintes respondeu aos questionários.

Para obtenção dos dados foram utilizados dois questionários: um contendo questões fechadas (pesquisa quantitativa) e outro com questões abertas (pesquisa qualitativa). A análise que será desenvolvida a seguir foi organizada em relação à estrutura do instrumento da coleta, ou seja, primeiramente serão objetos de análise os dados referentes às questões fechadas.

Esse grupo de questões, com 10 variáveis, diz respeito à percepção individual de cada estudante graduando com os níveis de identificação com as características empreendedoras em relação a formação recebida, isto é, esta formação estaria voltada para a capacitação de administradores empreendedores ou apenas conferindo a titulação de administradores sem uma orientação profissional específica. O pré teste do instrumento foi realizado na turma de formandos do primeiro semestre de 2001.

O segundo grupo de questões abertas, com 4 variáveis, diz respeito a satisfação profissional dos alunos em relação a grade curricular cursada, objeto de análise após às questões fechadas.

### 3.1 Análise e Interpretação dos Dados Quantitativos

Os dados relativos às questões a seguir foram organizados numa escala Likert, cujos extremos apontam para uma menor concordância (variável 1 “discorda plenamente”) e para uma maior concordância (variável 5 “concorda plenamente”).

**Tabela 1**  
**Resultados gerais para as características do empreendedor**

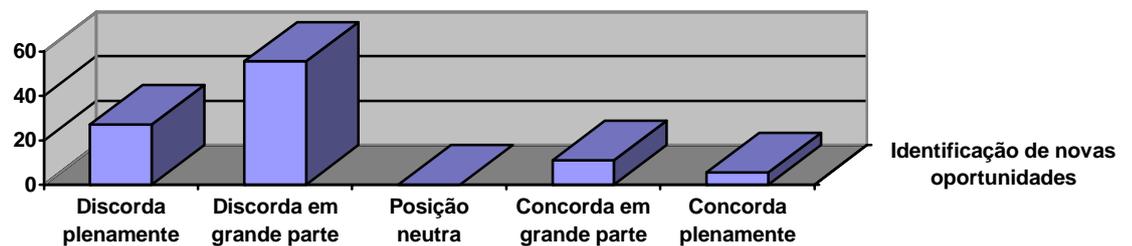
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Identificação de novas oportunidades	18	0	2,11	1,13
Perseverança	18	0	2,17	,99
Correr riscos calculados	18	0	2,11	,90
Organização	18	0	2,11	1,18
Independência / autonomia	18	0	2,11	1,18
Comprometimento	18	0	2,17	1,10
Estabelecimento de metas	18	0	1,83	,71
Busca de informações	18	0	2,22	1,11
Persuasão e rede de contatos	18	0	2,39	1,24
Exigência de qualidade e eficiência	18	0	2,06	,87

**Fonte: levantamento de dados**

A primeira questão analisada diz respeito se o formando se identifica com a seguinte característica empreendedora: **“Identificação de novas oportunidades”**. As respostas obtidas concentraram-se (55,5%) na variável discorda em grande parte, e também no variável 1 (27,8%). Assim, levando-se em consideração a média das respostas (2,11) e seu respectivo desvio padrão (1,13),

observa-se que a maioria dos graduandos não apresenta um perfil para aproveitar oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamentos, equipamentos e local de trabalho ou assistência, conforme pode ser visto através do gráfico 1.

**Gráfico 1**  
**Identificação de novas oportunidades**



**Fonte: levantamento de dados**

**Tabela 2**  
**Identificação de novas oportunidades**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discorda plenamente	5	27,8	27,8	27,8
Discorda em grande parte	10	55,6	55,6	83,3
Concorda em grande parte	2	11,1	11,1	94,4
Concorda plenamente	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	
Total	18	100,0		

**Fonte: levantamento de dado**

Esta característica é facilmente encontrada pelos empreendedores. Esta habilidade está relacionada com a capacidade de pensar de forma inovadora e com criatividade. Para Peter Drucker (1987, p. 25), os empreendedores são indivíduos inovadores: “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio

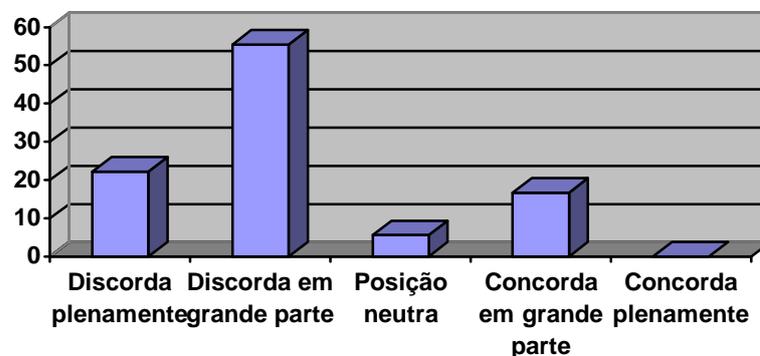
pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”.

A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar os negócios. O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, seja no trabalho, nas férias, lendo jornais, revistas, etc. Ele é curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de negócio.

A segunda questão está relacionada à “**Perseverança**”. A perseverança é uma condição fundamental para o empreendedor atingir seus objetivos, pois a busca intensa de informações e melhores soluções só podem ser realizadas por uma pessoa persistente. Nesta segunda característica empreendedora, igualmente o observado na primeira, as respostas obtidas se concentraram (55,5%) na variável “discorda em grande”.

Também se observa a substancial concentração na variável discorda plenamente (correspondendo a 14 dos 18 formandos), que indicam que não agem diante de dificuldades relevantes, conforme gráfico abaixo.

**Gráfico 2**  
**Perseverança**



Fonte: levantamento de dados

É através do comportamento persistente que faz o empreendedor buscar alternativas para a superação de obstáculos aparentemente intransponíveis e manter-se reativo mesmo distante de resultados desanimadores.

**Tabela 3**  
**Perseverança**

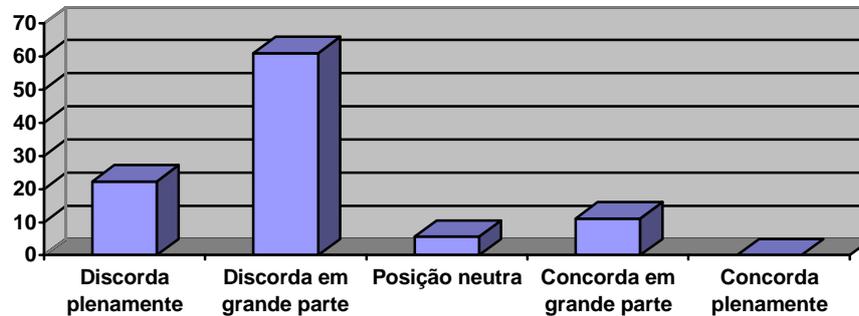
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discorda plenamente	4	22,2	22,2	22,2
Discorda em grande parte	10	55,6	55,6	77,8
Posição neutra	1	5,6	5,6	83,3
Concorda em grande parte	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	
Total	18	100,0		

**Fonte: levantamento de dados**

Na característica “**Correr riscos calculados**”, observa-se uma expressiva concentração dos respondentes na variável “discorda em grande parte”, correspondendo a 11 formandos que não analisam as alternativas e não calculam riscos cuidadosamente.

O gráfico ainda mostra que nenhum aluno indicou que se identifica com a característica empreendedora de correr riscos calculados. Também pela imagem do gráfico, percebe-se que 1 formando (5,6%), sinalizou a posição neutra. Kaplan (1972), mostrou que, quando uma pessoa assinala o ponto central de uma escala, ela pode ser indiferente ou extremamente ambivalente, mas que pode ser interpretado como uma posição neutra.

**Gráfico 3**  
**Correr riscos calculados**



**Fonte: levantamento de dados**

**Tabela 4**  
**Correr riscos calculados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discorda plenamente	4	22,2	22,2	22,2
	Discorda em grande parte	10	55,6	55,6	77,8
	Posição neutra	2	11,1	11,1	88,9
	Concorda em grande parte	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	
Total		18	100,0		

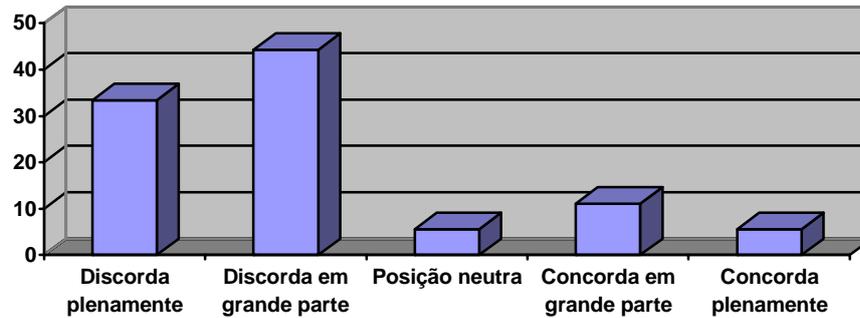
**Fonte: levantamento de dados**

O empreendedor faz cálculo cuidadoso das chances de sucesso ou fracasso de um empreendimento. Ele aceita assumir riscos, contando que as chances de sucesso sejam maiores que a de fracasso e, principalmente, que ele possa ter controle sobre os fatores que determinarão o sucesso do empreendimento. Não aceita depender da sorte ou estar totalmente submetido a fatores externos que não possa controlar.

No item “**organização**”, o gráfico mostra que 8 formandos, e que representam 44,13%, discordam em grande parte de terem adquirido durante o curso a característica empreendedora de planejar os trabalhos e monitorar sistematicamente as ações a serem realizadas. Também observa-se uma expressiva concentração na variável “discorda plenamente”, com uma média das respostas de

(2,11), ou seja, 6 formandos (33,4%), discordam plenamente de suas identificações com a característica “organização”.

**Gráfico 4**  
**Organização**



**Fonte: levantamento de dados**

**Tabela 5**  
**Organiza o**

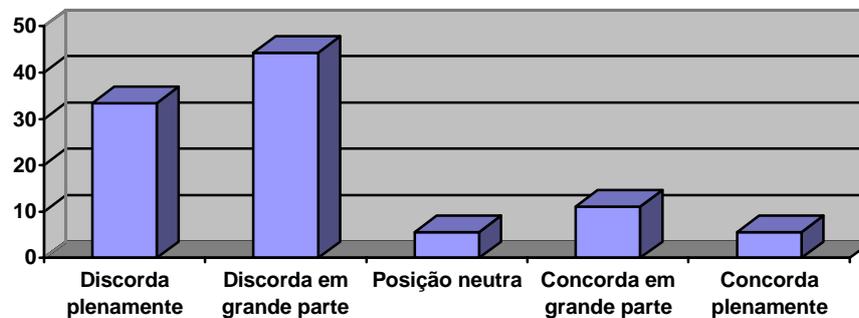
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discorda plenamente	6	33,3	33,3	33,3
	Discorda em grande parte	8	44,4	44,4	77,8
	Posi�o neutra	1	5,6	5,6	83,3
	Concorda em grande parte	2	11,1	11,1	94,4
	Concorda plenamente	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	
Total		18	100,0		

**Fonte: levantamento de dados**

Para que o empreendedor atinja os objetivos propostos, ele planeja e monitora sistematicamente as a es a serem realizadas, controlando os resultados. Sempre buscando informa es e atualizando as fontes de feedback que lhe permitem avaliar criticamente as conseq ncias das próprias a es, o empreendedor tem os elementos necessários para a reformula o constante das estratégias, que lhe possibilite alcançar os resultados almejados.

No item “**independência e autonomia**”, igual a característica empreendedora anterior “organização”, 8 formandos (44,3%), responderam discordando em grande parte, assim como os outros 6 alunos que representam 33,4%. Estes, sinalizam que não mantêm suas decisões quando outras pessoas se opõem a elas, ou seja, não são auto confiantes, e não gostam de ser a última instância decisória das atividades nas quais estão envolvidos

**Gráfico 5**  
**Independência/autonomia**



**Fonte: levantamento de dados**

**Tabela 6**  
**Independência / autonomia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discorda plenamente	6	33,3	33,3	33,3
Discorda em grande parte	8	44,4	44,4	77,8
Posição neutra	1	5,6	5,6	83,3
Concorda em grande parte	2	11,1	11,1	94,4
Concorda plenamente	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	
Total	18	100,0		

**Fonte: levantamento de dados**

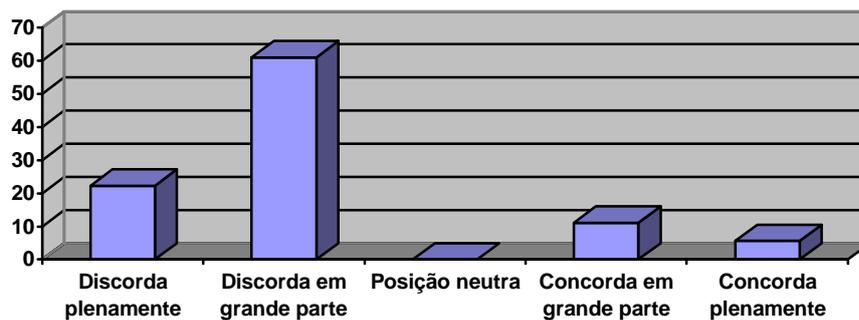
Somente pessoas autoconfiantes aceitam correr riscos e assumem a responsabilidade pessoal por seu sucesso ou fracasso. Caso suas decisões resultem

em fracasso, não se limita a culpar fatores externos como falhas de outras pessoas, a concorrência e o governo. Analisa as situações problemas diagnosticando as fraquezas e as ameaças às suas ações, buscando meios de exercer controle para eliminá-las ou amenizá-las. Se necessário, reformula as estratégias e até os objetivos.

No item “**comprometimento**” 11 formandos (61,1%), não aceitam a responsabilidade e tampouco concentram esforços extraordinários para completar uma tarefa contratada.

Pela imagem do gráfico, observa-se que, além da concentração na variável 2 indicando que 61% dos graduandos discordam em grande parte de suas identificações com a característica “comprometimento”, um número expressivo de graduandos se concentra na variável 1, ratificando não possuírem a característica “comprometimento”.

**Gráfico 6**  
**Comprometimento**



Fonte: levantamento de dados

**Tabela 7**  
**Comprometimento**

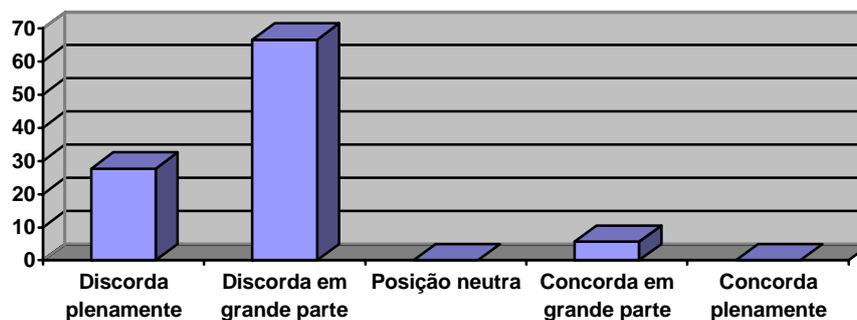
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discorda plenamente	4	22,2	22,2	22,2
Discorda em grande parte	11	61,1	61,1	83,3
Concorda em grande parte	2	11,1	11,1	94,4
Concorda plenamente	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	
Total	18	100,0		

**Fonte: levantamento de dados**

O empreendedor geralmente faz sacrifícios pessoais ou um extraordinário esforço para completar uma tarefa contratada, e aceita as responsabilidades pelas falhas no cumprimento de um trabalho. Assim como a persistência, o comprometimento é o sacrifício e o esforço pessoal para que seus objetivos sejam alcançados para a plena satisfação de seus clientes.

No item “**estabelecimento de metas**”, as respostas obtidas concentraram-se na variável “discordam em grande parte”. Considerando-se a médias das respostas e os seu respectivo desvio padrão (1,83), pode-se afirmar que os 12 formandos (66,4%), não fixam objetivos que lhes proporcionem desafios e que lhes possibilitem a realização dos seus projetos e de seus próprios sonhos, conforme pode-se observar no gráfico abaixo.

**Gráfico 7**  
**Estabelecimento de metas**



**Fonte: levantamento de dados**

**Tabela 8**  
**Estabelecimento de metas**

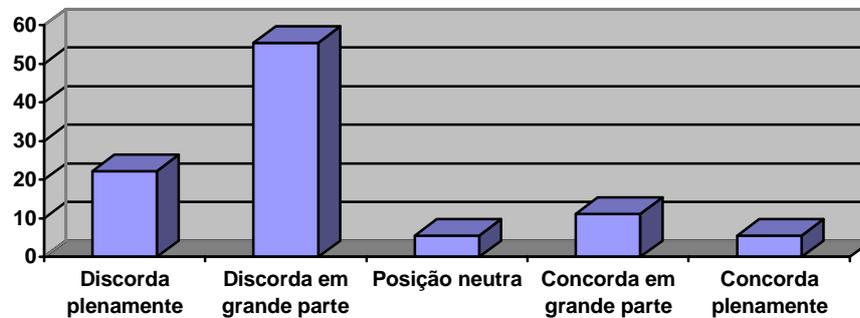
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discorda plenamente	5	27,8	27,8	27,8
Discorda em grande parte	12	66,7	66,7	94,4
Concorda em grande parte	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	
Total	18	100,0		

**Fonte: levantamento de dados**

As pessoas geralmente têm sonhos e alguns objetivos à curto prazo, na maioria das vezes, pouco definidos. A tendência do empreendedor é definir objetivos de longo prazo e estabelecer os de curto prazo que lhe possibilite reunir as condições necessárias para a realização de seus projetos mais amplos. Os objetivos são claramente definidos em relação “o que”, “quanto”, “como”, e “quando” conseguir determinados resultados.

No item “**Busca de Informações**”, é evidenciado que os graduandos não realizam a busca de informações necessárias para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito. Observa-se que 10 graduandos (55%) discordam em grande parte e outros 4 (22,2%), discordam plenamente de terem desenvolvidos a característica “busca de informações”.

**Gráfico 8**  
**Busca de Informações**



**Fonte: levantamento de dados**

**Tabela 9**

**Busca de informações**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discorda plenamente	4	22,2	22,2	22,2
Discorda em grande parte	10	55,6	55,6	77,8
Posição neutra	1	5,6	5,6	83,3
Concorda em grande parte	2	11,1	11,1	94,4
Concorda plenamente	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	
Total	18	100,0		

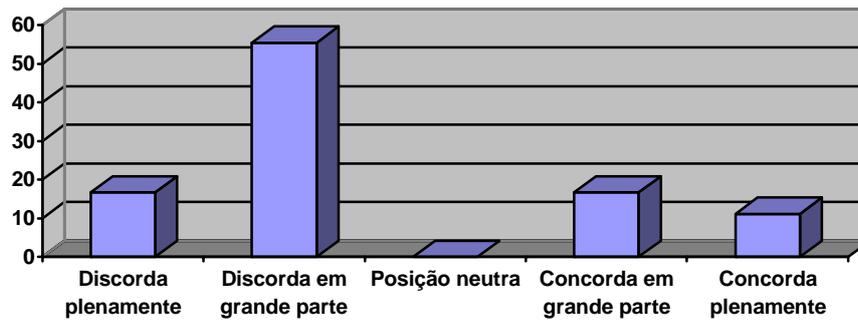
**Fonte: levantamento de dados**

Para alcançar o resultado pretendido, o empreendedor pesquisa pessoalmente as informações de clientes, fornecedores e concorrentes; pesquisa também, pessoalmente, sobre como fabricar um produto ou fornecer um serviço e solicita orientação de especialistas para obter assessoria técnica e comercial.

No item **“Persuasão e rede de contatos”**, as respostas apontam uma concentração na variável “discorda em grande parte”. Com uma média de (2,39) e desvio padrão de (1,24), o gráfico abaixo indica que 10 graduandos (55,5%) não

estabelecem contatos com pessoas que possam ajudá-los na realização de seus objetivos.

**Gráfico 9**  
**Persuasão e rede de contatos**



**Fonte: levantamento de dados**

**Tabela 10**  
**Persuasão e rede de contatos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discorda plenamente	4	22,2	22,2	22,2
Discorda em grande parte	9	50,0	50,0	72,2
Concorda em grande parte	4	22,2	22,2	94,4
Concorda plenamente	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	
Total	18	100,0		

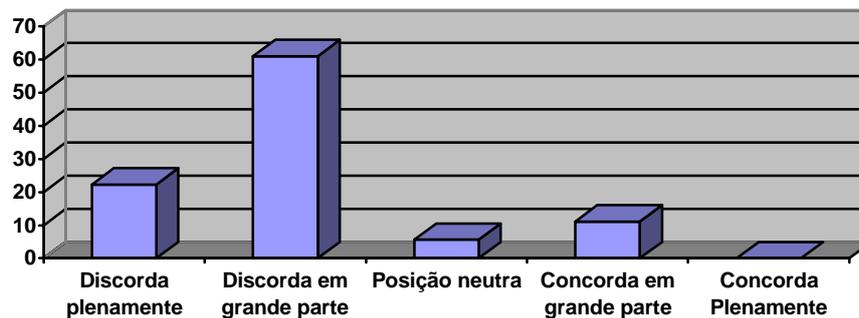
**Fonte: levantamento de dados**

A necessidade de realização faz com que as pessoas busquem atividades desafiantes que, muitas vezes, consistem no controle de fatores externos adversos. O empreendedor geralmente é um catalisador de mudanças no meio, alguém que transforma condições ambientais em função da realização dos próprios objetivos. Assim, toda personalidade empreendedora tem forte necessidade de exercer controle sobre situações e isto geralmente significa exercer influência sobre pessoas. Para realizar os objetivos é necessário negociar, fazer acordos, convencer pessoas, obter colaboração, levar pessoas a acreditar em determinada idéia.

O empreendedor geralmente aprimora sua capacidade de exercer influência, desenvolvendo as habilidades de convencer pessoas a fazerem coisas como ele precisa que sejam feitas, e de estabelecer contatos com pessoas que possam ajudá-lo na realização de seus objetivos.

No item “**Exigência de qualidade e eficiência**”, 11 formandos (61,1%), não se destacam pelo nível de qualidade de seus trabalhos, e nem realizam as tarefas com maior rapidez ou com menor custo. Também se observa no gráfico que existe uma concentração na variável “discorda plenamente”, onde 4 graduandos (22,2%), respondem discordando plenamente, que juntamente com os outros 11 graduandos, sinalizam que não se identificam com a característica “exigência de qualidade e eficiência”.

**Gráfico 10**



### Exigência de qualidade e eficiência

Fonte: levantamento de dados

**Tabela 11**

#### Exigência de qualidade e eficiência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discorda plenamente	4	22,2	22,2	22,2
	Discorda em grande parte	11	61,1	61,1	83,3
	Posição neutra	1	5,6	5,6	88,9
	Concorda em grande parte	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	
Total		18	100,0		

Fonte: levantamento de dados

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. A excelência, portanto, é um hábito, não um incidente”. (Aristóteles).

O empreendedor geralmente se destaca pelo nível de qualidade mais alto de seus trabalhos, resultado de seus padrões de excelências e energia para trabalhar duro.

Constantemente, busca as maneiras de realizar tarefas com maior rapidez, menor custo e maior qualidade, experimentando soluções melhores para problemas que muitas pessoas, com menor necessidade de realização, considerariam resolvidos.

A busca da qualidade total pode gerar problemas para o empreendedor. Muitas, vezes, ele define padrões de excelência que dificultam sua adaptação a equipes de trabalho dentro de determinados contextos culturais.

### **3.2 Análise dos Dados Qualitativos:** satisfação com a grade curricular.

Buscando possibilitar a expressão de percepção dos formandos, não contemplados no bloco do questionário dos níveis de identificação com as características empreendedoras dos formandos, foram incluídas perguntas sem definição prévia de escolha de resposta.

Neste sentido, foram incluídas perguntas acerca de qual a formação profissional obtida pelos alunos do curso de administração, formados no primeiro semestre de 2002; do grau de satisfação dos concluintes diante da formação profissional que o curso lhe ofereceu; quais as principais dificuldades encontradas na formação do estudante e finalmente, quais as principais alternativas, em termos de disciplinas, de aperfeiçoamento do processo de formação dos graduandos.

Este grupo de questões sem definição prévia teve como objetivo permitir a tradução da realidade da formação profissional dos discentes, para que se possa

avaliar a adequação ou não da grade curricular para com a satisfação profissional dos alunos. As respostas obtidas estão sumarizadas nos quadros abaixo.

A primeira questão foi elaborada devido os alunos terem cursado ao longo de todos os períodos, as cinquenta disciplinas que estavam a sua disposição e que compõe a grade curricular, assim, perguntou-se, **qual a formação profissional obtida no final do curso?**

Dos 18 alunos respondentes, 2 discentes não responderam se a formação foi somente profissional ou voltada ao empreendedorismo ( apontaram que a formação dependia de cada um, ou seja, era diretamente proporcional a dedicação às disciplinas que escolhiam de seu maior interesse ).

A seguir, foram contadas as freqüências de aparecimento das respostas voltadas à formação profissional sem uma orientação específica, para a empreendedora e para nenhuma das duas formações:

**Figura 5 – Formação profissional obtida pelos alunos formados no segundo semestre de 2001.**

<b>FORMAÇÃO OBTIDA</b>	<b>NÚMERO DE ALUNOS</b>
Formação profissional não específica	14
Formação Empreendedora	02
Nenhuma das duas formações	02

O que se pode deduzir das respostas explicitadas pelos formandos, é que o curso está voltado 77,8% (14 alunos) para a formação de administradores sem uma orientação profissional específica, 11,1% (02 alunos) para a capacitação de administradores empreendedores e 11,1% (02 alunos) para nenhuma destas duas formações, conforme observa-se na figura 5 acima.

**Figura 6 - Grau de satisfação dos alunos diante da formação profissional que o curso lhe ofereceu.**

<b>GRAU DE SATISFAÇÃO</b>	<b>NÚMERO DE ALUNOS</b>
Formação profissional não específica	04
Formação empreendedora	02
Insatisfeitos com a formação obtida	12

O que se pode deduzir das respostas da figura 6 acima sumarizada, é a insatisfação pela formação profissional não específica, ou seja, dos 18 respondentes, apenas 4 (22,2%) se mostraram satisfeitos com a titulação de administradores sem uma orientação específica.

No entanto, como se pode visualizar (na figura 6), a formação empreendedora foi considerada por apenas 2 alunos), o grau de satisfação é de 100% àqueles 2 formandos que consideraram esta formação específica obtida.

**Figura 7 – Principais dificuldades encontradas na formação.**

<b>DIFICULDADES ENCONTRADAS</b>	<b>NÚMERO DE ALUNOS</b>
Disciplinas pouco voltadas para uma formação específica	09
Falta de ligação entre a teoria e a prática	05
Falta de disciplinas voltadas para a região	03
Desnível de conhecimento dos alunos.	01

Esta figura 7 mostra a preocupação dos formandos com alguns aspectos da estrutura curricular. Esta estrutura deve favorecer tanto a possibilidade de adequação diante de novas realidades (também, estágios supervisionados nas

organizações) quanto as que incentivem o aluno a fazer o seu curso no ritmo e direção que forem mais adequados às suas características e ao seu projeto pessoal.

A busca de sintonia do currículo do curso em relação às realidades, envolve, não somente à reformulação da grade curricular e / ou transposições de disciplinas de um semestre para outro, mas também envolve mudanças culturais, comportamentais, tecnológicas, técnico ambientais.

**Figura 8 – Disciplinas alternativas para aperfeiçoamento do processo de formação.**

<b>DISCIPLINAS ALTERNATIVAS</b>	<b>NÚMERO DE ALUNOS</b>
De empreendimentos	15
Ética	02
Administração agrária	01

Na figura 8 pode-se visualizar que a maior preocupação dos formandos é a necessidade de se capacitarem técnica e cientificamente para a criação de seus próprios negócios. Esta sinalização vem ao encontro da Coordenação do Curso de Administração que já acenou para a implementação de disciplinas visando capacitar e fomentar futuros empreendedores.

Na parte do estudo da ética, o formando responde com a necessidade não somente do uso que faz dos conhecimentos técnicos e tecnológicos, mas também da ética que é a conduta do indivíduo necessária e relevante determinada pela sociedade, fator fundamental para o sucesso pessoal e das organizações.

Na disciplina requerida de Administração agrária, uma vez que o nosso estado se assenta numa economia prioritariamente agrícola, podemos deduzir que devemos buscar uma sintonia de uma estrutura curricular que deve contemplar a base nacional de conhecimentos e a diversificada voltada para a realidade local.

**Figura 9 – Sugestões apresentadas para a melhoria do curso**

<b>SUGESTÕES</b>	<b>NÚMERO DE ALUNOS</b>
Mais disciplinas voltadas para uma formação específica	15
Mais ligação entre a teoria e a prática	14
Mais estudos sobre o empreendedorismo	13
Mais disciplinas voltadas para a região.	10
Mais estudos sobre Ética	02
Mais nivelamento do conhecimento entre alunos	02
Mais estudos sobre administração agrária	01
Maior integração entre alunos e a Instituição	01

Esta figura 9 sumariza todas as respostas das questões abertas. Estas sugestões apontam para as questões da estrutura curricular (implantação de disciplinas), assim como para as questões de estratégias a serem aplicadas na relação do processo de ensino-aprendizagem. Também os formandos sinalizam a necessidade de uma maior integração com a Instituição de Ensino.

Há de se ressaltar, entretanto, o item sugerido sobre mais disciplinas voltadas para uma formação específica, sendo destacado o “empreendedorismo”, indicando uma preocupação associada à necessidade de desenvolver capacidades empreendedoras, assim como o item da relação teoria & prática, que acena para uma cisão entre o que se ensina na Universidade e o mundo real do trabalho enquanto prática social e empresarial.

### **3.3 Análises Finais**

Do resultado desta investigação, a partir das percepções dos formandos do segundo semestre de 2001 do curso de Administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná, podem ser elencadas as seguintes análises:

a) Formação profissional indefinida

A formação profissional que o curso de Administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná proporcionou aos formandos do segundo semestre de 2001, segundo a maioria, não foi voltada ao empreendedorismo, tampouco a uma formação específica que é o generalista especializado, e que possui uma “forte especialidade” sem desconhecer as implicações do que faz para toda a organização de forma interconectada.

b) Necessidade de formação centrada na capacitação de empreendedores.

Os alunos que cursaram a disciplina “formação de empreendedores” oferecida como eletiva, foram unânimes na afirmativa de estarem plenamente satisfeitos.

Filion (1991) definiu o empreendedor como sendo uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Entretanto, estas características não são exclusivas de determinados indivíduos, conforme revelou Dolabela (2002:28): “A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidor nos meios científicos. Assim, é possível que as pessoas aprendam a serem empreendedoras, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional”.

c) Necessidade de articulação da teoria x prática

Os estudantes necessitam vivenciar a realidade das empresas, como parte de seu aprendizado e preparo para poder ocupar o seu espaço de futuro profissional. São as atividades de estágio sob a orientação de professores e supervisão de profissionais que proporcionam a experiência prática.

De acordo com as Políticas e diretrizes da Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, resolução No. 001, de 14 de junho de 1999, “o Estágio em

Administração da UFSC consiste nas atividades de formação acadêmico-profissionais programadas, orientadas e avaliadas por professores do CAD, que proporcionem aprendizagem social, profissional e cultural aos alunos regularmente matriculados no Curso de Graduação em Administração, podendo compreender remuneração ao acadêmico” (CAD, 1999, p.2).

d) Necessidade de disciplinas alternativas

As especificidades de cada região precisam ser consideradas. Os projetos Pedagógicos dos cursos de Administração devem respeitar a base comum dos quatro campos de conhecimento definidos para os cursos de administração (o de Estudos Humanos, Comunicativos, Simbólicos, Artísticos e de Investigação Científica e suas Tecnologias; os Estudos Administrativos, Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e suas Tecnologias; os Estudos Econômicos, Financeiros, de Mercado e de Relações Internacionais e suas Tecnologias; e os Estudos Quantitativos e suas Tecnologias), entretanto, um roll de disciplinas optativas precisa ser oferecido de modo a atender mais efetivamente às necessidades dos alunos e /ou região.

### **3.4 Recomendações**

a) Criação de uma comissão formada por administradores e profissionais da área da educação com o objetivo, de através de investigação científica, diagnosticar e implantar uma grade curricular que atenda os anseios dos graduandos e dirigentes empresariais.

b) Realização de uma investigação científica, levando em conta as especificidades da região, para que possa oferecer disciplinas voltadas à formação de empreendedores.

c) Criação de canais de interlocução, de forma a que a Direção Geral da Instituição e Assessoria Pedagógica tornem-se mais presentes junto à comunidade

acadêmica. Também, realização de eventos sociais visando à integração entre os estudantes, professores e a direção da Instituição.

d) Criação de uma sistemática capaz de recrutar e selecionar docentes, primando pelos conhecimentos de pesquisas técnico-científicas e de vivência profissional.

e) Criação de um laboratório exclusivo para o curso de Administração, com computadores disponíveis, um para cada dois alunos, com acesso à Internet. Também, disponibilizar acervo básico de programas aplicados à Administração plenamente atualizados, visando estreitar a teoria & prática através da informática.

O setor educacional passa por mudanças jamais vistas. Existem muitas variáveis que compõem a complexidade da educação mundial, tais como, a expansão da demanda, o ensino a distância, as mudanças pedagógicas e a educação continuada.

Nos dias atuais, se tornou crescente a discussão em torno dos caminhos que o ensino superior virá a seguir em todo o Brasil, mas o que realmente interessa é a qualidade de ensino e do seu produto.

É imprescindível melhorar a “qualidade” para que, principalmente as organizações universitárias onde os problemas existentes são complexos e delicados, sobrevivam em uma época de extrema competição pelos mercados global e regional. Desta maneira, as Instituições de Ensino Superior devem dar a respectiva e necessária importância sobre o tipo de profissional que se deseja formar, afinal, estas instituições são responsáveis pelo futuro profissional e pessoal dos seus estudantes.

Faz-se necessário destacar que os cursos de Administração possuem grande destaque entre as diversas graduações, o que se deve em grande parte à sua importância na vida das organizações que influenciam e interagem com a vida do ser humano. O administrador é, provavelmente, um dos principais elementos para

as universidades e instituições de ensino superior no desenvolvimento da “função social”. Procurar saber estes resultados na formação do curso de Administração, entender o atual momento acadêmico para o seu egresso e acompanhar o desenvolvimento deste curso são aspectos que se apresentam com grande importância.

Não se deve limitar apenas na reestruturação da grade curricular, mas também nas estratégias pedagógicas, na transmissão dos conhecimentos e numa gestão eficaz que atinja o desenvolvimento das habilidades necessárias do administrador ideal, ou seja, aquele que busca o aprendizado contínuo e é capaz de desenvolver o seu grupo de trabalho, na busca de novas formas para administrar uma empresa que se renova através da aprendizagem e se transforma continuamente.

## 4. CONCLUSÕES

Ao término desse estudo, cumpre enfatizar que o seu objetivo não se concentrou apenas em atingir respostas às perguntas previamente formuladas, mas em reunir uma base de dados e um conjunto de informações capazes de estimular a elaboração de análises e reflexões sobre a importância que a grade curricular oferecida no curso, exerce sobre a formação do graduado em administração.

O estudo realizado, com base na percepção dos graduandos do curso de administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná – ILES, buscou analisar se a grade curricular oferecida aos estudantes até o primeiro semestre de 2001 estava voltada para a formação de profissional ou de empreendedores.

Portanto, o resultado obtido demonstrou que do ponto de vista dos formandos, a formação profissional não foi voltada ao empreendedorismo, assim como a uma formação específica que é o generalista especializado.

Destaca-se que a maioria das sugestões apresentadas pelos formandos já foi implementada, entre as quais, cita-se:

a) Para se atender uma formação mais específica, foi inserida na grade curricular a disciplina “formação de empreendedores”;

b) Em atendimento à solicitação da teoria & prática, foram realizados convênios com empresas, e parte da carga horária (20h) do Estágio II, foi direcionada para visitas técnicas às organizações;

c) Foram inseridas cinco disciplinas eletivas na grade curricular para fazer frente às necessidades individuais dos estudantes / ou região;

d) Em sala de aula são realizados encontros onde participam empresários com depoimentos de suas experiências no cotidiano;

e) Foram implementadas ações sistemáticas voltadas para a recuperação das deficiências de formação do aluno, através de monitorias, também, um acompanhamento psicopedagógico por meio de um docente qualificado para o exercício dessa atividade.

Além dessas sugestões apresentadas pelos graduandos e que foram implementadas, outras ações também fazem parte, conforme abaixo apresentado:

a) Revisão do Projeto Pedagógico, concomitante a alteração da grade curricular, uma vez que o mestrando é coordenador do curso de Administração;

b) Revisão do Planejamento Estratégico, estabelecendo a Visão, Missão, Valores e os Objetivos do Curso de Administração;

c) Desenvolvimento de projeto para a instalação de um laboratório em parceria com a Empresa Microssiga, visando atingir a relação teoria & prática através da informática;

d) Acompanhamento dos egressos através da recém criada, ASSAEI – Associação dos Egressos do Curso de Administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Ji-Paraná. Os ex-alunos participam nos seminários e congressos realizados pelo curso;

e) Criação do Conselho de Curso, este, formado por seis professores e um representante acadêmico;

f) Implantação do sistema de auto-avaliação, realizado semestralmente;

g) Criação de um jornal, veículo de comunicação do curso, chamado de ADM COMUNICA com veiculação mensal;

h) Reestruturação do quadro docente. São realizadas reuniões periódicas oferecendo incentivo para que o professor busque o aperfeiçoamento e treinamento;

i) Reunião com líderes de turmas mantendo o foco no problema diagnosticado e a busca da solução;

j) Apoio à participação de eventos proporcionando uma interação escola x comunidade;

k) Bolsas de estudo para os alunos envolvidos em projetos de pesquisa e extensão;

l) Reestruturação da Empresa Junior com realização de cursos de “consultores Juniores”. Esta ação proporciona aos acadêmicos uma aproximação com as organizações através da prestação de serviços de consultoria, supervisionados por docentes.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Flávio de., **Como empreender sem capital**. Belo Horizonte: ed. Leitura, 2001.

ANDRADE, Rui O. B. de; AMBONI, N., **Projeto Pedagógico para os cursos de administração**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Perfil e habilidades do Administrador**, São Paulo: ANGRAD, 1996.

BATMAN, Thomass., **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**, São Paulo: Atlas, 1998.

BIRLEY, Sue e MUZOCA; Daniel F., **Dominando os Desafios do Empreendedor**, São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL, **LEI 4.769, de 09 de setembro de 1965. Decreto 61.934**, de 22 de novembro de 1967. Diário Oficial, Brasília, V 126, N 66, p. 6009, 8 de abr. 1988.

CASSON, M. C., **The entrepreneur**. Oxford, Martin Robertson, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. , **Introdução à teoria geral da administração** , edição compacta, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. , **Gerenciando Pessoas**, 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COLLINS, O. F. ; MOORE, D. G. , **The enterprising man**, Michigan: Mich. State University Press, 1964.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Anais do II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos Cursos de Administração**, Vitória-ES: 1997.

DEGEN, Ronald. , **O empreendedor**, São Paulo: Mc Graw – Hill, 1989.

DRUCKER, Peter Ferdinand. , **Em tempos de turbulência**, São Paulo: Pioneira, 1980.

DRUCKER, Peter Ferdinand. , **Inovação e Empreendimento**, São Paulo: Pioneira, 1985.

DRUCKER, Peter Ferdinand. , **Inovação e Espírito Empreendedor**, 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter Ferdinand. , **Administração à Administração**, 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FILLION, L. J. , **The design of your entrepreneurial learning system: identify a vision and asses your relations system**. Comunicação apresentada na terceira conferência sobre Estudos do Empreendedor, Universidade de Calgary, 28 – 30 de setembro, 1989.

GALLIANO, A., Guilherme. **O método científico: Teoria e prática**, São Paulo: Harbra, 1986.

GIL, Antonio Carlos. , **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 1987.

HALL, David. , **Na Companhia dos heróis**, São Paulo: Makron Books, 2001.

LEITE, A Emanuel. , **O fenômeno do empreendedorismo**, Recife – PE: Bagaço, 2000.

McCLELLAND, D. C. e Steele, R. **Human Motivation**. N. jersey: G. N. Press, 1973.

MARTINS, C. B. , **Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil**, Ciência e Cultura, São Paulo: 1989.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. , **Introdução à administração**, 3 ed. , São Paulo: Atlas, 1990.

MEZZOMO, João C. , **Gestão da qualidade na escola**, São Paulo: Terra – escritório de comunicação, 1994.

REVISTA ANGRAD, out – dezembro, 2000; jan – março, 2001; abril – junho, 2002.

REVISTA HS MANAGEMENT, 25 de abril, 2001.

REVISTA DE ENSINO SUPERIOR, agosto, 2000 e junho, 2001.

ROBBINS, Stephen P. , **Administração, Mudanças e Perspectivas**, Manaus: Saraiva, 2000.

SENGE, P. , **A quinta disciplina, arte, teoria e prática na organização de aprendizagem**, 9 ed. , São Paulo: Best – Seller, 1990.

SCHUMPETER, J. A. , **Teoria do Desenvolvimento Econômico**, São Paulo: Nova Cultura, 1985.

SOARES, Luiz Márison, **A estrutura curricular de administração na visão do corpo discente: formação profissional ou de empreendedores?** Florianópolis: UFSC, 1997 (Dissertação de Mestrado).

STEVENSON, H. H; JARILLO, J. C. , **A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurship management.**, Strategic Management Journal, Vol 11, 1990.

UTTERBACK, JamesM. , **Dominando a dinâmica da Inovação**, Rio de Janeiro: Qualimark, 1996.

VASCONCELLOS, Marcos G. , **Apostila sobre o empreendedorismo**, Foz do Iguaçu – PR, 2001.

ZOGHLIN, Gilberto G. , **De executivo a empreendedor**, São Paulo: Makron Books, 1994.

## **ANEXOS**

Instrumento de pesquisa para Dissertação de Mestrado da UFSC.  
Mestrando : Aroldo Hercilio Pacheco

Prezado Formando,

Apresento um instrumento composto de dez questões, cujas respostas devem corresponder ao seu posicionamento frente ao que é solicitado. Suas respostas contribuirão para analisar se a formação profissional do Curso de Administração do ILES/ULBRA de Ji-Paraná estaria voltada para a capacitação de administradores empreendedores ou apenas estaria conferindo a titulação de administradores sem uma orientação profissional específica. Você terá em cada questão, opções codificadas em uma escala de 1 a 5, correspondentes aos seguintes níveis de identificação com as características empreendedoras que você sente em relação a cada item.

Assinale a seguir a opção que melhor representa correspondências sobre cada item apresentado. Assinale apenas uma opção em cada item. Obrigado.

1	Discorda plenamente
2	Discorda em grande parte
3	Posição neutra
4	Concorda em grande parte
5	Concorda plenamente

1 - Identificação de novas oportunidades

Aproveita oportunidade fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamentos, equipamentos, local de trabalho ou assistência.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
--	--

## 2 – Perseverança

Age diante de dificuldades relevantes.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
--	--

## 3 - Correr riscos calculados

Analisa as alternativas e calcula riscos cuidadosamente.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
--	--

## 4 - Organização

Planeja um trabalho grande dividindo-o em partes mais simples e com prazos definidos.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
---	--

## 5 - Independência/Autonomia

Mantém suas decisões, mesmo quando outras pessoas se opõem, diante de resultados desanimadores.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
---	--

## 6 - Comprometimento

Despende um grande esforço para completar uma tarefa contratada.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
--	--

## 7 - Estabelecimento de metas

Fixa objetivos que lhe proporcionem desafios e que tenham significado pessoal.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
--	--

## 8 - Busca de Informações

Busca informações necessárias para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
---	--

## 9 - Persuasão e Rede de Contatos

Usa de pessoas influentes para atingir seus próprios objetivos.	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
---	--

## 10 - Exigência de Qualidade e Eficiência

Procede de forma a executar melhor as coisas, mais rapidamente ou mais barato	1 (    ); 2 (    ); 3 (    ); 4 (    ); 5 (    )
---	--

**Instrumento de pesquisa para Dissertação de Mestrado da UFSC**  
**Mestrando: Aroldo Hercilio Pacheco**

Prezados formandos,

Apresento um instrumento composto de quatro questões cujas respostas devem corresponder ao seu posicionamento frente ao que é solicitado.

As perguntas aqui elencadas têm como objetivo permitir a tradução da realidade da formação profissional dos discentes, para que se possa avaliar a adequação ou não da grade curricular para com a satisfação profissional dos alunos. As respostas obtidas serão utilizadas para estudos posteriores do Curso de Administração do ILES/ULBRA.

1. Existe adequação da grade curricular do curso de administração do ILES para a formação de administradores sem uma orientação específica ou para a formação de empreendedores?
2. Qual o grau de sua satisfação diante da formação profissional que o curso de administração do ILES lhe ofereceu?
3. Quais as principais dificuldades encontradas na formação dos discentes?
4. Quais as principais alternativas, em termos de disciplinas, de aperfeiçoamento do processo de formação dos graduando?

RESPOSTAS: