



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Germano Teixeira Cruz

Educação Empreendedora: Uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro.

Brasília
2013

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Germano Teixeira Cruz

Educação Empreendedora: Uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília
2013

Germano Teixeira Cruz

Educação Empreendedora: Uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro.

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Professor Dr. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JÚNIOR

Universidade de Brasília

Professora Dra. CATARINA CECÍLIA ODELIUS

Universidade de Brasília

Professora Dra. THAÍS ZERBINI

Universidade de São Paulo

Brasília
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Francisco Coelho pelas suas orientações e por sua paciência. Sua dedicação à ciência é mais do que inspiradora.

Às professoras Catarina Cecília Odelius e Thaís Zerbini por terem aceitado fazer parte da banca de qualificação do projeto e da avaliação do trabalho final, oferecendo valiosas contribuições.

À Natália Bertussi, colega de mestrado, pelo auxílio em diversos momentos na elaboração deste trabalho.

À Iana Gabriela, minha amiga e prima, pela sua prestimosa ajuda na coleta de dados. Sua participação foi fundamental para que essa etapa pudesse ser concluída.

À todos servidores do Instituto Federal de Brasília, principalmente, à professora Patrícia, docente da língua inglesa, pela validação da tradução do questionário de características do Comportamento Empreendedor e à professora Fernanda Ribeiro pelo auxílio na correção ortográfica na primeira versão deste trabalho.

À Lourdes Maria Teixeira, que além de ser minha mãe, é um exemplo de empreendedora de sucesso. Agradeço por todo amor, carinho, dedicação e por sempre ter me apoiado em minhas escolhas.

À Ana Paula Pessoa por estar ao meu lado em todos os momentos dessa caminhada. Agradeço por compreender minha ausência, meu mau humor, reclamações e desabafos. Foi com o seu incentivo que me inscrevi nesse programa de pós-graduação. Saiba que serei eternamente grato por tudo.

Ao Leonardo Ferreira, meu primo e amigo, pela ajuda nos últimos meses dedicados a esse trabalho.

Por fim, agradeço à todos os empreendedores que dedicaram uma parcela de seu valioso tempo para contribuir com essa pesquisa.

Sumário

Lista de Figuras	vii
Lista de Tabelas	viii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
1.1 – Comportamento Empreendedor.....	13
1.1.1 – Características do comportamento empreendedor.	15
1.1.2 – Análise da produção empírica sobre comportamento empreendedor. .	24
1.2 – Educação Empreendedora	27
1.2.1 - O empreendedorismo pode ser ensinado?.....	27
1.2.2 - Definição de educação empreendedora.....	29
1.2.3 - Stakeholders da educação empreendedora.....	33
1.2.4 – Efetividade nos resultados.....	37
1.2.5 - Principais influências no aprendizado.....	43
1.2.6 – Métodos de ensino.....	46
1.2.7 – Propagação da educação empreendedora.	52
1.2.8 – Análise da produção empírica sobre educação empreendedora.....	54
1.3 – Desempenho Individual.....	58
1.4– Modelo Teórico-Hipotético de Pesquisa	66
1.4.1 – Definições Operacionais das Variáveis Explicativas:.....	67
1.4.2 – Definição Operacional da Variável Critério:.....	68
1.4.3 – Hipóteses de Pesquisa	68
CAPÍTULO II – MÉTODO.....	71
2.1 - Descrição da Pesquisa	71
2.2 – Amostragem	72
2.3 - Instrumentos de Pesquisa	75
2.3.1 – Caracterização da Educação Empreendedora.....	76
2.3.2 – Comportamento Empreendedor	79
2.3.3 – Avaliação do Desempenho Individual.	84
2.4 – Coleta de Dados.....	85
2.5 - Análise de Dados.....	86

Sumário

CAPÍTULO III – RESULTADOS	88
3.1 – Educação Empreendedora	88
3.2 – Comportamento Empreendedor.....	89
3.3 – Desempenho Individual.....	93
3.4 – Análises de Correlação e Regressão Múltipla	98
3.4.1– Análise de correlação entre as variáveis.....	98
3.4.2 - Predição da variável Liderança e Supervisão (Fator 1)	98
3.4.3 - Predição da variável Planejamento e Organização (Fator 2)	101
3.4.4 - Predição da variável Sobrecarga de trabalho (Fator 3)	101
3.4.5 - Predição da variável Comprometimento Organizacional (Fator 4)	101
3.4.6 - Predição da variável Orientação para objetivos e resultados (Fator 5)	102
CAPÍTULO IV– DISCUSSÃO	104
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
5.1 – Limitações da Pesquisa.....	121
5.2 – Sugestões de pesquisas futuras	122
CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
Anexo A – Tabela dos artigos selecionados sobre Comportamento Empreendedor....	133
Anexo B – Tabela dos artigos selecionados sobre Educação Empreendedora.....	139
Anexo C – Tabela com as categorias e dimensões do desempenho gerencial proposta por Borman e Brush (1993)	148
Anexo D - Questionário sobre Comportamento Empreendedor e Desempenho no Trabalho	150
Anexo E – Folha de cálculo dos escores do questionário de identificação de características do comportamento empreendedor (McClelland et al., 1987).....	159

Lista de Figuras

Figura 1 - Participação das micro e pequenas empresas no número de empresas do setor de comércio e serviços - 1985/2001, segundo IBGE (2003).....	3
Figura 2 - Participação das micro e pequenas empresas no pessoal ocupado do setor de comércio e serviços - 1985/2001, segundo IBGE (2003).....	3
Figura 3 - Participação das micro e pequenas empresas na receita do setor de comércio e serviços - 1985/2001, segundo IBGE (2003).....	3
Figura 4 - Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas, Estado de São Paulo (rastreamento realizado em out./06 a mar./07), segundo SEBRAE-SP (2010).....	5
Figura 5 – Teoria do comportamento planejado de Ajzen, segundo Engle et al.....	16
Figura 6 – Modelo teórico hipotético.....	70
Figura 7 – Scree plot da escala de características do comportamento empreendedor.....	92
Figura 8 – Scree plot da escala de desempenho no trabalho.....	94

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Bases de dados e periódicos consultados.....	10
Tabela 2 – Artigos encontrados, segundo base de dados e palavras-chave utilizadas.....	12
Tabela 3 – Categorias e dimensões propostas pela meta-análise de Borman e Brush (1993).....	60
Tabela 4 – Modelo da perspectiva das diferenças individuais proposto por Campbell (1990).....	62
Tabela 5 – Categorias e dimensões do desempenho de tarefa e contextual de gerentes.....	64
Tabela 6 – Dados demográficos da amostra selecionada.....	74
Tabela 7 – Informações sobre a empresa.....	75
Tabela 8 – Itens propostos para caracterização da Educação Empreendedora.....	78
Tabela 9 – Características do comportamento empreendedor e número de itens.....	83
Tabela 10 – Característica dos cursos de empreendedorismo já realizados.....	88
Tabela 11 – Percepção sobre os cursos de empreendedorismo já realizados.....	89
Tabela 12 – Média, Desvio Padrão, Coeficiente de variação e Número de respondentes.....	90
Tabela 13 – Resultados de fidedignidade da escala de comportamento empreendedor.....	91
Tabela 14 – Carga fatorial do Comportamento Empreendedor.....	93
Tabela 15 - Tabela de correlação entre os fatores de desempenho.....	94
Tabela 16 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes das variáveis pertencentes ao Fator 1 Liderança e Supervisão.....	95
Tabela 17 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes das variáveis pertencentes ao Fator 2 Planejamento e Organização.....	96
Tabela 18 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes das variáveis pertencentes ao Fator 3 Sobrecarga de Trabalho.....	96
Tabela 19 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes das variáveis pertencentes ao Fator 4 Comprometimento Organizacional.....	97
Tabela 20 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes das variáveis pertencentes ao Fator 5 Orientação para objetivos e resultados.....	97
Tabela 21 - Matriz de Correlação entre as variáveis.....	99
Tabela 22 – Blocos de entrada de variáveis.....	100
Tabela 23 – Resultados da Regressão Linear (Variável Critério: Liderança e Supervisão).....	101
Tabela 24 – Resultados da Regressão Linear (Variável Critério: Comprometimento Organizacional).....	102
Tabela 25 – Resultados da Regressão Linear (Variável Critério: Orientação para objetivos e resultados).....	103

Resumo

A atividade empreendedora, representada pelas micro e pequenas empresas, há alguns anos vem sendo reconhecida como elemento importante para o desenvolvimento econômico e social de muitos países. Apesar disso, as altas taxas de mortalidade dessas organizações tem atraído a atenção de pesquisadores e formuladores de políticas públicas. Algumas pesquisas têm indicado que dentre as causas da mortalidade precoce desses negócios está a ausência de características empreendedoras e conhecimentos gerenciais dos proprietários. Nesse contexto, a educação empreendedora é avaliada como alternativa viável para o preenchimento dessas lacunas. Na literatura científica sobre o tema, os resultados deste tipo de ação instrucional têm sido avaliados em termos de criação de novos negócios, aumento na intenção de empreender e, em alguns poucos casos, no desempenho organizacional. Dessa forma, a originalidade e contribuição dessa dissertação estão em explorar as relações entre esses fenômenos e o desempenho individual. O modelo teórico propõe-se a investigar, empiricamente, a(s) influência(s) de variáveis pessoais e profissionais, da educação empreendedora e do comportamento empreendedor sobre o desempenho individual de microempreendedores. Participaram dessa pesquisa 203 proprietários de micro e pequenas empresas, vinculados ao programa Empreender. A coleta dos dados foi realizada à distância, utilizando um questionário eletrônico, após os empresários serem contatados por telefone e convidados à participarem. De maneira exploratória, os dados foram avaliados por meio de análises fatoriais, de correlação e de regressões hierárquicas, com entrada forçada e *stepwise*. Os resultados apontaram que dentre as variáveis pessoais, somente a idade se mostrou antecedente ao desempenho individual, e apenas no que se refere à orientação para objetivos e resultados. Na amostra avaliada, indivíduos que se sentiram preparados para empreender após a participação em ações instrucionais de educação empreendedora demonstram maior desempenho no exercício de papéis de liderança e supervisão. Os resultados também sugerem que essa relação pode ser moderada pelo desenvolvimento do comportamento empreendedor.

Palavras-Chave: Educação Empreendedora; Comportamento Empreendedor; Desempenho Individual;

Abstract

The entrepreneurial activity, represented by small enterprises has been recognized as an important element for economic and social development in many countries. Nevertheless, the high mortality rates of these organizations have attracted the attention of researchers and policymakers. Some studies have indicated that the lack of entrepreneurial characteristics and managerial knowledge of the owners is among the causes of early mortality of these businesses. In this context, entrepreneurial education is evaluated as a viable alternative to address a solution to this problem. In the literature, the results of this type of instructional activity have been evaluated in terms of new business creation, increased of the entrepreneurial intention and, in a few cases, by the organizational performance. Thus, the originality and contribution of this work is to explore the relationship between these variables and individual performance. A theoretical model is proposed to investigate empirically the influence(s) of personal and professional variables, entrepreneurial education and entrepreneurial behavior on the performance of entrepreneurs. A total of 203 owners of small enterprises linked to a program to promote entrepreneurship called “Empreender” participated in this study. Data was collected at distance using an electronic questionnaire, after requesting the entrepreneur’s participation by telephone. The data were evaluated using factor analysis, correlation and forced entry and stepwise hierarchical regressions. The results suggest that among the personal variables, only age proved to be a predictor to individual performance, and only regard to objectives and results orientation. Another result is that individuals who felt prepared to create a business after participating in entrepreneurial education programs demonstrate higher performance in the exercise of supervisory and leadership roles. The results also suggest that this relationship may be moderated by the development of entrepreneurial behavior.

Keywords: Entrepreneurship Education; Entrepreneurial Behavior; Individual Performance;

INTRODUÇÃO

Em nível global, o acelerado crescimento dos ambientes corporativos tem acarretado diversas mudanças econômicas, políticas e sociais nos estados. Os avanços na tecnologia e nas comunicações tem antecipado a simplificação de processos produtivos, e como consequência, causado a extinção de muitos postos de trabalho (Cheung, 2008). Neste cenário, países com histórico de rápido crescimento econômico têm sofrido com altos níveis de desemprego de jovens e adultos, em muitos casos, devido à mudança de uma economia agrícola para indústrias de manufatura e serviços menos expressivas na demanda por mão de obra (Millman, Matlay & Liu, 2008).

Nesse contexto, o empreendedorismo tem sido considerado como uma peça fundamental no desenvolvimento e bem estar de qualquer sociedade. As iniciativas empreendedoras são grandes fontes geradoras de empregos e riquezas e contribuem de forma expressiva com a inovação, fator chave para competitividade e crescimento, baseado na produção, difusão e uso de novos conhecimentos (Bosma & Levie, 2010). Além disso, o empreendedorismo se mostra como um processo de suma importância para renovação da economia, pautado na criação, manutenção e crescimento de novos negócios (Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R., Sailer, K., 2010).

Em face disto, a atenção dada por governos locais ao empreendedorismo e a inovação têm aumentado em larga escala, considerando, principalmente, a importância que esses elementos exercem no desenvolvimento econômico dos países (Carey & Matlay, 2010; Jaafar & Aziz, 2008; Kabongo & Okpara, 2010; Lewrick, et al., 2010). Tal consideração se justifica em termos macro econômicos, envolvendo o comércio exterior e a troca de tecnologias, em níveis intermediários, no que se refere a lidar com situações de reestruturação, downsizing e flexibilização da força de trabalho, e no nível individual, no que tange a restrição de opções de carreira e redução na oferta de vagas de trabalho (Jaafar & Aziz, 2008; Li & Liu, 2011).

De acordo com Gürol e Atsan (2006) o empreendedorismo é importante tanto para economias desenvolvidas quanto para aquelas que ainda estão em desenvolvimento. Para as mais estruturadas, os empreendedores atuam como revigoradores, criando novas oportunidades de trabalho e inovações tecnológicas, de produtos e de mercados. Nas economias menos desenvolvidas esse papel é ainda mais crítico, dada a importância social,

principalmente, no que se refere à distribuição de renda, desempenhada por essas atividades.

Uma das formas encontradas para mensurar o desenvolvimento do empreendedorismo em determinada região, foi a análise de dados oriundos das Micro e Pequenas Empresas (MPE). Segundo Klapper (2004) o estudo das MPE's ganhou força principalmente na década de 70, por se tratar de um período de crise estrutural em grande parte da Europa. A partir desta época a importância dessas empresas na economia se tornou mais evidente, como por exemplo, na Irlanda onde 99% dos empreendimentos são considerados pequenos e médios negócios, e contribuem com 68,4% dos empregos gerados pela iniciativa privada (Hynes & Richardson, 2007).

Fora do continente Europeu, dados semelhantes podem ser encontrados na China, onde, segundo Cheung (2008), as pequenas e médias empresas representam 98% do total de organizações instaladas em Hong Kong. Na Turquia, a KOSGEB (instituição governamental que acompanha e promove o desenvolvimento do empreendedorismo nacional) estima que 99,5% das empresas são consideradas de pequeno e médio porte, responsáveis por 61,1% dos empregos formalmente gerados e seu faturamento corresponde a 27,3% do PIB do país (Gürol & Atsan, 2006).

Segundo dados oriundos do censo de 2001, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003), no Brasil aproximadamente 98% do total de empreendimentos do setor de comércio e serviços, legalmente registrados, são enquadrados como micro e pequenas empresas, o que equivale a um total de 2 milhões negócios. Em termos de geração de empregos, essas empresas correspondem a 60% das ocupações geradas no mercado, representando aproximadamente 7,3 milhões de postos de trabalho e 9,7% de toda a população ocupada no país. Estima-se, também, que a somatória do faturamento destas empresas corresponda a 22% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, ou seja, 168,2 bilhões de Reais. A comparação do crescimento destes indicadores, nos censos de 1985, 1994 e 2001 pode ser observada nas Figuras 1,2 e 3.

Embora o volume de riqueza gerado por essas empresas seja expressivo, se comparado com outros países da América Latina, a participação das MPE's na composição do PIB brasileiro ainda é pequena. Em países como a Argentina, por exemplo, esse índice é de 60%, em El Salvador de 44% e no Peru de 42%. Na Europa esses índices são ainda maiores, como na Espanha onde os pequenos e médios negócios equivalem a 99% das empresas formalizadas e são responsáveis por 50,6% do PIB, na Grécia 55,6% e na Itália 55,6% (SEBRAE, 2013).

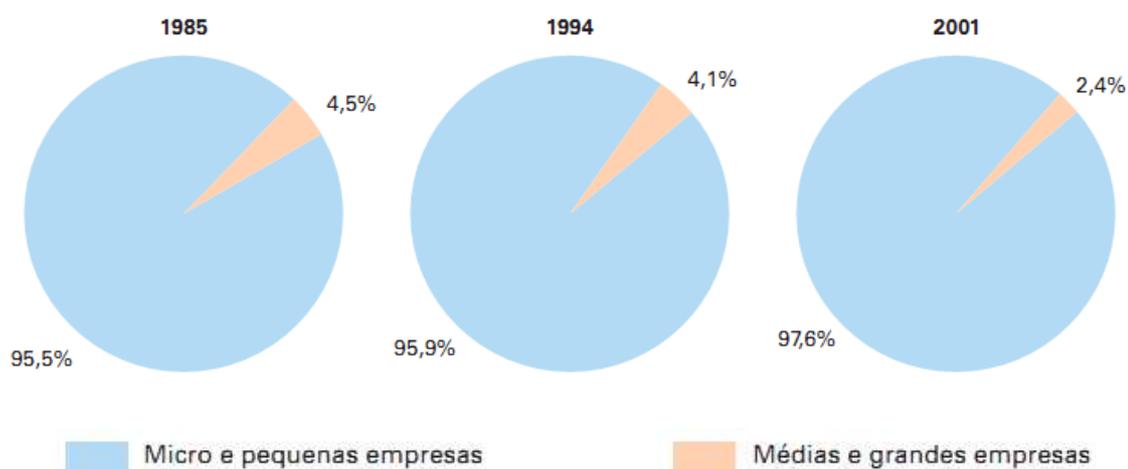


Figura 1 - Participação das micro e pequenas empresas no número de empresas do setor de comércio e serviços - 1985/2001, segundo IBGE (2003).

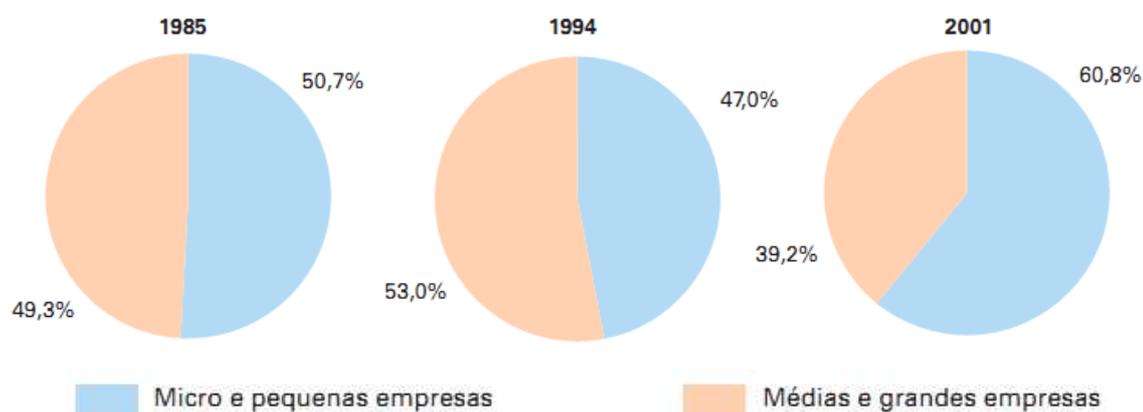


Figura 2 - Participação das micro e pequenas empresas no pessoal ocupado do setor de comércio e serviços - 1985/2001, segundo IBGE (2003).

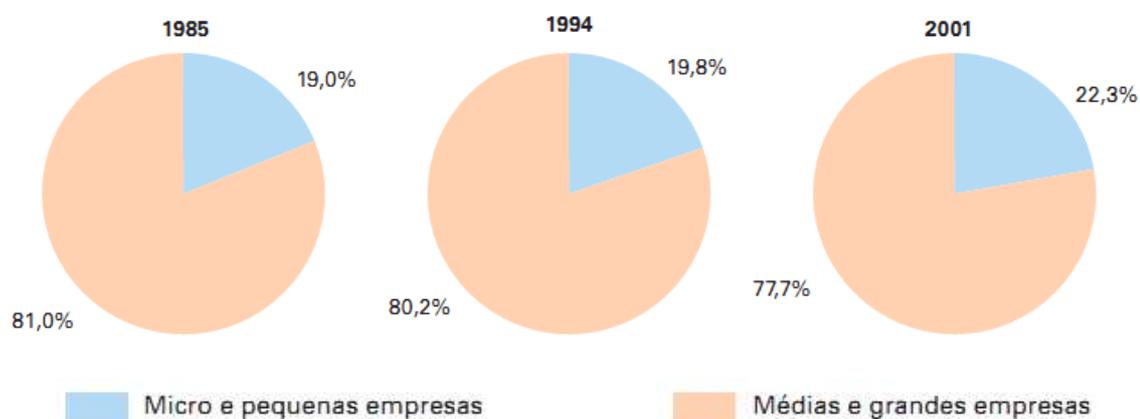


Figura 3 - Participação das micro e pequenas empresas na receita do setor de comércio e serviços - 1985/2001, segundo IBGE (2003).

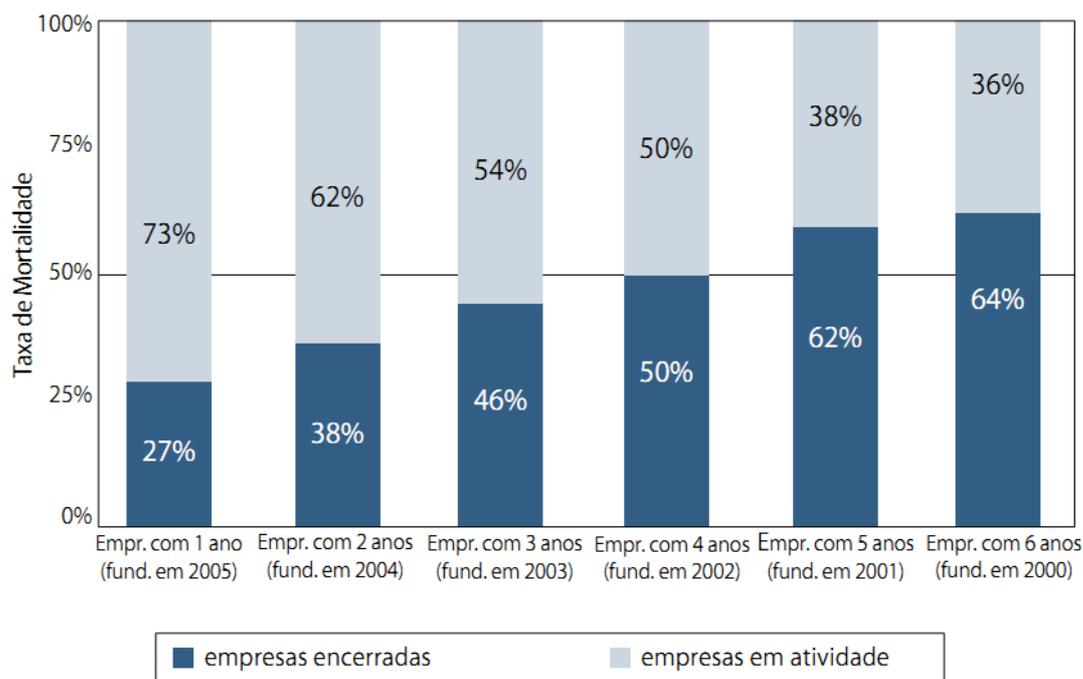
Em contraste ao fato de o Brasil estar entre as maiores economias do mundo, um relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (2011) aponta que em relação ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o país ainda ocupa a 84ª posição no ranking mundial. Um dos indicadores que tem puxado o país para posições inferiores nessa classificação é a distribuição de renda. Este fato reforça a importância das MPE's como um importante canal para que essa distribuição aconteça, devido, principalmente, ao alto número de empregos diretos e indiretos, gerados por essas empresas.

Em meio a este cenário, têm surgido algumas iniciativas como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2008) com o intuito de acompanhar as atividades das micro e pequenas empresas em todo o mundo. Essas organizações confirmaram que, apesar do importante papel das MPE's na conjuntura econômica e social de um país, muitas empresas estão indo à falência nos primeiros anos após a sua criação. Dessa forma, têm-se observado o aumento contínuo das taxas de mortalidade desses negócios com o passar dos anos.

Segundo Lewrick, et al. (2010) a criação e extinção de empresas (*turnover*), as taxas de sobrevivência e os índices de crescimento desses negócios, representam números relevantes para considerar o sucesso econômico de uma região. Contudo, em muitos casos, essas taxas tem se mostrado muito pequenas, indicando que, possivelmente, alguns empreendedores não possuem as características e conhecimentos necessários para gerir um negócio de forma sustentável. Os autores sugerem que o fracasso de negócios em seu período inicial é causado, principalmente, devido a falhas gerenciais, por exemplo, cultura organizacional inapropriada, não conseguir prover incentivos à força de trabalho, contratação de pessoal ineficiente, etc.

Essas causas são semelhantes às apontadas por um estudo realizado pelo Sebrae-SP (2008), que monitorou a mortalidade de micro empresas na cidade de São Paulo ao longo de 10 anos. Essa pesquisa demonstrou que, mesmo com a queda das taxas entre 1998 à 2007, os índices ainda continuam altos, apontando que 64% das empresas são encerradas após 6 anos de atividade, como pode ser observado na Figura 4.

O mesmo estudo apresentou que a cada ano, das mais de 130 mil empresas abertas no estado, quase 88 mil não completam 12 meses de atividade. Neste curto período, estima-se que uma média de 267 mil postos de trabalho deixem de existir, gerando uma perda financeira de 16 bilhões de Reais no PIB (Sebrae-SP, 2008).



Fonte: Observatório das MPes do SEBRAE-SP

Figura 4 - Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas, Estado de São Paulo (rastreamento realizado em out./06 a mar./07), segundo Sebrae-SP (2008).

Com o intuito de compreender melhor todo esse processo, alguns empresários foram questionados sobre sua percepção à respeito dos fatores que contribuíram para o encerramento prematuro das atividades (Sebrae-SP, 2008). A maior parte dos respondentes afirmou que os principais motivos foram:

1. Comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
2. Deficiências no planejamento antes da abertura do negócio;
3. Deficiências na gestão empresarial, após a abertura do negócio;
4. Insuficiência de políticas de apoio às empresas;
5. Problemas de conjuntura econômica;
6. Problemas pessoais dos sócios-proprietários.

É importante ressaltar que os próprios empresários reconhecem a importância do comportamento empreendedor como fator impactante nas chances de sucesso ou fracasso do empreendimento. Em relação aos outros motivos apontados pelos empresários, pesquisa como a de Millman, et al. (2008) explicam que a falta de oportunidades formais no mercado de trabalho acaba forçando muitos indivíduos a buscarem sua renda no autoemprego informal, sem planejamento ou conhecimento prévio do negócio. Em muitos casos, essas situações se associam a baixa remuneração e a condições inadequadas de

trabalho, com poucas perspectivas de melhorias futuras. Em se tratando da falta de políticas de apoio, a principal reclamação da classe empresarial brasileira é a respeito da alta carga tributária, uma vez que o Brasil é enquadrado como um dos países que tem a maior quantidade de impostos no mundo (GEM, 2008).

O conjunto de fatores apresentados acima tem levado os pesquisadores da área a investigar quais as condições necessárias para criar empreendimentos de sucesso. De certo modo, essa preocupação também tem incentivado órgãos governamentais a trabalhar em prol da formulação de políticas públicas, que envolvam a criação de programas de educação e treinamento para empreendedores, auxiliando-os a desenvolver empreendimentos com potencial de crescimento (Carey & Matlay, 2010; Chrisman, McMullan, Ring & Holt, 2012; Gerba, 2012; Petridou, Sarri & Kyrgidou, 2009; Millman, et al., 2008).

As peculiaridades das micro e pequenas empresas demandam que proprietários-gerentes assumam papéis diferenciados na direção do negócio. A atividade de administrar pequenas empresas em sua fase de crescimento é ainda mais complexa, não só pelo aumento da estrutura gerenciada, mas pelas mudanças que ocorrem no processo de transição (Lewrick, et al., 2010). O bom desempenho desses empreendedores é oriundo de habilidades básicas, técnicas, conceituais e de relacionamento humano. Todavia, são raros os casos em que os empresários possuem todas essas habilidades, principalmente, as humanas e conceituais.

Considerando os principais motivos que levam os empreendedores iniciantes à falência e o objetivo governamental de reduzir os altos índices de mortalidade precoce de MPE's, a educação empreendedora é apontada como alternativa viável para a minimização destes problemas, preenchendo lacunas conceituais e práticas daqueles que pretendem criar seus próprios negócios, ou dos que já são empresários (Hynes & Richardson, 2007). Os autores afirmam, ainda, que a preocupação desse tipo de educação não deve ser pautada somente em ensinar as pessoas a começar um negócio, mas em fornecer conhecimentos, habilidades e competências que os tornem capazes de promover mudanças inovadoras e flexíveis no ambiente de trabalho.

De forma mais restrita, Zheng e Yang (2011) apontam que a educação empreendedora pode ser entendida como um processo que proporciona a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, possibilitando ao indivíduo a identificação de oportunidades que outros não enxergariam. O intuito dessas ações instrucionais é fazer com que o aluno desenvolva a capacidade de integrar os recursos

disponíveis, facilitando a tomada de decisão frente aos riscos da criação de novos empreendimentos. Além disso, é importante que esse processo forneça ferramentas gerenciais como a preparação de planos de negócio, planos de marketing, aquisição de recursos financeiros e análise do fluxo de caixa.

Para muitos países, há muito tempo, a educação é considerada um dos componentes principais na luta contra a redução da pobreza e nos esforços de desenvolvimento social. Neste sentido, Klapper (2004) sugere que algumas iniciativas de educação empreendedora como oferecer capacitações nos vários níveis de escolaridade, criação de módulos compulsórios em cursos de engenharia e tecnologia, ampliar a inserção do plano de negócio nos currículos e criar ações para desenvolver o interesse dos estudantes sobre o empreendedorismo podem gerar grandes efeitos na preparação de empreendedores para o mercado.

A necessidade de se promover ações instrucionais neste sentido também é reforçada por Li e Liu (2011), ao afirmarem que menos de 2% dos estudantes universitários acabam se tornando empresários, mesmo este resultado sendo um dos principais objetivos da educação empreendedora. De um modo geral, a baixa taxa de criação de negócios é confirmada, também, por Cheung (2008), que argumenta que na China apenas três de cada 100 empreendedores afirmam ter criado um negócio nos últimos 42 meses.

No contexto dessa equação, apesar do rápido crescimento no interesse sobre o ensino do empreendedorismo (Carey & Matlay, 2010), ainda existem poucos estudos empíricos que foquem no envolvimento de estudantes com a criação de seu próprio negócio (Li & Liu, 2011), e que consigam mensurar, efetivamente, o impacto de programas de educação empreendedora (Hytti, Stenholm, Heinonen & Seikkula-Leino, 2010; Millman, Li, Matlay & Wong, 2010; Packham, Jones, Miller, Pickernell & Thomas, 2010; Petridou, et al., 2009).

A falta de estabelecimento de relações entre a educação empreendedora e os seus resultados podem ser atribuídos a dificuldades metodológicas de mensuração desse construto (Petridou et al., 2009). Aparentemente, nas pesquisas acadêmicas o conhecimento e as habilidades têm sido analisados isoladamente, oferecendo pouca atenção à avaliação comportamental em si. Ampliar esse processo para compreender melhor as nuances do comportamento representa um grande desafio para os pesquisadores do campo (Carey & Matlay, 2010).

A literatura científica sobre o tema ainda é palco de discussões acerca da função primária deste tipo de educação. De acordo com Cheng (2008), existe uma corrente teórica cuja prerrogativa é que esse tipo de educação deve focar, sobretudo, na criação de novos negócios. Por outro lado, existe uma vertente que afirma que esse conhecimento é importante, mas é preciso que o foco esteja na mudança comportamental dos indivíduos, possibilitando que estes desenvolvam uma série de atributos de comunicação, criatividade e solução de problemas.

Na maior parte dos trabalhos a mensuração dos resultados é feita em termos de geração de novas ideias de negócios (Hytti, et al., 2010), da intenção de se tornarem empreendedores, e da quantidade de empresas que foram criadas após o período de instrução (Matlay, 2008). No entanto, essa dissertação se propõe a avaliar os resultados da educação empreendedora por meio de uma ótica distinta, investigando se indivíduos que participaram de algum programa de educação empreendedora apresentam um bom desempenho no trabalho.

Para realizar essa investigação foi necessário utilizar, superficialmente, a literatura de psicologia industrial e organizacional sobre dimensões do desempenho no trabalho. Em uma revisão dessa literatura, realizada por Viswesvaran e Ones (2000), são citados alguns modelos que foram desenvolvidos para pesquisar o desempenho individual, no exercício de funções gerenciais e de supervisão. Parte-se da ideia de que na maior parte das micro e pequenas empresas são os proprietários que acabam exercendo esse papel, por isso, acredita-se que teorias sobre o desempenho gerencial, mesmo que tenham sido desenvolvidas em contextos distintos, sejam aplicáveis neste caso.

Essa pesquisa foi desenvolvida junto a uma amostra de microempresários que participam ou participaram do Programa Empreender, promovido pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - CACB e pelo SEBRAE, em todo o país. Este programa tem como objetivo reduzir as altas taxas de mortalidade de micro e pequenas empresas, por meio de ações coletivas que elevem a sua competitividade. Essas ações compreendem a formação de núcleos setoriais, que se reúnem periodicamente, para discutir problemas comuns do segmento e promover iniciativas de benefício mútuo como capacitações, compras coletivas, ampliação da rede de contatos, dentre outros.

Considera-se, então, que a principal contribuição deste trabalho esteja, justamente, em investigar se existe alguma relação entre a educação empreendedora e o desempenho competente destes empresários, em sua função gerencial no trabalho. Essa relação, que é

pouco pesquisada na literatura, será realizada de forma exploratória, como intuito de abrir novos caminhos para o desenvolvimento teórico do campo.

Dessa forma, dentro da contextualização apresentada, o **objetivo geral** desta dissertação é verificar, empiricamente, a(s) influência(s) de variáveis pessoais e profissionais, da educação empreendedora e do comportamento empreendedor sobre o desempenho individual de microempreendedores, vinculados ao programa Empreender.

Visando o alcance deste objetivo principal, foram traçados três **objetivos específicos**, à saber: (i) Adaptar, ao contexto brasileiro, um instrumento orientado à identificação de características do comportamento empreendedor, proposto por McClelland, Mansfield, Spencer Jr. e Santiago (1987); (ii) Identificar percepções de microempresários, vinculados ao programa empreender, quanto à sua participação em ações instrucionais de Educação Empreendedora. (iii) Verificar, empiricamente, as relações existentes entre características pessoais e profissionais, comportamento empreendedor, educação empreendedora, desempenho individual e desempenho organizacional.

Prezando pela organização do conteúdo, este trabalho foi dividido em cinco capítulos. No Capítulo I é feita uma revisão bibliográfica de estudos que foram publicados sobre comportamento empreendedor, educação empreendedora e desempenho individual no trabalho. O Capítulo II se refere às estratégias metodológicas que foram utilizadas para desenvolvimento da pesquisa, a amostra estudada, os procedimentos de coleta e análise dos dados. No Capítulo III estão expostos os resultados encontrados nas análises quantitativas. No Capítulo IV, esses resultados são discutidos à luz do quadro teórico, previamente apresentado. No Capítulo V estão as conclusões e as considerações finais deste trabalho, juntamente com as limitações do estudo e algumas sugestões para pesquisas futuras. Por fim, no Capítulo VI estão listadas as referências bibliográficas que embasaram o estudo.

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

Objetivando realizar as investigações propostas por este trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica em periódicos nacionais e internacionais, a respeito dos temas Educação Empreendedora e Comportamento Empreendedor. Os artigos foram identificados em uma busca realizada em duas grandes bases de dados, a *Emerald Fulltext* para artigos internacionais e *Scielo.org* para artigos nacionais. Essas bases foram propositalmente escolhidas, pois agregam periódicos de grande importância nessas temáticas. Na Tabela 1 estão relacionados alguns dos principais periódicos consultados e suas respectivas bases de dados.

Tabela 1 – Bases de dados e periódicos consultados.

Base de Dados	Periódicos
Emerald	Education + Training
	Journal of Management Development
	Journal of European Industrial Training
	Journal of Small Business and Enterprise Development
	Journal of Engineering, Design and Technology
	Gender in Management: An International Journal
	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research
	Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy
	Journal of Chinese Entrepreneurship
	Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development
	World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development
	Management Research Review
	Journal of Entrepreneurship and Public Policy
Scielo.Org	Revista de Administração Mackenzie
	Revista de Administração Contemporânea
	Cadernos EBAPE.BR
	RAE - Revista de Administração de Empresas

Para selecionar os artigos que se encaixavam melhor nos objetivos deste trabalho, foram usadas as seguintes palavras-chave: Educação Empreendedora e “*Entrepreneurship Education*”; Comportamento Empreendedor e “*Entrepreneurial Behavior*”. À priori, foram considerados apenas os casos em que a expressão aparecia no título dos artigos. Quando os resultados da busca se mostraram demasiadamente restritos, considerou-se, também, a incidência dos termos no abstract. Como a quantidade de artigos nacionais

encontrados foi muito pequena, optou-se por ampliar a busca para presença das palavras-chave em todo o trabalho.

Mesmo assim, o retorno de artigos nacionais foi muito pequeno. Tentou-se, então, realizar a busca com palavras-chave mais genéricas, por exemplo, “Empreendedorismo”, o que aumentou consideravelmente a quantidade de resultados. Contudo, os artigos retornados a partir desses parâmetros destoaram muito das proposições deste trabalho. Em diversos casos, foram encontrados temas como o empreendedorismo corporativo, origem do termo, análise de obras literárias e audiovisuais sob a óptica do empreendedorismo, sucessão familiar, dentre outros. Logo, ciente da restrição que isso poderia causar, optou-se por manter, exclusivamente, as palavras-chave que focassem nas variáveis de interesse dessa dissertação.

Feita essa primeira seleção, os artigos foram analisados para identificar aqueles que, efetivamente, poderiam embasar esse estudo. O próximo critério utilizado foi considerar somente estudos empíricos. Essa delimitação justifica-se pelo fato deste trabalho contemplar uma pesquisa de campo, dessa forma, acredita-se que os artigos que contenham evidências empíricas podem oferecer *insights* valiosos para conclusão desta etapa. Além disso, a análise desses artigos poderia permitir uma compreensão mais aprofundada de como o tema vem sendo pesquisado, quais variáveis têm sido testadas e quais os métodos mais utilizados para medi-las.

Outro critério utilizado foi à exclusão de artigos que apenas citavam o comportamento e/ou a educação empreendedora, mas com o foco de estudo em outras variáveis como, por exemplo, percepção de justiça (Newbert & Souder, 2011), estratégia (Woodside, 2005; e Kreiser, Ojala, Lamberg & Melander, 2006), cultura (Williams, Rondeau & Francescutti, 2007; Wang & Rafiq, 2009), dentre outros. Apesar de tais estudos citarem as variáveis de interesse desta dissertação, estas não foram envolvidas nos testes empíricos e discussões realizadas, oferecendo pouca ou nenhuma informação relevante para consecução deste trabalho.

Foram excluídos, também, os artigos cujo nível de análise da variável *Comportamento Empreendedor* não fosse o indivíduo. Alguns dos estudos encontrados investigavam o comportamento das organizações, considerando aspectos que vão além das atitudes dos proprietários-gerentes dessas empresas, como por exemplo, a orientação empreendedora dos negócios (Zahra, 2008; Ruokonen & Saarenketo, 2009; Sundqvist, Kyläheiko, Kuivalainen & Cadogan, 2012), orientação para o mercado (Brettel, Engelen, Heinemann & Kessell, 2007), orientação para exportação (Okpara, 2009), dentre outros.

Em relação ao intervalo temporal, foram escolhidos artigos com ano de publicação de 2000 à 2012. Supõe-se que o período de doze anos seja suficiente para representar o atual estado da arte de determinada temática. A amostra também foi limitada à utilização de artigos que estavam disponíveis para serem consultados por meio do portal de periódicos da CAPES. A quantidade de artigos, encontrados, excluídos e utilizados na revisão pode ser visualizados na Tabela 2.

De maneira geral, verificou-se que a maioria dos artigos foi escrita no formato de estudos de caso, relatando aspectos envolvendo o ensino do empreendedorismo, desde as escolas secundárias até a universidade. Por se tratar de um campo de estudo em desenvolvimento, as discussões e objetivos dos artigos giraram em torno, principalmente, dos métodos de ensino que seriam mais indicados para a educação empreendedora. Não existe um consenso sobre o método mais eficiente, contudo, vários autores reafirmam que o tradicional plano de negócio ainda é a prática mais difundida. Constata-se que novos métodos apoiados no avanço tecnológico, discussões em classe, e palestras de convidados estão se expandindo de forma tímida, com a proposta de melhorar a eficiência na aprendizagem (Solomon, 2007). O autor ainda argumenta que, nos últimos anos, a quantidade de estudos sobre educação empreendedora tem aumentado consideravelmente. Entretanto, apesar desse aumento na quantidade, o mesmo afirma que o desenvolvimento no campo está seguindo na mesma direção de estudos anteriores, sem grandes inovações.

Em relação ao caráter ontológico e epistemológico dessas pesquisas, foi possível verificar que a maior parte das investigações sobre o comportamento empreendedor tem se pautado no positivismo e determinismo, ou seja, na busca de investigar a(s) relação(ões) de causalidade envolvidas com o construto. Em decorrência disso, nota-se a predominância na utilização de métodos quantitativos e recortes transversais. Em relação à Educação empreendedora, observa-se que muitos estudos optaram por realizar investigações mais subjetivas, pautadas no construtivismo, por meio de entrevistas e observações. Além disso, como citado anteriormente, são feitos muitos estudos de caso, descrevendo métodos de ensino e resultados de programas específicos.

Tabela 2 – Artigos encontrados, segundo base de dados e palavras-chave utilizadas.

Base de Dados	Palavra Chave	Campo	Resultados Iniciais	Disponíveis para download	Utilizados	Excluídos	Motivos
Emerald	Entrepreneurial Behavior	Título	4	4	4	0	

Tabela 2 – Continuação.

	Entrepreneurial Behavior	Abstract	48	46	15	31	Repetido (2) Outros assuntos (17). Nível de Análise – Meso/Macro (7). Não é empírico (5).
	Entrepreneurship Educatiton	Título	115	95	51	44	Anterior há 10 anos (6) Outros Assuntos (3) Não é Artigo (1) Não é Empírico (34)
Scielo	Comportamento Empreendedor	Todos os índices	4	4	2	2	Artigos Teóricos (2)
	Entrepreneurial Behavior	Todos os índices	6	6	2	4	Mesmos artigos encontrados com termo em português (4)
	Educação Empreendedora	Todos os índices	0	0	0	0	
	Entrepreneurship Education	Todos os índices	2	2	0	2	Artigo Teórico (1). Assunto distinto (1).
Total de artigos utilizados: 74							

Os artigos selecionados, segundo os critérios apresentados acima, serão discutidos nas sessões a seguir. A seção 1.1 descreve as pesquisas sobre o comportamento empreendedor, relatando como esse construto tem sido operacionalizado. Já a seção 1.2, se refere aos estudos sobre Educação empreendedora, retratando os principais métodos de ensino, avaliação de resultados, influências no aprendizado e avanços recentes na teoria. Na seção 1.3 é realizada uma breve revisão de estudos sobre o desempenho individual no trabalho. Por fim, na seção 1.4 são apresentadas as definições operacionais, juntamente com a proposição de algumas hipóteses de pesquisa, baseadas no que foi exposto nas seções anteriores.

1.1 – Comportamento Empreendedor

Em se tratando da definição do termo *Empreendedorismo*, Fillion (1999) argumenta que na literatura existem duas abordagens mais expressivas, a econômica, em que o empreendedorismo está diretamente relacionado à inovação, e a comportamentalista, onde o conceito é tratado como uma questão de criatividade e intuição. Porém, ambas as abordagens consideram os empreendedores como indivíduos que detectam e aproveitam oportunidades por meio da criação de empreendimentos, assumindo os riscos envolvidos nesse processo.

Na visão econômica do Empreendedor, Schumpeter (1988) definiu este indivíduo como “(...) aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos ou materiais (...)”. Já em se tratando da abordagem comportamentalista, os estudos de McClelland, et al. (1987) possibilitaram o aprofundamento nos temas relacionados às atitudes e características que os indivíduos empreendedores possuem. Os autores argumentam que as necessidades de realização e poder do indivíduo são aspectos determinantes para o desenvolvimento de um negócio.

Segundo Klapper (2004) a melhor definição do termo “empreendedorismo” foi proposta pela Comissão das Comunidades Europeias em 2001, como um “(...) conjunto de ideias e processos para criar e desenvolver atividades econômicas, reunindo a propensão para correr riscos, criatividade e/ou inovação com qualidade no gerenciamento, de uma nova organização ou uma já existente”.

Apesar deste debate em torno da definição do termo, existe a concordância de que seu objeto de estudo é o empreendedor, ou seja, indivíduos que possuem características específicas, crenças definidas, inspiração e visão, que os permitem enxergar as mudanças como oportunidades e criar valor, a partir da contextualização de ideias e implementação de planos de negócios (Cheng, Chan & Mahmood, 2009; Smith, Collins & Hannon, 2006).

Segundo Petridou, et al. (2009) este termo deve ser compreendido em sua forma ampla, pois envolve qualidades pessoais importantes que vão além do mundo dos negócios, tais como a propensão para correr riscos, inovação, criatividade, proatividade, responsabilidade e independência. Pinchot e Pellman (2004) concordam com a amplitude do conceito ao afirmarem que este também pode ser aplicado à alguns indivíduos que não são criadores de um negócio, os chamados empreendedores corporativos ou intra-empresários. Tais indivíduos, contratados por alguma empresa fundada anteriormente, também possuem características empreendedoras e as utilizam para que a organização se desenvolva. McClelland (como citado em Fillion, 1999) também compartilha essa ideia, compreendendo o empreendedor como “alguém que exerce controle sobre algum tipo de produção que não seja só para o seu consumo pessoal”, ou seja, mesmo que este não seja proprietário dos meios de produção é possível que se comporte como um empreendedor.

Contudo, para efeitos da realização deste estudo, Empreendedor será compreendido somente como o sócio-proprietário de uma empresa. Aquele que é responsável pelo negócio e que toma as principais decisões. Em termos conceituais, será considerada a definição citada por Chan e Mahmood (2009) que caracteriza os

empreendedores como indivíduos que possuem características específicas que possibilitam a criação de valor, a partir da contextualização de ideias e implementação de planos de negócios. Na próxima seção, será feita uma breve discussão de como a literatura tem investigado essas “características específicas” que representam o comportamento empreendedor.

1.1.1 – Características do comportamento empreendedor.

Nesta seção serão apresentados diversos estudos que vêm sendo realizados sobre as características, atributos, atitudes e o comportamento de empreendedores. Algumas informações gerais como o objetivo, amostra/contexto, instrumento de coleta de dados, tipo de análise realizada e os resultados encontrados em cada um dos estudos estão sintetizadas no Anexo “A” deste trabalho. A seguir, essas pesquisas são descritas de forma mais detalhada, seguidas de uma análise superficial da produção empírica sobre o construto, encerrando a seção com uma proposta de definição para o termo “Comportamento Empreendedor” que será adotada nesta dissertação.

Considerando a importância socioeconômica que as micro e pequenas empresas exercem no contexto nacional, conhecer melhor as características de empreendedores brasileiros pode contribuir para que as lacunas que prejudicam o exercício dessas atividades sejam preenchidas. A forma escolhida para realizar essa investigação foi utilizando o comportamento empreendedor como variável preditora do desempenho individual. Na amostra de artigos selecionada, foi possível perceber que pouco se tem estudado sobre essa relação. Nota-se, também, que o termo “Comportamento Empreendedor” tem dividido espaço com a “intenção empreendedora”, “atitudes empreendedoras” e “motivação empreendedora”. Todavia, verifica-se a existência de uma relação muito forte entre essas ideias, tanto, que em alguns casos, elas até se confundem.

A teoria do comportamento planejado de Ajzen (1991) explica essas relações, apontando que o comportamento é resultado da interação entre as atitudes, a motivação e a intenção de desempenhá-lo. O autor afirma que as intenções capturam os fatores motivacionais que influenciam um comportamento e fornecem indícios do quão duro uma pessoa está disposta a tentar, ou quanto de esforço este está planejando dispor, no intuito de realizar alguma tarefa. Em outras palavras, quanto mais forte a intenção de alguém de se comportar de um determinado modo, maior é a chance que ela se comporte da maneira desejada.

O autor sugere, ainda, que as intenções dependem das atitudes frente a um determinado comportamento (atratividade do comportamento), das normas subjetivas (expectativas sociais) e da percepção sobre controle do comportamento (habilidade percebida). Dessa forma, compreende-se que a intenção de um indivíduo em desempenhar um comportamento aumenta com a percepção positiva em relação a aquele comportamento, a aceitação deste comportamento pelo grupo ou contexto em que ele se insere e da percepção de que ele é capaz de se comportar daquela forma (Ajzen, 1991).

Essa teoria tem sido, recorrentemente, utilizada em estudos sobre intenção, comportamento e educação empreendedora (Cruz, Escudero, Barahona & Leitao, 2009; Engle, Dimitriadi, Gavidia, Schlaegel, Delanoe, Alvarado, et.al., 2010; Ertuna & Gurel, 2011; Fayolle, Gailly & Lassas-Clerc, 2006; Hytti, et al., 2010; Jorge-Moreno, Castillo & Triguero, 2012; Millman, et al., 2010; Prabhu, McGuire, Drost, & Kwong, 2012). A Figura 5 representa graficamente a interação entre essas ideias, demonstrando a teoria do comportamento planejado de Ajzen (1991).

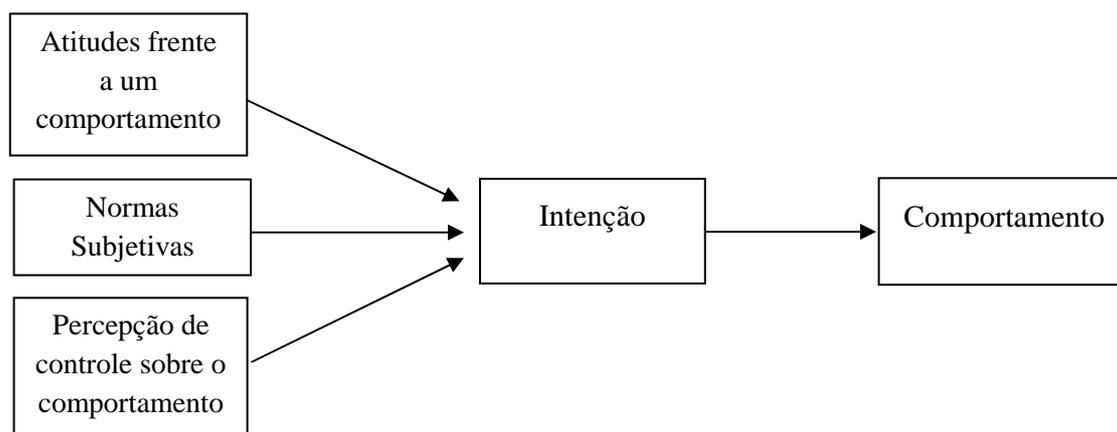


Figura 5 – Teoria do comportamento planejado de Ajzen, segundo Engle et al. (2010).

Além da teoria de Ajzen, outras abordagens também têm sido consideradas, como em Wenhong e Liuying (2010) em que foram investigados os efeitos dos sistemas de pensamento racional e intuitivo na propensão para correr riscos e no comportamento empreendedor. Segundo os autores, os indivíduos processam informações em dois sistemas paralelos, o racional, fundamentado na lógica e coerência, e o intuitivo, baseado em experiências pessoais e na subjetividade. Apesar de paralelos, esses sistemas estão em interação constante, tendo como produto o comportamento desempenhado. Sendo assim, o comportamento empreendedor é a consequência do intercâmbio entre informações lógicas

e experiências subjetivas, que permitem a visualização e o aproveitamento de uma oportunidade por meio da criação de uma empresa.

Gilinsky, Lopez, Santini e Eyler (2010) realizaram um estudo exploratório longitudinal para investigar a relação entre o comportamento empreendedor e o retorno de investimento de capital em quatro vinícolas. A partir da junção de várias definições, os autores consideraram o comportamento empreendedor como a geração de riquezas por meio da criação de novos negócios, preocupação com o seu crescimento e a busca e exploração de novas oportunidades, mesmo que os recursos necessários para isso não estejam sob seu controle. Os resultados encontrados sugerem a existência de relação entre o comportamento empreendedor, a quantidade de capital investida no início do negócio e do retorno sobre o investimento. Neste estudo de caso múltiplo, foi possível distinguir três tipos de comportamentos: O rotineiro, que pode ser modificado pela repetição contínua de uma ação ou desenvolvimento de novas habilidades, o adaptativo, que é modificado pela tentativa e erro ou consenso social, e o integrado, que constitui uma junção dos dois anteriores.

Em um estudo realizado por Sundqvist, et al. (2012), o comportamento empreendedor foi investigado a partir de dois modelos, um proposto por Kirzner e outro por Schumpeter. Nos moldes de Kirzner, o comportamento orientado ao empreendedorismo é caracterizado pela proatividade e agressividade, já no modelo Schumpeteriano se refere à características como a inovação, propensão para correr riscos e autonomia. O trabalho foi desenhado para investigar a relação entre esses comportamentos e o desempenho de empresas que trabalham no mercado de exportação. Os resultados apontaram que cada modelo responde de forma distinta, de acordo com o grau de estabilidade do mercado. Em mercados mais estáveis o modelo de Kirzner possui uma relação mais forte com o desempenho, enquanto o modelo de Schumpeter se mostra mais efetivo em mercados mais turbulentos.

Para Jones (2000) o comportamento empreendedor é direcionado por um conjunto de atitudes únicas, necessidades e valores. A autora investigou as razões que levaram um grupo de empresários a iniciarem suas atividades, e como estas se associavam ao conjunto de necessidades propostos por McClelland, a saber: a necessidade de realização, afiliação, estima, independência e poder. Após a análise e categorização das respostas, verificou-se as questões financeiras, satisfação pessoal, sensação de segurança, estilo de vida, independência, habilidades possuídas, reputação, relacionamentos profissionais, lucros, e crescimento do negócio, estão entre os principais motivações para empreender.

Identificar as razões que levaram empresários a começar os seus próprios negócios, também foi o objetivo de Benzing e Chu (2009) ao investigarem uma amostra de empreendedores oriunda de três países africanos. Como decorrência da baixa renda da população e a falta de oportunidades no mercado de trabalho, características fortemente presentes em países em desenvolvimento, verificou-se que um dos maiores motivadores, novamente, foi o aumento da renda, seguido pelo desejo de satisfação e crescimento pessoal. Ao considerarem os fatores de menor motivação, o reconhecimento público e o fato de passar mais tempo com a família foram citados. Mesmo com o foco voltado para fatores externos, mesmo porque, estes são mais tangíveis para proposição de ações e políticas públicas, os autores ressaltam a importância de traços da personalidade como a necessidade de realização, tolerância à ambiguidade, desejo de inovar, propensão a correr riscos e preferência por *locus* de controle interno, na motivação empreendedora.

Com objetivos semelhantes, Law e Hung (2009) testaram a relação entre a motivação financeira, o *Locus* de Controle e a criação de novos negócios, considerando, também, a influência do Gênero, Escolaridade e o Networking no contexto Chinês. Os resultados indicaram que a motivação financeira não se mostrou como fator principal para abertura do negócio, assim como, a escolaridade não gerou efeito nessa equação. Por outro lado, o gênero, as redes de relacionamentos e o *locus* de controle interno se revelaram como variáveis explicativas. Os autores explicaram a diferença de seus resultados com estudos anteriores, reforçando a existência de vários estilos, hábitos e ambientes que influenciam o comportamento empreendedor nas várias regiões do globo.

O aporte teórico utilizado pelos autores se pautou na teoria do Capital Social que pode ser compreendido como o conjunto de confiança social, normas e redes de pessoas que podem se ajudar a resolver problemas comuns. Para os autores, estas relações são de suma importância na explicação do comportamento empreendedor. O *Locus* de controle, construto oriundo da psicologia, se refere à atribuição dos resultados de ações individuais às próprias decisões quando interno (comportamentos e esforços estão sobre seu controle), e a intempéries ambientais quando externo (aspectos que não estão ao alcance, como sorte, fé ou destino).

A importância das redes de relacionamento também é ressaltada por Payne e Bell (2006) em uma investigação feita a partir da revisão de palestras de empreendedores de sucesso gravadas em vídeo. Foram identificadas características latentes como: (i) Estar alerta e reconhecimento de novas oportunidades; (ii) Desenvolvimento e comunicação dos planos; (iii) Administração do tempo; e (iv) Habilidade para recrutar boas pessoas.

Observou-se, ainda, que esses empreendedores demonstram qualidades pessoais como determinação, paixão, vigor, capacidade de correr riscos, aprendizagem contínua e possuem uma visão diferenciada do senso comum.

O auxílio de mentores na etapa de criação do negócio, também pode ser entendido como uma forma de acessar uma rede de relacionamentos. O estudo realizado por Sarri (2011) verificou os efeitos que este tipo de programa (mentoria) apresentava em empreendedoras que estavam iniciando seus negócios. A maioria das participantes reportou o aumento de sua confiança para iniciar o empreendimento, avaliando de forma positiva a utilidade e capacidade dos mentores em transferir os seus conhecimentos e habilidades.

No trabalho de Jensen e Luthans (2006) o comportamento do proprietário de empresas recém-criadas foi analisado sob a ótica da liderança. Os achados apontaram que empregados que percebem o fundador da empresa como um líder autêntico são mais satisfeitos, comprometidos e felizes em seu trabalho. O modelo utilizado prega que a análise do comportamento de liderança deve passar por três aspectos principais: os antecedentes do empreendedor (de onde veio), contexto ou ambiente organizacional (como as pessoas o apoiam) e o capital psicológico positivo (quem ele é).

Essa influência de fatores psicológicos e contextuais no comportamento empreendedor também tem sido frequentemente alvo de investigações na literatura. Em um contexto distinto dos estudos apresentados até aqui, Noble, Galbraith, Singh, Stiles (2007) analisaram a percepção de estudantes universitários de administração sobre o empreendedorismo, com base no *locus* da religiosidade (intrínseco ou extrínseco) e da percepção de justiça do mercado. Essa investigação assume a premissa de que as atitudes empreendedoras podem ser influenciadas por traços da personalidade e crenças pessoais. A religiosidade extrínseca se refere ao comprometimento a um sistema de crenças ou tradição religiosa (por exemplo, o protestantismo e catolicismo), influenciado por aspectos pessoais, familiares e do trabalho. Já a religiosidade intrínseca trata da espiritualidade, compreendida como um conceito amplo de desenvolvimento individual para plenitude, envolvendo crenças e valores que se infiltram na percepção de vida do indivíduo, sem imposições.

Os autores concluíram que a orientação religiosa intrínseca está negativamente associada a uma percepção positiva de justiça de mercado, e ao incentivo a prática empreendedora. Por outro lado, as evidências demonstraram que indivíduos com alto grau de orientação extrínseca, apesar de perceberem a justiça de mercado de forma positiva,

aparentemente possuem menor motivação para empreender, dada a conformidade natural desse tipo de religiosidade.

A ideia de que ambas as variáveis, psicológicas e de contexto, são fortes antecedentes da motivação para empreender é corroborada por Taormina e Lao (2007). Contudo, segundo os autores, poucos estudos têm avaliado essas variáveis de forma conjunta, principalmente, pelas dificuldades geradas em se pesquisar construtos em diferentes níveis de análise. Em seu trabalho, as variáveis de nível micro (psicológicas): esforço para realização, relacionamentos sociais e otimismo mostraram ter maior impacto em empreendedores que estavam iniciando o seu negócio. No entanto, a variável de contexto “ambiente favorável para a criação de um negócio” teve maior efeito nos empreendedores já estabelecidos.

Considerando, ainda, os efeitos que o contexto gera no comportamento empreendedor, Örtqvist, Drnovse e Wincent (2007) apontam que a percepção dos indivíduos em relação ao alcance das expectativas de stakeholders, a respeito de como estes devem se comportar, também influencia essa variável. Os autores argumentam que o comportamento empreendedor é composto pela identificação de oportunidades e a reunião dos recursos necessários para aproveitá-las, por meio da criação de novos negócios. Assim, quando um indivíduo inicia uma empresa, este passa a lidar com as expectativas de diversos stakeholders, por exemplo, fornecedores, clientes, funcionários e etc.

Os autores argumentam que, em muitos casos, não alcançar essas expectativas pode causar uma série de consequências negativas, tais como a experiência de *burnout*, redução da satisfação, aumento da tensão e redução do desempenho. Para lidar com essa situação os empreendedores, consciente ou inconscientemente, assumem novos papéis, definidos por pressões externas e/ou internas. Esses papéis são sintetizados em quatro estratégias comportamentais:

Redefinição do papel estrutural: Negociação das expectativas com os Stakeholders e delegação de tarefas para colegas de trabalho e pessoas da rede de relacionamento.

Redefinição do papel pessoal: Mudança de algumas prioridades, revisão de atividades planejadas e recusa de responsabilidades extras.

Comportamento do papel reativo: Realização de mudanças que melhorem o atendimento das expectativas dos stakeholders, geralmente, se esforçando mais no trabalho e por períodos de tempo mais prolongados.

Comportamento do papel passivo: Reconhecimento da incapacidade de alterar as expectativas dos stakeholders ou atendê-las, dessa forma, o empreendedor se desliga de problemas e conflitos.

Os resultados do estudo reforçam a importância dos fatores contextuais na compreensão do comportamento empreendedor, indicando que o empreendedor que adota as estratégias de redefinição do papel estrutural e o comportamento do papel reativo expressam melhorias no desempenho, ao contrário daqueles que utilizam a estratégia de redefinição do papel pessoal.

Buscando atender as expectativas de outros ou as suas próprias, Wu, Matthews e Dagher (2007) afirmam que, como consequência do otimismo natural de muitos empreendedores, estes tendem a colocar para si objetivos, às vezes, irrealistas ou inatingíveis, correndo sério risco de descontentamento ao não alcançá-los. A insatisfação gerada por não os atingirem pode influenciar negativamente a sua persistência, característica especialmente relevante aos empreendedores nascentes. Seguindo a linha teórica de McClelland et al. (1987) em que as necessidades fazem com que indivíduos se mobilizem e mudem de comportamento para atendê-las, essa característica é definida como uma vontade ou propósito em se aderir a determinado curso de ação, independente do risco ou das dificuldades.

Essa abordagem pragmática das pesquisas sobre o comportamento empreendedor é salientada por Tipu e Arain (2011) ao argumentarem que a melhor definição para o termo está em “como uma pessoa age”. Neste sentido, os autores afirmam que as pesquisas de empreendedorismo deveriam focar no que os indivíduos fazem e não no que eles são. Apesar de concordarem que o comportamento é precedido pelos traços da personalidade, evidências apontam a existência de limitações na explicação das razões de sucesso de um empreendimento, com base, somente, nas características pessoais. Os autores defendem que a percepção dos empreendedores à respeito dos fatores de sucesso (base cognitiva) gera efeito nas ações que estes, de fato, executam.

Para explicar melhor a relação entre o pensamento e o comportamento, Tipu e Arain (2011) se remetem a ideia de cognição e heurística empreendedora. A primeira pode ser compreendida como as estruturas do conhecimento utilizadas pelos indivíduos para fazer avaliações, julgamentos, tomar decisões, reconhecer oportunidades, e criar empreendimentos. Tais estruturas, ou conhecimento organizado, permitem a compreensão

sobre o grau de risco associado a um negócio, potencial de aproveitar oportunidades e controle sobre os resultados dessa atividade.

De forma complementar, a heurística empreendedora é descrita de três formas: (i) Heurística disponível: Se refere à interpretação de informações, comparando-se com dados que o indivíduo já havia analisado. (ii) Heurística representativa: Diz respeito à interpretação de acordo com a representatividade que determinado fato tem para o indivíduo. (iii) Heurística apoiadora: Trata da interpretação a partir da quantidade e confiabilidade de informações que foram disponibilizadas sobre determinado assunto (Tipu & Arain, 2011). Em síntese, os autores afirmam que o comportamento empreendedor surge de uma prescrição cognitiva de como empreendedores pensam que deveriam agir e a forma na qual eles realmente agem (Pensamento-Ação).

Entender o que leva o indivíduo a desenvolver um comportamento empreendedor tem desafiado vários pesquisadores dessa área. Das diversas variáveis estudadas, a “Intenção Empreendedora” se mostra como uma das melhores preditoras para este tipo de comportamento (Prabhu, et al., 2012). Os autores chegaram a essa conclusão a partir de uma investigação usando a Teoria do comportamento planejado de Ajzen, tendo como variáveis antecessoras a personalidade proativa (PP) e a autoeficácia empreendedora (AEE). A Personalidade proativa se remete a indivíduos que agem no sentido de criar mudanças, e não meramente se antecipar a elas. Não se trata somente de flexibilidade e rápida adaptação às alterações ambientais, mas sim, em provocar essas alterações.

Auto Eficácia empreendedora foi definida como a crença pessoal em sua própria capacidade de realizar alguma tarefa. Evidências apontam que o que motiva o comportamento individual não é a existência de uma habilidade para realizar uma tarefa, mas sim a percepção da capacidade de executá-la, ou seja, pode ser que o uma pessoa não possua determinada habilidade para executar uma tarefa, mas a partir do momento que ela se acha capaz de realizá-la, isso motivará o seu comportamento (Prabhu, et al., 2012).

De acordo com a literatura, a intenção de empreender pode ser dividida em três fundamentos: (i) Intenção Geral: Se refere a intenção de se tornar o dono do próprio negócio, movida pelo desejo de autonomia e a expectativa de maiores ganhos econômicos; (ii) Intenção de rápida ascensão: Trata da intenção de começar um negócio para subir na vida mais rapidamente, criando negócios de crescimento acelerado. Refere-se, também, à intenção de adquirir ou começar um negócio que se torne internacional, líder de uma indústria, possivelmente realizando um IPO (abertura de capital - modelo frequentemente adotado por empresas de alta tecnologia); (iii) Intenção de Estilo de vida: Se remete a

aqueles indivíduos que iniciam os seus negócios com o propósito de obter mais flexibilidade de horários e tarefas, proporcionando mais qualidade de vida. (Pessoas que não se adequam a rotina de 08h00min as 18h00min, por exemplo) (Prabhu, et al., 2012).

A Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen também foi utilizada por Jorge-Moreno, et al. (2012) para avaliar o comportamento empreendedor, investigando a intenção para empreender de estudantes universitários de administração e economia. Os autores afirmam que evidências empíricas na literatura apontam que as atitudes individuais são determinadas por fatores contextuais (externos) e pelas características pessoais ou história de vida. Neste sentido, a intenção empreendedora depende da atitude individual, frente ao desejo de seguir essa carreira, e das normas subjetivas, incluindo expectativas da família e crenças sobre a forma correta de se comportar. Os resultados apontaram que conforme os estudantes avançam ao longo do curso a percepção de desejabilidade e aplicabilidade referentes a criação de um novo negócio diminui, reduzindo assim, a intenção de empreender.

Em concordância com a maior parte dos estudos, Gürol e Atsan (2006) também argumentam que é possível discriminar fatores individuais, sociais e ambientais que influenciam o comportamento empreendedor. Os fatores individuais são focados nos atributos pessoais dos empreendedores, características, atitudes e valores que os diferenciam de outras pessoas. Geralmente, esses fatores são acessados por meio das experiências de vida, histórico familiar, estágio da carreira e o crescimento profissional. Já os fatores ambientais se referem a aspectos de contexto como a valorização da moeda, a redução de taxas e benefícios indiretos, o aproveitamento de oportunidades no momento correto dentro da carreira, o impacto das condições de mercado, e outras mudanças sociais, culturais e econômicas. Os autores apontam que os principais traços que influenciam o sucesso de empreendedores são a capacidade de inovação, necessidade de realização, o lócus de controle, a propensão a correr riscos, a tolerância à ambiguidade e a autoconfiança.

Por fim, nesta seção foi possível observar que vários autores consideram o comportamento empreendedor como um conceito multifacetado, influenciado pela intenção de empreender, fatores contextuais e traços da personalidade. Dessa forma, frente ao conteúdo discutido ao longo desta seção, para efeito desta dissertação, considera-se que o “Comportamento Empreendedor” pode ser definido como as características pessoais ou atributos esperados a atitudes inovadoras e criativas, passível da influência de fatores de contexto ou situacionais analisados isoladamente ou em interação, e que trata da maneira

de agir em termos do perfil congruente com as necessidades de implementação de um dado negócio.

Na próxima seção será feita uma breve análise de como esse construto tem sido pesquisado na literatura. Serão expostas as principais informações sobre os desenhos de pesquisa ressaltando os objetivos, clientela, métodos, análises e resultados.

1.1.2 – Análise da produção empírica sobre comportamento empreendedor.

Sobre os artigos publicados em periódicos internacionais, relacionados na Tabela disposta no anexo A deste trabalho e brevemente descritos na seção anterior, é possível perceber que, com exceção dos trabalhos de Payne e Bell (2006) e Tipu e Arain (2011), todas as outras foram realizadas utilizando métodos quantitativos. Isso demonstra que a realização de pesquisas correlacionais têm sido o principal meio utilizado para investigar o comportamento empreendedor. Talvez o aumento da utilização de métodos qualitativos, ou até mesmo, da triangulação de resultados provenientes de métodos distintos, possam oferecer novos *insights* para esse campo.

No que tange aos objetivos, apesar de existirem alguns estudos que comungam os mesmos anseios, o comportamento empreendedor é investigado a partir de várias ópticas, como por exemplo, a financeira (Gilinsky, et al., 2010), gestão de pessoas (Jensen & Luthans, 2006), religiosidade (Noble, et al., 2007), stakeholders (Örtqvist, et al., 2007) dentre outros. Essa pluralidade pode ser vista de forma positiva, pois demonstra que diversos construtos têm sido utilizados para explicar o comportamento empreendedor. Por outro lado, isso também acaba gerando evidências da fragmentação teórica do campo.

Quanto às amostras e contextos estudados, as pesquisas têm sido realizadas, principalmente, com empresários (67%) e estudantes (33%). É interessante ressaltar que alguns estudos utilizam a comparação entre grupos em suas análises, como por exemplo, a percepção de funcionários e proprietários de pequenas empresas (Jensen & Luthans, 2006), a avaliação de treinamento sob a perspectiva de mentores e empreendedores em estágio inicial (Sarri, 2011), e contraste entre empreendedores, não empreendedores e empreendedores potenciais (Taormina & Lao, 2007).

Outro aspecto interessante é o fato de vários estudos realizarem a comparação entre amostras de países distintos como, por exemplo, estudantes e egressos da Rússia, China, EUA e Finlândia (Prabhu et al., 2012), empreendedores da Califórnia, Índia e Itália (Gilinsky et al., 2010), empreendedores do Quênia, Gana e Nigéria (Benzing & Chu, 2009)

e como em Engle et al. (2010) que comparou estudantes de 12 países distintos na Europa. No entanto, mesmo as amostras se mostrando relativamente variadas, verifica-se a escassez de pesquisas que investiguem o comportamento empreendedor comparando indivíduos em períodos de transição de estudantes para empresários.

Em relação aos instrumentos utilizados, fica evidente a predominância de questionários estruturados em praticamente todos os estudos, com exceção de Payne e Bell (2006) e Tipu e Arain (2011), que realizaram gravações de seminários em vídeo e entrevistas semi-estruturadas, respectivamente. Três estudos utilizaram outros métodos além dos questionários, como a avaliação de uma dinâmica de grupo (Arribas et al., 2012), dados secundários de entrevistas (Gilinsky et al., 2010) e Grupos Focais (Engle et al., 2010). Em face desta preferência metodológica, é possível que a utilização de outros métodos, principalmente, os qualitativos, como observações participantes, pesquisa-ação e entrevistas em profundidade, poderá oferecer novas perspectivas teóricas sobre o comportamento empreendedor.

Em decorrência de decisões metodológicas anteriores, as regressões hierárquicas se mostraram como a ferramenta analítica mais utilizada. Dos estudos quantitativos, apenas Jones, (2000), Benzing e Chu (2009) e Arribas et al. (2012) não a utilizaram, realizando inferências a partir da comparação de médias e análises fatoriais. Nos estudos qualitativos a análise de conteúdo foi predominante. Em muitos casos, os autores não descrevem detalhadamente os procedimentos analíticos utilizados e não costumam relatar a verificação dos pressupostos para realização de análises paramétricas. Vale ressaltar que apenas um estudo especificou ter utilizado uma análise não paramétrica. Acredita-se que a exposição de tais procedimentos poderia conferir mais robustez aos resultados encontrados.

Sobre as variáveis analisadas e os resultados dos artigos, é possível verificar que a intenção empreendedora foi estudada em quatro trabalhos: Engle et al. (2010), Jorge-Moreno, et al. (2012) Prabhu, et al. (2012) e Arribas, et al. (2012). As datas de publicação desses estudos demonstram que o aumento de investigações sobre esse construto é recente. Mesmo utilizando variáveis independentes distintas, com exceção do estudo de Arribas et al. (2012), os demais utilizam como quadro teórico a Teoria do Comportamento planejado de Ajzen. Em síntese, nesses estudos os autores verificaram que apesar de ser influenciada por fatores externos, a intenção empreendedora mostra forte relação com fatores cognitivos. Além disso, estes trabalhos demonstram que a intenção de se comportar de determinada forma é um forte preditor do comportamento empreendedor.

Dois estudos investigaram os efeitos do comportamento empreendedor no desempenho das organizações, demonstrando que a eficiência de determinado comportamento varia conforme a estabilidade do mercado atuante (Örtqvist, et al., 2007) e que desempenho das empresas é afetado pelo tipo de estratégias comportamentais adotadas para lidar com as expectativas de seus stakeholders (Sundqvist, et al., 2012).

Grande parte dos estudos têm associado a definição de comportamento empreendedor à criação de novos negócios (Gilinsky, et al., 2010; Jorge-Moreno et al., 2012; Law & Hung, 2009; Taormina & Lao, 2007; Wenhong & Liuying, 2010). Todavia, para analisar o comportamento de proprietários de pequenas empresas, ou seja, empreendedores já estabelecidos, essa definição parece não compreender a essência do construto.

Vários estudos apontam que o comportamento empreendedor é um conceito amplo, que não se restringe somente ao fato de criar novos negócios, mas também leva em consideração características comportamentais que podem favorecer o sucesso destas empresas. Dentre estas características estão: A persistência e necessidade de realização (Wu et al., 2007; Jones, 2000), necessidade de afiliação, estima, independência e poder (Jones, 2000), propensão para correr riscos (Wenhong & Liuying, 2010; Sundqvist et al., 2010), networking e locus de controle interno (Law & Hung, 2009), personalidade proativa (Prabhu et al. 2012; Sundqvist et al., 2012), autoeficácia (Prabh et al. 2012), otimismo (Taormina & Lao, 2007), liderança (Jensen & Luthans, 2006), competitividade agressiva, inovação (Sundqvist, et al., 2010) e autonomia (Engle et al., 2010; Sundqvist, et al., 2010).

No que diz respeito aos poucos artigos publicados em periódicos nacionais, nota-se que o construto “Comportamento Empreendedor” vem sendo pouco estudado. É provável que existam outros trabalhos que abordem essa mesma ideia, mas com a denominação de outras variáveis como, por exemplo, perfil ou atitudes empreendedoras. Contudo, tal fato demonstra a confusão conceitual do construto, demandando a necessidade de uma proposição taxonômica que unifique os achados nacionais nessa área. Observa-se também a fragilidade na indexação de palavras-chave, o que dificulta ainda mais o avanço do campo.

De modo geral, as investigações nacionais se assemelham as estrangeiras. Em termos metodológicos, boa parte tem utilizado estratégias quantitativas, coletando dados por meio de questionários estruturados. Na grande maioria dos trabalhos, as análises de dados foram realizadas por meio da descrição de frequências, comparação entre médias, análise fatorial e multivariada. As principais variáveis de estudo encontradas foram:

Comportamento Empreendedor (Dieguez-Castrillon, Gueimonde-Canto, Sinde-Cantorna & Blanco-Cerradelo, 2012; Maciel & Camargo, 2010); Locus de controle interno, externo e Desempenho Organizacional (Maciel & Camargo, 2010); Redes Sociais (Vale, Serafim & Teodósio, 2011); e Liderança (Armond & Nassif, 2009).

Além do comportamento empreendedor, esse estudo tem como objetivo avaliar os efeitos de ações instrucionais de empreendedorismo no desempenho individual. A próxima seção oferece o embasamento teórico para que esta tarefa possa ser concluída, apresentando, ao longo das várias subseções, diversas nuances da educação empreendedora.

1.2 – Educação Empreendedora

Nesta seção serão apresentados os estudos sobre *Educação Empreendedora* encontrados na revisão da literatura. De forma semelhante à seção anterior, as informações sobre o objetivo, amostra, contexto, instrumento de coleta de dados, tipo de análise realizada e os resultados de cada um dos estudos poderão ser encontradas no Anexo B deste trabalho. Como a Educação Empreendedora é o construto norteador desta pesquisa, nesta seção houve maior preocupação em relatar as assunções teóricas dos autores. Esses trabalhos serão brevemente detalhados nas subseções que tratam do ensino do empreendedorismo, definições de educação empreendedora, stakeholders, efetividade nos resultados, influências no aprendizado, métodos de ensino e propagação da educação empreendedora. Na parte final desta seção, é feita uma análise superficial, sintetizando as principais características dessas publicações.

1.2.1 - O empreendedorismo pode ser ensinado?

Na literatura sobre educação empreendedora o debate sobre a possibilidade de se ensinar o empreendedorismo é realizado de forma recorrente. Baseando-se na premissa de que um empreendedor é um indivíduo que possui um conjunto de qualidades inatas e características específicas, oriundas de fatores como a experiência de vida, influência ambiental e histórico pessoal, há aqueles que concordam que, dificilmente, tais atributos poderiam ser transferidos de uma pessoa para outra, considerando assim, pouco lógica a possibilidade de ensinar o empreendedorismo (Cheng, et al., 2009).

Contudo, apesar de educadores dessa área também acreditarem que algumas pessoas possuem características inatas que contribuem para se tornarem empreendedoras, consideram um mito o fato de pessoas que não nascem com essas características não poderem desenvolvê-las (Cheng, et al., 2009; Matlay & Carey, 2007;). Segundo Packham, et al., (2010) a literatura mais atual sobre empreendedorismo já reconhece que habilidades podem ser ensinadas e desenvolvidas, caso haja um ambiente apropriado para isso.

Mesmo com esses debates, a proposta de ensino do empreendedorismo é realizada desde a metade do século XX. Existem relatos de que o primeiro curso a abordar o tema foi lecionado na Universidade de Administração de Harvard, em 1947 por Myles Mace (Katz, como citado em Henrique & Cunha, 2006). No Brasil, o ensino desse tema começou a ser abordado a partir da década de 80, juntamente com o início da expansão dos cursos de Administração no país, mas foi nos anos 90 que o empreendedorismo começou a ser estudado como um campo específico do conhecimento (Henrique & Cunha, 2006).

Para Matlay e Carey (2007) conhecimentos gerais e habilidades podem ser adquiridos formalmente, em cursos e treinamentos, ou de maneira informal, por meio de situações cotidianas. No ambiente de trabalho, boa parte do conhecimento e habilidades é adquirida por meio da experimentação, ou seja, de se aprender fazendo. Os autores explicam que o surgimento de dúvidas quanto a possibilidade de se ensinar o empreendedorismo, pode estar atrelada à inadequação de desenhos de pesquisas realizadas para mensurar o impacto de programas de educação empreendedora.

Todavia, Smith, et al. (2006) alertam que não é possível inferir que as mudanças comportamentais sejam consequências únicas e diretas de um programa de treinamento, no máximo, é possível sugerir que o programa teve alguma influência nesse processo. Mesmo porque, isso dependerá do que é ensinado nesses programas (Solomon, 2007) e da adesão do estudante, sendo necessário que este mude sua postura frente ao processo de aprendizagem (Heinonen e Poikkijoki, 2006). De acordo com Sheperd e Douglas (1997 citado em Solomon, 2007) :

“A essência do empreendedorismo é a habilidade de planejar um curso de ação para um novo negócio, combinando as informações de disciplinas funcionais com um contexto ambiental incerto e ambíguo. Ele se manifesta em estratégias criativas, táticas inovadoras, percepção de ameaças e mudanças no mercado e na liderança corajosa quando o caminho não se mostra óbvio. O que nós ensinamos em nossas aulas de empreendedorismo deve servir para apurar e desenvolver essas habilidades.”

Por fim, observa-se que atualmente a grande maioria dos pesquisadores já aceita a premissa de que o empreendedorismo pode ser ensinado como qualquer outra disciplina. Contudo, como este construto envolve características pessoais e comportamentos específicos, o processo educacional apresenta algumas peculiaridades. Inicialmente, é importante definir a que este termo se refere. Como na literatura existem diversas definições para a “Educação Empreendedora” (Gerba, 2012), na próxima seção, algumas dessas conceituações serão apresentadas e discutidas.

1.2.2 - Definição de educação empreendedora.

Para Johnson, Craig e Hildebran (2006) o empreendedorismo é um conceito complexo e multifacetado, que, gradativamente, tem atraído mais atenção dos pesquisadores. Porém, a Educação Empreendedora (EE) não tem avançado no mesmo ritmo. Mesmo com a recorrente afirmação da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, pedagogicamente o conceito da EE ainda permanece obscuro para muitos. Nesta seção, algumas definições sobre esse construto serão apresentadas e uma delas será adotada para a consecução deste trabalho.

A princípio, Laukkannen (2000) distingue duas interpretações para a expressão “Educação Empreendedora”:

Educação sobre o empreendedorismo – É baseada na construção e transferência de conhecimentos sobre o campo. A educação é voltada para o desenvolvimento de teorias referentes à criação de empresas, a contribuição destas para o crescimento da economia, os procedimentos legais e o estudo do histórico do empreendedorismo. Neste tipo de educação, o empreendedorismo é visto como um fenômeno social, atraindo a atenção de pesquisadores acadêmicos e desenvolvedores de políticas públicas.

Educação para o empreendedorismo – Esta é voltada para o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e valores de indivíduos que já empreendem e os que pretendem empreender. O objetivo é estimular o processo empreendedor fornecendo diversas ferramentas úteis para se iniciar e administrar uma atividade.

Recentemente, Vincett e Farlow (2008) indicam uma terceira forma de distinguir o tipo de educação empreendedora, chamada *Educação através do empreendedorismo*. Ensinar “através” se resume na criação prática de um negócio, auxiliando a aquisição de conhecimentos, habilidades e competências. Essa proposta surge como uma crítica aos

métodos tradicionais de ensino, que simulam situações em um ambiente controlado. Parte-se da ideia de que a vida futura do empreendedor vai demandar ações em ambientes de incerteza, com pouco e limitado controle das situações, muito distante do contexto de aprendizado nas instituições de ensino. Estratégias de educação com alto grau de experimentação permitem aos alunos obterem uma ideia real da dinâmica do mundo dos negócios, ao invés de simular essa situação.

A *Educação sobre o empreendedorismo* é frequentemente citada nos estudos da área como a “Educação tradicional”, que se volta para o desenvolvimento de conhecimentos e do intelecto. De modo geral, a Educação Empreendedora se refere a um contexto mais amplo, incluindo o desenvolvimento humano como um todo, abarcando seus sentimentos, valores e interesses. Isso reforça a ideia de que o empreendedor nascente tem necessidades de aprendizado que vão além do conhecimento científico, como novas formas de pensar, novas habilidades e novas maneiras de se comportar. Existem casos em que a forma tradicional de ensino pode até limitar o potencial de futuros empreendedores (Heinonen & Poikkijoki, 2006).

Dessa forma, percebe-se que a definição mais aceita de empreendedorismo irá variar de acordo com o conteúdo e finalidade do programa educacional. A partir das breves revisões sobre o conceito realizadas por Jaafar e Aziz (2008) e Packham, et al., (2010), verifica-se que em publicações da década de noventa as definições priorizavam aspectos voltados, principalmente, para estruturas formais de transferência de conhecimentos sobre o empreendedorismo, reconhecimento de oportunidades, acesso e alocação de recursos e a criação de novas empresas. Algumas poucas definições contemplam a mentalidade e as habilidades requeridas por um proprietário-gerente de uma empresa.

Constata-se que com o avanço dos estudos no campo, cada vez mais, pesquisadores reconhecem que a educação empreendedora não trata apenas de se criar e gerenciar um negócio, mas sim de uma nova filosofia educacional, pautada pela inovação, flexibilidade em ambientes ambíguos e cultivação de talentos empreendedores, focando no desenvolvimento de habilidades (Cheng, et al., 2009; Hynes & Richardson, 2007; Li & Liu, 2011).

Segundo Solomon (2007), esta é justamente a diferença entre a Educação Empreendedora e outros típicos cursos de negócios, pois a primeira enfoca o caráter dinâmico da geração ideias, bem como prover instruções de quais ações deverão ser realizadas para torná-las oportunidades de negócios. Tan e Frank Ng (2006) destacam a importância da criatividade nos programas de Educação Empreendedora. Para os autores

esta é uma disciplina multifacetada que desenvolve o pensamento funcional e a tolerância à ambiguidade. Em outras palavras, consiste no processo de prover aos indivíduos conceitos e habilidades para reconhecer oportunidades que outros não perceberiam, gerando novas ideias, autoestima e conhecimento na realização de ações que outros têm evitado.

Reconhecendo, também, a importância da criatividade, Heinonen e Poikkijoki (2006) consideram que ensino do empreendedorismo é um composto de arte (criatividade e pensamento inovador) e ciência (negócios e competências gerenciais). Além disso, estes reforçam o caráter heurístico da definição de *Educação através do Empreendedorismo*, apontando a necessidade de que o aprendizado ocorra em um ambiente o mais próximo possível do real, pois parte deste advém da experiência de participação concreta.

Além de desenvolver diversos atributos, alguns autores afirmam que estes programas devem incentivar e encorajar os estudantes a colocarem os planos de negócio em prática. Para Gerba (2012) a Educação Empreendedora pode ser entendida como um programa educacional que visa inserir nos estudantes conhecimentos, habilidades e motivação para encorajá-los a empreender. De forma semelhante, Millman, et al. (2010) definem o construto como conjunto de propósitos baseados no desenvolvimento de habilidades e personalidade dos estudantes, preocupando-se, também, com o encorajamento de atitudes e intenções, positivas e criativas, frente ao início de um novo negócio.

Em face disto, a educação empreendedora deve tornar visível ao estudante que o autoemprego é uma opção válida de carreira, e devem auxiliar, ainda, a construção de habilidades de negociação, liderança, desenvolvimento de novos produtos, pensamento criativo, inovação tecnológica, fontes de capital, registro de patentes, tolerância a ambiguidade, dentre outros (Solomon, 2007).

É relevante salientar que além do conteúdo e finalidade do programa educacional, é importante considerar a clientela que este se dispõe a atender. Estes cursos são oferecidos em muitas instituições de ensino superior, principalmente, nas áreas de ciências sociais aplicadas, com objetivo de prover aos alunos conhecimentos sobre o mundo dos negócios, seus propósitos e sua estrutura, relacionando diversos segmentos da economia e da sociedade (Cheung, 2008). Em termos acadêmicos, essa realidade se mostra adequada, pois ainda existem muitas lacunas teóricas que não foram exploradas, porém, do ponto de vista prático, esse tipo de ensino pode não contribuir de forma relevante para a entrada desses estudantes no mundo dos negócios.

Avaliando programas de educação empreendedora Gerba (2012), Kirby (2004) e Matlay (2008) identificaram que os principais objetivos desses cursos eram prover os estudantes com conhecimentos acerca dos fundamentos, natureza e história do empreendedorismo, características de empreendedores de sucesso, desenvolvimento de planos de negócios, e princípios de administração de pequenas empresas. Para os autores, a chance desses tipos de programas gerarem uma mudança efetiva na orientação empreendedora dos graduandos é muito pequena.

Millman et al. (2008) afirmam que a educação empreendedora nas instituições de ensino superior é utilizada em países industrializados como mecanismo de desenvolvimento de pessoas, equipando-as com as habilidades e competências necessárias para competir em um mercado globalizado. Lanero, Vázquez, Gutiérrez e García (2011) reafirmam essa ideia, apontando que na Europa os objetivos gerais de programas de treinamento para o empreendedorismo consistem em (i) Conscientizar os estudantes de que empreender alguma atividade é uma boa opção de carreira; (ii) Prover as habilidades necessárias para identificar e explorar novas oportunidades por meio da criação e gerenciamento de novos negócios; (iii) Desenvolver qualidades pessoais que sejam relevantes para empreender, tais como criatividade, assunção de riscos e responsabilidade.

De forma semelhante, Heinonen e Poikkijoki (2006) indicam que o principal objetivo da educação empreendedora é integrar habilidades e atributos de um indivíduo empreendedor com o processo empreendedor. Essa integração acontece quando estes indivíduos: (i) Aprendem a entender o empreendedorismo; (ii) Aprendem a se comportar como um empreendedor; e (iii) Aprendem a ser um empreendedor;

Mesmo que esses estudantes não queiram se tornar empreendedores, a educação empreendedora pode desenvolver um papel importante em suas carreiras. A literatura aponta que empreendedores de sucesso costumam possuir uma série de atributos, habilidades e comportamentos – relacionados à comunicação, criatividade e solução de problemas – que são importantes para o gerenciamento de um negócio. Dessa forma, se tornando empreendedores ou não, esse conjunto de características desenvolvidas podem auxiliá-lo a melhorar o seu desempenho em uma carreira corporativa (Cheung, 2008).

Em alguns locais esses cursos também tem sido oferecidos no ensino secundário (Cheung, 2008). Em uma avaliação dos programas de educação empreendedora oferecidos em Hong Kong, o autor identificou que, de modo geral, estes programas são semelhantes aos oferecidos em outros países. Os temas, objetivos, a interdisciplinaridade, a busca pelo desenvolvimento de habilidades interpessoais, novos métodos de ensino, aulas práticas,

dentre outras, são características comuns. A maior parte dos programas focava em estudantes do ensino médio, pois muitos professores alegavam que estudantes mais jovens não conseguem ter muita compreensão sobre o assunto.

Todavia, essa premissa é debatida na literatura, pois vários autores sugerem que a educação empreendedora é um processo contínuo que deve ser estendido para pessoas de todas as idades. Outro ponto positivo de programas voltados para indivíduos mais jovens é o fato de atraírem a atenção de estudantes que estejam pouco motivados, por não perceberem a aplicação dos conteúdos tradicionais dados em sala de aula. A partir do momento que estes visualizam a possibilidade de utilizar o conteúdo na gestão de seu negócio, as taxas de evasão tendem a diminuir (Cheung, 2008).

Em síntese, a maior parte das definições se refere a programas formais que se preocupam, principalmente, em desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de estudantes, empreendedores potenciais ou empresários, preparando-os para gerir e/ou incentivando-os a começarem um negócio próprio.

Por fim, para realização deste trabalho, acredita-se que definição de Educação Empreendedora mais adequada é a proposta por Fayolle, Gailly e Clerc-Lassas (2006) como um conceito que contempla várias situações, métodos e abordagens. Os autores definem o termo como qualquer programa pedagógico ou processo de educação formal para o incremento de atitudes e habilidades empreendedoras, considerando que os objetivos vão além da criação de novos negócios, pois também envolvem o desenvolvimento pessoal.

Para que esses programas sejam bem sucedidos é necessário o envolvimento de diversos atores sociais, por exemplo, as universidades, órgãos governamentais, associações empresarias, além da própria sociedade. Na próxima seção, serão discutidas algumas relações existentes entre esses stakeholders e a educação empreendedora.

1.2.3 - Stakeholders da educação empreendedora.

A literatura empírica aponta que os stakeholders da educação empreendedora exercem grande influência na execução desses programas, seja como fontes de aprendizado ou como atores político-sociais que possuem interesse nos resultados desses cursos (Heinonen & Poikkijoki, 2006; Hynes & Richardson, 2007; Matlay, 2009; Sewell & Pool, 2010; Vincett & Farlow, 2008).

Matlay (2009) mapeou o envolvimento de stakeholders e suas expectativas em relação à educação empreendedora, em instituições de ensino superior no Reino Unido. Os autores afirmam que o mapa emergente sugere uma complexa rede de inter-relacionamentos formada por meio de várias dimensões socioeconômicas e políticas. Isso pode ser percebido por intermédio de iniciativas de várias entidades governamentais que tem incentivado a cultura empreendedora, principalmente, após a década de 80. Essas ações deram origem a transformações estruturais em todos os níveis educacionais.

Segundo os autores, existem níveis diferentes de participação desses stakeholders. No nível primário é formado por estudantes e membros das universidades, pelo fato de estarem diretamente envolvidos na educação empreendedora. As expectativas, envolvimento e impacto de outros stakeholders como pais, família, egressos e empregadores é considerada no nível secundário. Contudo, os autores sugerem que futuras iniciativas na área de educação empreendedora, foquem nas necessidades e expectativas de todos os stakeholders, mas deem prioridade aos primários. A mensuração da importância de agentes do governo nesse processo é complexa, porém imprescindível. Tal fato demonstra que o empreendedorismo se mostra como um conceito multifacetado enraizado em diversas camadas da economia contemporânea.

De forma semelhante, Tan e Frank Ng (2006) afirmam que a educação empreendedora pode influenciar o desenvolvimento industrial e governamental de um Estado. Na indústria, este tipo de educação pode auxiliar os estudantes a desenvolverem habilidades que os auxiliem a lidar com a dinâmica do mercado atual, reforçando a ideia do empreendedor corporativo, ou intraempreendedor. No que se refere às entidades governamentais, os autores constatam que o processo educacional de empreendedores poderia produzir benefícios econômicos em longo prazo, reforçando a necessidade de criação de políticas públicas que fomentem esse tipo de educação.

Para Urbano, Aponte e Toledano (2008) outro ponto que pode justificar os investimentos do poder público nesta área, diz respeito ao fato deste tipo de programa facilitar a inserção de estudantes no mercado de trabalho, seja pelo aumento no número de vagas criadas por micro e pequenas empresas, na promoção do autoemprego, ou na capacitação da mão de obra em si. Frente a difícil situação em que a Europa se encontra atualmente, de acordo com a Comissão Europeia, esta seria a principal motivação para promover o empreendedorismo, ou seja, melhorar as condições do mercado de trabalho no continente (Fuchs, Werner & Wallau, 2008). Esse problema também tem se mostrando

preocupante na China, cuja população tem pressionado o governo no sentido de oferecer incentivos para criação de empresas e suporte a novos negócios (Li & Liu, 2011).

Na Europa, outro fator preocupante está relacionado ao envelhecimento dos empreendedores. Dados apontam que um terço da população empreendedora irá se aposentar nos próximos 10 anos, ao mesmo tempo em que o número de sucessões familiares vêm diminuindo. Dessa forma, é necessário que os jovens europeus com propensão à empreender assumam o controle desses negócios, evitando o fechamento, e preservando os empregos gerados (Fuchs, et al., 2008).

Em relação às universidades, Tan e Frank Ng (2006) argumentam que só será possível atender a crescente demanda por treinamentos e capacitações se estas aumentarem o reconhecimento e legitimidade do construto como objeto de pesquisa, fomentando a criação de conhecimento científico em torno do ensino e aprendizagem do empreendedorismo. Nos estudos de Urbano, et al. (2008) e Varblane e Mets (2010), que analisaram a oferta de educação empreendedora em pós-graduações de toda a Europa, foram identificados pouquíssimos programas de doutorado em empreendedorismo, deixando esse cenário ainda mais evidente.

Para Hynes e Richardson (2007) o melhor caminho para as universidades é a ampliação de sua rede de relacionamentos, de forma a interagir de maneira relevante com os stakeholders da comunidade. Ao transferir tecnologia para a indústria, os pesquisadores adentram em um espaço propício para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, onde ferramentas, técnicas e métodos podem ser testados. Essas iniciativas devem atingir estudantes de graduação, pós-graduação e grupos específicos, ressaltando a heterogeneidade e flexibilidade natural da educação empreendedora.

Em síntese, os autores sugerem uma abordagem alternativa para a educação empreendedora, em que a elaboração dos programas seja pautada na satisfação simultânea de vários stakeholders. De uma perspectiva educacional interna, esta visa o benefício dos estudantes, a partir do aprendizado de experiências reais, e da universidade, melhorando seu currículo e reputação. As pequenas empresas podem se beneficiar com a resolução de problemas e absorção de conhecimentos acadêmicos. Consequentemente, o governo é beneficiado pelo bom desempenho dos pequenos negócios e na construção de uma base teórica que contribui para a criação de novas políticas públicas (Hynes e Richardson, 2007).

Tradicionalmente, as escolas de negócios direcionam a formação de seus estudantes para ocupação de cargos gerenciais em grandes organizações (Tan e Frank Ng, 2006).

Entretanto, Co e Mitchell (2006) acreditam que, em decorrência do cenário econômico de muitos países, o foco das universidades esteja se alterando, passando a se preocupar mais com o desenvolvimento de pessoas com maior capacidade empreendedora, preparadas para atuar em micro e pequenas empresas.

Essa mudança paradigmática se faz necessária, pois, de forma contrária a acelerada expansão do ensino superior que tem acontecido nas últimas décadas, o mercado de trabalho tradicional tem se posicionado em constante declínio. Sugere-se que uma das causas da redução nos postos de trabalho seja a prática de estratégias de reestruturação, que têm sido amplamente adotadas por grandes corporações, como por exemplo, o downsizing (Matlay e Carey, 2007). Dessa forma, a ênfase que é dada em técnicas corporativas e quantitativas, tem que abrir espaço para o desenvolvimento de aspectos relacionados à liderança, criatividade e propensão para correr riscos (Tan e Frank Ng, 2006). Neste novo cenário, as IES podem ajudar a criar mais disposição empreendedora entre os jovens, elucidando os riscos, recompensas, a busca e o reconhecimento de oportunidades e as habilidades necessárias (Co e Mitchell, 2006).

A importância das IES nesse contexto é explicada pela evidente predominância desses programas no nível de graduação (Urbano, et al., 2008). Contudo, a efetividade desses cursos depende muito da mentalidade e aceitação da universidade em criar um ambiente propício para isso. Varblane e Mets (2010) afirmam que o grau de institucionalização do empreendedorismo pode ser mensurado a partir da análise das cadeiras, departamentos de ensino, centros e instituições de pesquisa e do desenvolvimento de um processo empreendedor, juntamente com a transferência de conhecimento entre universidade e indústria.

Essa análise é importante, pois, paradoxalmente, em tempos onde a demanda pelo autoemprego se mostra maior do que nunca, no Reino Unido, estatísticas oficiais apontam que aproximadamente 1% dos graduados engajam na criação de um novo negócio (Matlay e Carey, 2007). Por isso, espera-se que as universidades sejam capazes de modificar seus programas de ensino para aumentar a intenção de empreender dos estudantes (Gerba, 2012).

Por fim, observa-se que os vários stakeholders que influenciam e são influenciados pela educação empreendedora devem ser considerados na elaboração dos programas de ensino. A interação entre as empresas e a universidade se mostra muito importante para que os objetivos dessas ações instrucionais sejam alcançados. A próxima seção irá discutir

se esse tipo de educação tem alcançado os seus objetivos, ou seja, qual a efetividade dos resultados obtidos nos moldes atuais desses programas.

1.2.4 – Efetividade nos resultados.

A avaliação dos resultados de programas de educação empreendedora tem atraído a atenção de muitos pesquisadores da área. Contudo, realizar essa mensuração tem demonstrado ser um tanto quanto complexa. Alguns autores têm atribuído essa dificuldade ao fato dos programas variarem muito de um para o outro por conta da cultura nacional, tipo de instituição de ensino, objetivos, público alvo, formato, abordagens pedagógicas, e outras razões. Dessa forma, a criação de um método que seja válido para pluralidade de cursos existentes torna-se um grande obstáculo (Fayolle, et al., 2006). Segundo Matlay e Carey (2007), apesar da crescente preocupação acadêmica em investigar esse quesito e dos investimentos governamentais voltados para expansão desse tipo de programa, o seu real impacto ainda precisa ser mais pesquisado empiricamente.

A maior parte dos pesquisadores dessa temática tem focado em aspectos restritos da educação empreendedora. Suas estratégias de pesquisas têm reproduzido panoramas fragmentados sobre a elaboração de currículos e aprendizado neste campo. Esse quebra-cabeça tem dificultado os avanços da teoria como um todo, criando barreiras conceituais e contextuais, limitando a aplicabilidade e generalização das pesquisas realizadas (Matlay & Carey, 2007).

A clareza conceitual, rigorosidade empírica e comparação de resultados emergentes são de suma importância para que a teoria avance (Matlay, 2007). Neste cenário, o autor sugere que seria de grande utilidade o estabelecimento de uma plataforma conceitual comum, que oferecesse estrutura para construção de uma base de conhecimento mais sólida. De forma contrária, Urbano, et al. (2008) acreditam na incapacidade de uma única teoria explicar o sucesso de um programa de educação empreendedora. Por isso, os autores sugerem que um panorama multi-teórico seja desenvolvido, concordando que a utilização de métodos quantitativos seja ampliada, gerando resultados que possam ser generalizados.

Essas discussões metodológicas têm contribuído para o surgimento de diversas críticas, apontando que ainda não foi possível provar empiricamente a relação entre o fato de indivíduos participarem de cursos de empreendedorismo e gerenciamento de pequenos negócios e optarem por criar uma nova empresa (Matlay & Carey, 2007). De forma oposta,

segundo Hamidi, Wennberg e Berglund (2008) essa relação já foi demonstrada por alguns estudos empíricos, considerando a “intenção de se tornar um empreendedor” como variável antecedente ao envolvimento na criação de um empreendimento no futuro. No trabalho em que realizaram, os autores verificaram que a intenção de empreender é maior em estudantes de empreendedorismo, se comparados aos que não estudam essa disciplina. Todavia, apesar de existirem evidências de que a intenção empreendedora gera efeito na criação de novos negócios, ainda permanece a carência de estudos que apontem que partes específicas desses programas são mais efetivas no estímulo dessas intenções (Hamidi, et al., 2008).

Essa lacuna tem sido alvo de diversas discussões na produção literária científica, originando amplos debates sobre a construção dos currículos de programas de empreendedorismo (Urbano, et al., 2008). Com o intuito de conhecer as características desse tipo de curso na Finlândia, Seikkula-Leino, Ruskovaara, Ikavalko, Mattila, Rytkola, (2010) questionaram professores de várias universidades acerca dos objetivos, métodos e resultados obtidos nesses programas. Verificou-se a existência de um claro desalinhamento entre os objetivos esperados e resultados alcançados, bem como a limitação metodológica e restrição na quantidade de cursos oferecidos. De acordo com Fuchs, et al. (2008) resultados igualmente desanimadores também foram encontrados em uma análise do atual estado da educação empreendedora em escolas secundárias na Alemanha. Os autores afirmam que, mesmo com todos os esforços para promover o empreendedorismo, a porcentagem de estudantes que se envolvem em processos de criação de empresas, ou mesmo declara ter a intenção de fazê-lo, se mostra muito pequena.

Contudo, neste mesmo estudo, Fuchs, et al. (2008) identificaram que em ambientes onde o aluno explorava mais o seu potencial, compreendendo os fracassos como oportunidades de aprendizado, sendo incentivado à tentativa e erro e encorajado a pensar mais criticamente, os resultados podem ser promissores. Constatou-se que os processos de ensino e aprendizagem devem se adaptar as necessidades individuais dos alunos, suas forças e fraquezas. O aluno deve ser incentivado a tomar decisões de forma independente, com liberdade de ação.

De um modo geral, a literatura tem caminhado para uma abordagem mais pragmática da educação empreendedora. Segundo Lewrick, et al. (2010) é importante que o aprendizado neste tipo de programa seja baseado nas experiências de empreendedores de sucesso, uma vez que estes já passaram pelo desafiante estágio de criar e gerenciar um

negócio próprio. Por outro lado, as experiências de insucesso de empreendedores também podem contribuir com o aprendizado.

Talvez, essa seja uma das explicações pelas maiores taxas de sucesso destas iniciativas em de programas de MBA em empreendedorismo, cujas turmas, geralmente, são formadas por estudantes que possuem experiência prévia no mercado de trabalho. O fato de já possuírem conhecimento estruturado sobre negócios pode facilitar a absorção de novas ideias e contextualizar o aprendizado sobre empreendedorismo (Matlay, 2008).

De qualquer modo, nas últimas décadas, as universidades tem ampliado a oferta de vagas em programas de educação empreendedora em todo o mundo (Hamidi, 2008). Contrariando estudos antigos que afirmavam que empreendedores, comumente, possuíam grau de educação inferior a outras parcelas da população, dados empíricos vêm demonstrando que a educação formal tem encorajado o comportamento empreendedor (Urbano, et al., 2008). Existem indícios que após completar a educação formal, há um aumento na confiança e propensão para correr riscos, impactando positivamente na intenção de criar novos negócios (Ertuna & Gurel, 2011). Sendo assim, observa-se que os efeitos da educação formal precisam ser analisados de forma mais aprofundada (Chrisman, et al., 2012).

Galloway e Brown (2002) investigaram o efeito da educação empreendedora em estudantes de um centro de empreendedorismo na Escócia, considerando suas aspirações de carreira para identificar a possível quantidade de negócios que poderiam surgir após o término do curso de graduação. A justificativa para esse método se baseia na ideia de que as aspirações de carreira de um adolescente podem ser indicadores importantes da escolha que este vai tomar no futuro. Os resultados, que revelaram números desalentadores nas estimativas de criação de novos negócios, possivelmente foram causados pelo fato dos programas oferecidos para graduação se concentrarem mais em aumentar a competência em gerir o negócio do que em aumentar a intenção empreendedora dos alunos, motivando-os a desenvolverem sua criatividade e comercializar suas ideias.

Uma investigação semelhante foi realizada por Packham, et al. (2010), ao tentarem aferir os impactos de um programa de educação empreendedora por meio da análise de atitudes que orientassem o indivíduo a abrir um negócio nos próximos 12 meses. O estudo, realizado na Alemanha, França e Polônia avaliou a influência de diferenças culturais e de gênero nessa relação. O resultado demonstrou haver impacto da ação instrucional na atitude empreendedora dos estudantes, revelando, ainda, que a cultura e o grau de industrialização do país exerciam certa influência nos resultados. Outro aspecto apontado

foi a diferença dos resultados considerando o gênero, indicando que as pessoas do sexo feminino visualizavam melhor os benefícios da educação empreendedora, porém o impacto desses programas foi mais significativo nos indivíduos do sexo masculino.

Cheung (2008) investigou as contribuições geradas por esses programas de ensino, por meio da percepção dos professores de escolas secundárias de Hong Kong. Os respondentes relataram que os principais resultados obtidos eram: *(i)* a conscientização dos estudantes sobre o funcionamento do mundo dos negócios; *(ii)* a criação de um relacionamento entre a escola e o trabalho; *(iii)* o desenvolvimento de atributos pessoais como a colaboração, comunicação, criatividade, pensamento crítico, dentre outros.

Em termos metodológicos, os textos científicos sobre a educação empreendedora têm verificado os efeitos desses programas por meio de recortes transversais. Contudo, Matlay e Carey (2007) fazem uma ressalva aos efeitos gerados por essa escolha, alegando que ao tentar mensurar os resultados de ações educacionais avaliando casos pontualmente, os pesquisadores acabam fazendo com que a teoria sobre o assunto fique cada vez mais fragmentada. Em decorrência disso, não se tem avançado em direção a um consenso sobre os benefícios que são gerados por esses cursos.

Partindo de preocupação semelhante, Graevenitza, Harhoff e Weber (2010) questionaram se os investimentos do governo em políticas de fomento ao empreendedorismo caracterizavam o desperdício de recursos públicos. Apesar de não ter acesso a dados referentes ao prejuízo gerado nesse tipo de situação, existia a hipótese de que a educação empreendedora poderia ter um viés negativo, caso incentivasse indivíduos sem aptidão empreendedora a iniciar os seus próprios negócios.

Os autores estudaram os efeitos da educação empreendedora analisando a intenção de estudantes em iniciar um negócio, logo após participarem de uma disciplina ministrada em uma universidade alemã. No entanto, muitos alunos afirmaram não querer se tornar um empreendedor, pois passavam a conhecer melhor as demandas enfrentadas nesse tipo de situação, reduzindo a intenção daqueles que se consideravam menos propensos para isso (Graevenitza, et al., 2010; Oosterbeek, Praag & Ijsselstein, 2010).

Pela sua conotação negativa, este tipo de resultado é pouco relatado na literatura. Porém, o fato de programas de educação empreendedora conscientizarem os estudantes quanto às dificuldades e barreiras que serão enfrentadas no processo de criação da empresa, também pode impactar na redução das taxas de falência precoce, simplesmente, pela opção de não criar um negócio por parte de indivíduos que não se sentem dispostos a mudar o seu estilo de vida. Mesmo com muitas correntes teóricas afirmando que a intenção

de empreender é maior nos estudantes que participam de algum programa de educação empreendedora (Hamidi, et al., 2008), a intenção de não empreender também pode ser decorrente desse tipo de ensino.

Segundo Galloway e Brown (2002), os resultados dos investimentos em educação empreendedora não são passíveis de mensuração em curto prazo, por isso, tentar identificar a qualidade dos cursos pelo número de empresas criadas logo após o encerramento destes, pode não ser o melhor dos indicadores. Uma crítica semelhante a esta é feita por Lewrick, et al. (2010) e Chrisman, et al. (2012), ao afirmarem que muitos programas consideram como resultados da Educação Empreendedora somente a criação de novos negócios, negligenciando outros efeitos. Em muitos casos, os resultados mais importantes são a aquisição de conhecimentos e habilidades que possibilitem ao empreendedor a sobrevivência na fase de crescimento do negócio.

Os resultados de programas de empreendedorismo também puderam ser observados no estudo de Matlay (2008), em que os efeitos da educação empreendedora foram avaliados por meio de um estudo longitudinal, em universidades do Reino Unido. Todos os participantes tiveram contato com programas de empreendedorismo durante o terceiro ano do curso e apesar da maior parte já ter a intenção de se tornar um empreendedor, todos deram início a algum empreendimento ao se formarem, seja como sócio de empresas existentes, iniciando o próprio negócio, ou até mesmo trabalhando como autônomo.

No trabalho de Chrisman, et al. (2012) os resultados da educação empreendedora foram avaliados por meio da criação e do desempenho de novos negócios. Os autores compararam os efeitos de ações instrucionais baseadas no acompanhamento individual por consultores especializados e na realização de cursos de empreendedorismo. Uma diferença importante, apontada entre as duas formas de educação, é o chamado “Tempo de entrega”. Este conceito trata do tempo existente entre a assistência de um consultor ou do curso de empreendedorismo e a atual aplicação do conhecimento adquirido, na criação de um negócio.

Os tempos de entrega de consultorias e de programas de treinamento se mostram bem diferentes. O primeiro, normalmente, é aplicado a aqueles empreendedores que já identificaram uma oportunidade e estão buscando meios para explorá-la, então o tempo de entrega é menor, praticamente, imediato. Em relação aos egressos de cursos de empreendedorismo, estes podem levar meses ou até anos para tomar a decisão de criar um

empreendimento. Ambos os processos não se mostram substitutos, na verdade, existe certo grau de complementaridade entre eles (Chrisman, et al., 2012).

O estudo também mostrou evidências de que a assistência de consultores tem maior impacto do que cursos de empreendedorismo no desempenho de novos negócios. Na amostra escolhida, os resultados indicaram que a Educação Empreendedora tem pouco efeito no desempenho subsequente do empreendimento, no entanto, se mostra importante no processo de criação do negócio (Chrisman, et al., 2012).

A avaliação da empregabilidade de estudantes recém-graduados foi a maneira encontrada por Li e Liu (2011) para investigar os efeitos da Educação Empreendedora. Estudos sobre esse relacionamento não são muito comuns na literatura, pois o foco de muitos pesquisadores está na criação de novos negócios. Em condições ideais, os autores reconhecem que a criação de empresas seria o melhor resultado, contudo, dados apontam que na China menos de 2% dos estudantes de graduação se tornam empreendedores. Os resultados demonstraram que, de fato, alunos que participaram de programas de educação empreendedora conseguiram melhores posições no mercado de trabalho. Os autores afirmam que isso decorre do desenvolvimento do *locus* de controle interno, ou seja, os alunos se tornam mais autoconfiantes, passando a se ver como responsáveis pelo seu próprio destino, dessa forma, se sentem mais motivados a buscar empregos que tragam maior satisfação pessoal.

Em uma amostra de estudantes de empreendedorismo, Hytti, et al. (2010) investigaram os resultados da educação empreendedora por meio da relação entre a motivação e o desempenho na geração de novas ideias de negócio. Este relacionamento reflete o quão bem os estudantes compreenderam as bases do empreendedorismo, que envolvem a criatividade e o reconhecimento de novas oportunidades, características básicas do comportamento empreendedor e inovador. Porém, com a análise dos dados, verificou-se que os estudantes de empreendedorismo possuem uma percepção de resultados de aprendizagem menores do que os demais. Tal resultado é parcialmente explicado pela frustração oriunda de expectativas não atendidas quanto aos programas de Educação Empreendedora.

Além da satisfação e do alcance das expectativas dos participantes de cursos de empreendedorismo, outros fatores como a área de formação, a capacidade demonstrada pelo professor, aspectos culturais e de gênero podem estimular ou inibir o aprendizado destes indivíduos. Alguns destes fatores, que podem causar interferências no aprendizado, serão discutidos na próxima seção.

1.2.5 - Principais influências no aprendizado.

Assim como qualquer outra forma de aprendizado, existem diversos fatores que influenciam os efeitos da educação empreendedora. Um desses fatores, delineados por Shinnar, Pruett e Toney (2009), é a existência de diferenças significativas na visão das duas classes de participantes, professores e estudantes, em relação aos objetivos dos programas. Os autores verificaram a existência de um hiato entre o currículo utilizado para desenvolver o processo educacional, afirmando que muitas vezes esses não contemplam as aspirações de estudantes e professores. Essa conclusão foi obtida a partir da constatação de que os estudantes tinham uma autopercepção de que possuíam características empreendedoras muito mais evidentes do que as percebidas pelos professores.

Considerando o docente como uma peça de grande influência nesses programas, Seikkula-Leino et al. (2010) e Gerba (2012) avaliaram o conhecimento de professores a respeito da educação empreendedora. Foram feitos questionamentos sobre o histórico curricular, conceitos, práticas e objetivos da educação empreendedora. Os resultados de ambos os estudos apontaram que boa parte da amostra não tinha bem definido quais eram esses objetivos, tampouco, uma visão desenvolvida sobre conceitos e definições relacionadas. Dessa forma, os autores alertam que a falta de conhecimento profundo sobre o assunto, dificulta a utilização de estratégias bem elaboradas e cria barreiras para o alcance dos objetivos curriculares propostos.

De forma semelhante, Bridge, Hegarty e Porter (2010) realizaram uma análise sobre o significado do empreendedorismo para os educadores da área, buscando detectar qual a percepção destes sobre as verdadeiras necessidades dos estudantes que buscam se aprofundar no tema. A maioria dos entrevistados reconhece que os programas de empreendedorismo não possuem um escopo amplo como deveriam, e que para atingir os objetivos dos alunos esses programas não podem se restringir a criação de novos negócios, mas devem, também, colaborar com a incorporação de atitudes empreendedoras na vida dos indivíduos.

Um resultado parecido foi encontrado por Cheng, et al. (2009) ao investigarem a efetividade de programas de educação empreendedora em universidades públicas e privadas na Malásia. Os programas foram avaliados como fracos pela metade dos 300 estudantes pesquisados, que atribuíram o resultado negativo à falta de habilidade e experiência dos palestrantes/professores para ensinar o assunto, métodos inadequados, foco em avaliações e falta de ênfase na prática.

Segundo Carey e Matlay (2010) a experiência prática dos professores pode auxiliar muito no processo de aprendizagem. Ao investigarem cursos de áreas mais criativas como artes, música e publicidade, os autores verificaram que muitos professores também trabalhavam na indústria criativa como free-lance. Na percepção dos alunos essa situação imprime mais realidade aos cursos, devido ao compartilhamento de experiências profissionais, impactando positivamente no aprendizado. Outro fator percebido de forma positiva foi o fato das disciplinas fugirem aos padrões escritos, tradicionais nas escolas de negócio. Tais estudos se mostram importantes para prevenir o dispêndio de recursos em programas ineficientes, que não estejam alinhados com as expectativas da clientela.

A motivação dos estudantes também pode influenciar consideravelmente o aprendizado. Segundo Hytti, et al. (2010) a definição de motivação pode enfatizar fatores intrínsecos ou extrínsecos, dependendo da escola de pensamento ou época em que esta foi formulada. Os behavioristas, por exemplo, enfatizam o papel de fatores extrínsecos, ou seja, aqueles vinculados ao ambiente, relacionados a recompensas, materiais ou não. Já os cognitivistas consideram os incentivos intrínsecos mais significantes do que os externos, apontando que o prazer psicológico é um dos principais motivadores de um indivíduo. No contexto da educação empreendedora os estudantes podem estar realmente interessados no assunto em questão (motivação intrínseca), ou então acreditarem que esta poderá prover benefícios adicionais, como um avanço na carreira (motivação extrínseca).

A influência do gênero no aprendizado dos alunos representa outro fator que é recorrentemente investigado na literatura. Em alguns casos, como em Shinnar, et al. (2009), não foram encontradas evidências significativas de que indivíduos de gêneros diferentes perceberiam o empreendedorismo de forma distinta. No entanto, esse resultado contraria relatos de outros autores que afirmam que o gênero influencia de forma expressiva o desenvolvimento de atividades empreendedoras, e que os indivíduos do sexo masculino estão mais propensos a se dedicarem a essas atividades (Komulainen, Korhonen & Rätty, 2009; Millman, et al., 2010; Packham et al., 2010; Petridou, et al., 2009).

Uma possível explicação para essas diferenças é apontada por Wilson, Kickul e Marlino (2007) ao afirmarem que as mulheres possuem menos autoconfiança em suas características empreendedoras do que os homens. Desde a juventude é alimentada a ideia de que o empreendedorismo é algo masculino, criando uma espécie de barreira que limita a percepção feminina sobre o autoemprego como uma boa opção de carreira.

Segundo Petridou, et al. (2009) as pesquisas sobre empreendedorismo feminino ainda são muito restritas. Estudos anteriores indicam que os indivíduos do sexo masculino

geralmente enxergam o empreendedorismo como um caminho para a progressão econômica, enquanto as mulheres seguem esse tipo de carreira para encontrar maior equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar. Porém, os autores argumentam que tais comparações entre os dois sexos costumam desconsiderar fatores como o histórico pessoal e o nível educacional, por isso, eles decidiram investigar as percepções de estudantes que foram expostos a oportunidades educacionais similares, envolvidos no mesmo programa de empreendedorismo. Os resultados confirmaram a maior inclinação empreendedora nos estudantes do sexo masculino e que as prioridades e motivações são distintas entre os gêneros. Além disso, aparentemente, as mulheres possuem habilidades de comunicação mais avançadas, que podem estar relacionadas à sua natureza.

Para McKeown, Millman, Sursani, Smith e Martin (2006) a área de formação também é um fator que pode influenciar, decisivamente, na criação de novos negócios. Ao avaliar um programa de educação empreendedora, os autores constataram que a maior parte dos empreendimentos que foram criados após o término das aulas, surgiu daqueles indivíduos que trabalhavam com a inovação e/ou desenvolvimento de novos produtos, principalmente, das áreas vinculadas à ciência, tecnologia e engenharia. Os autores ainda sugerem que talvez as escolas de negócio não sejam o melhor lugar para a educação empreendedora, ou então esses programas devessem focar em técnicas de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços para criação de novos negócios.

Um resultado semelhante foi obtido por Hamidi et al. (2008), quando compararam a intenção de empreender de estudantes de engenharia com os de medicina, verificando que os primeiros se mostravam muito mais propensão para o autoemprego. De certo modo, os autores associam esse resultado a uma forte correlação positiva entre o potencial criativo dos estudantes e a sua intenção em desenvolver algum tipo de empreendimento. Isso demonstra que a perspectiva de oportunidades empreendedoras pode variar muito de acordo com a área estudada. Em face disto, o estudo realizado por Petridou, et al. (2009) revelou que, nos últimos anos, estudantes de departamentos mais teóricos como filosofia, pedagogia e teologia, sem tradição em exposição aos negócios, aparentemente, vem ampliando o seu foco para este setor, buscando oportunidades para empreender.

Outro fator que merece destaque é a importância que as experiências profissionais do empreendedor, anteriores a criação de sua empresa, exercem no desenvolvimento do comportamento empreendedor e no comprometimento do empresário (Cruz, et al., 2009; Sorensen & Phillips, 2011). Ao investigar essa relação, os autores detectaram que o tamanho da última empresa que o empreendedor trabalhou influencia negativamente o

desenvolvimento do comportamento empreendedor. Uma possível explicação para esse resultado é que a menor especialização das tarefas em empresas pequenas demanda a aquisição e expressão de diferentes competências, para que o trabalho seja realizado. Nas grandes empresas esse cenário é diferente, pois, geralmente, cada cargo e função possuem um escopo bem delimitado, exigindo que competências reativas a aquela atividade específica sejam mobilizadas.

Por fim, Packham, et al. (2010) verificaram que as normas culturais e a herança industrial do país também podem atuar como barreiras poderosas para o desenvolvimento do empreendedorismo. A constatação partiu de um estudo cross-country realizado na França, Alemanha e Polônia, com estudantes universitários matriculados em um mesmo programa de empreendedorismo que é oferecido nos três países. Os autores alertam que tais resultados podem não ser passíveis de generalização para toda a Europa, porém existem fortes indícios que fatores como a instabilidade governamental e econômica possam prejudicar a percepção do empreendedorismo como uma boa opção de carreira.

Por fim, os estudos discutidos nesta seção ressaltam alguns dos diversos fatores que precisam ser analisados, durante a elaboração de programas de educação empreendedora, deixando evidente que negligenciá-los poderá prejudicar a aprendizagem dos alunos ao longo do processo. Além dos fatores citados nessa seção, existem indícios de que os métodos de ensino exercem um impacto ainda maior no desenvolvimento dos estudantes. Uma demonstração disso está na quantidade de estudos que tratam desse assunto. Dessa forma, optou-se por criar a seção a seguir, que discute, exclusivamente, esse quesito.

1.2.6 – Métodos de ensino.

Como citado anteriormente, uma das principais discussões na literatura sobre educação empreendedora está em torno dos métodos de ensino. Segundo Lewrick, et al. (2010), existe uma lacuna entre os métodos de ensino utilizados e aqueles considerados mais relevantes. De acordo com Carey & Matlay (2010), os estudos sobre métodos de ensinar o empreendedorismo têm identificado ideologias conflitantes, porém certa ênfase tem sido dada aos benefícios potenciais de uma abordagem de ensino mais centrada no estudante. Essa premissa é apoiada por Solomon (2007), ao sugerir que programas de empreendedorismo devem enfatizar atividades individuais ao invés de grupos, e apresentar problemas desestruturados, que demandem soluções inovadoras sob condições de incerteza e risco.

Na tentativa de mapear possíveis padrões metodológicos utilizados no ensino de empreendedorismo, Matlay e Carey (2007) realizaram um estudo longitudinal com 40 universidades no Reino Unido. Após sintetizar todos os dados, os autores não encontraram nenhum padrão entre os participantes da amostra, pois cada instituição desenvolveu uma definição própria de como a educação empreendedora deveria ser trabalhada. Segundo os autores, até os métodos tradicionais, que são amplamente criticados na literatura, não possuem uma definição muito clara. Uma evidência disso é que, em alguns casos, os mesmos respondentes que relataram que os programas eram baseados em métodos tradicionais, informaram a utilização de abordagens inovadoras.

Para Dhliwayo (2008) o ensino tradicional é aquele que ocorre de maneira passiva, focada na transmissão linear do conhecimento para o aluno. Como o método de ensino tem concentrado uma das grandes discussões na área de educação empreendedora, é possível identificar uma tendência em firmar que a abordagem pedagógica desse tipo de ensino tem que ser diferente das “abordagens tradicionais” (Carey & Matlay, 2010; Cheng et al., 2009; Co & Mitchell, 2006; Dhliwayo, 2008; Gerba, 2012; Hytti, et al., 2010; McKeown, et al., 2006; Millman, et al., 2008; Millman, et al., 2010). Vale ressaltar que as críticas a esses métodos não tem como intuito banir essas práticas, somente evidenciam as limitações dos métodos no desenvolvimento do comportamento empreendedor.

Segundo Co e Mitchell (2006) os métodos mais utilizados nas universidades da África do Sul também são os mais tradicionais, centrados no papel do professor e não no do aluno. Ao investigarem o atual estado da educação empreendedora no país, foi constatado que a oferta desses cursos ainda é muito restrita, mesmo existindo algumas instituições que trabalham o tema desde a década de noventa. Todavia, os autores afirmam que muitas IES já reconhecem a importância do desenvolvimento de programas de empreendedorismo, por isso, tem trabalhado em vertentes como a reformulação de currículos existentes, busca por parcerias com outras instituições de ensino, com comunidades locais e com donos de pequenos negócios.

No Reino Unido, McKeown, et al. (2006) afirmam que na maior parte dos programas de educação empreendedora a utilização dos métodos mais tradicionais é predominante, onde quase nenhum recurso tecnológico é envolvido. De acordo com Gerba (2012), esse quadro é semelhante na Etiópia, onde as aulas expositivas e a criação do plano de negocio ainda são as práticas mais adotadas.

Ainda segundo Gerba (2012), na Etiópia existem diversos tipos de cursos de empreendedorismo sendo oferecidos, com diferentes conteúdos e objetivos. No entanto, o

conteúdo de muitos desses programas não são planejados pensando na melhor maneira de serem ensinados, de acordo com as recomendações que têm sido feitas nas pesquisas acadêmicas. Algumas técnicas como palestras de convidados, visitas de campo e estudos de caso, que já mostraram grande eficiência, raramente são utilizadas. Outro ponto importante está na forma de avaliação dos estudantes, pois estes oferecem aos educadores a possibilidade de verificar o quanto os alunos se aproximaram dos objetivos do programa. Tradicionalmente, exames finais representam a maior parte dos casos, contudo, a eficiência dessa prática, também, tem sido questionada.

Desenvolver novos experimentos e métodos de aprendizagem está na essência da educação empreendedora. Segundo Hytti, et al. (2010), para desenvolver métodos de ensino eficazes é necessário conhecer os diferentes objetivos e contextos dos estudantes. Essa ideia é compartilhada por Hamidi, et al. (2008), ao argumentarem que uma das formas de se alcançar resultados positivos, é considerando a pluralização dos métodos de ensino na elaboração do currículo dos programas. Partindo da premissa que os indivíduos preservam as suas particularidades, é necessário que haja uma abordagem cuidadosa para evitar que sejam criadas barreiras no processo educacional.

A importância desse cuidado é reforçada por Johnson, et al. (2006), pois o ensino do empreendedorismo tem se ampliado para diversas áreas do conhecimento, demandando abordagens ainda mais diferenciadas do que as utilizadas nas escolas de negócio. De acordo com Solomon (2007), alguns novos programas interdisciplinares têm utilizado equipes para oferecer programas de Educação Empreendedora para estudantes de outras áreas como em cursos específicos para artes, engenharia e ciência.

Sendo assim, Johnson, et al. (2006), ainda, afirmam que os métodos utilizados para ensinar a educação empreendedora devem variar de acordo com o seu público-alvo. Para os autores, esse tipo de ensino não deve se restringir ao ensino de técnicas de gerenciamento, mas deve preparar os alunos para lidarem com a ambiguidade e complexidade do mundo dos negócios, com atividades práticas, voltadas para as micro e pequenas empresas. Em face disto, os pesquisadores da área precisam ampliar o seu foco de estudo, não se preocupando em estabelecer o que deve ser ensinado, mas, principalmente, como isso deve ser feito.

Atualmente, os chamados currículos de sucesso na educação empreendedora comungam a premissa do aprender fazendo, incentivando a realização de atividades fora da sala de aula, trabalhando em pequenos serviços de consultoria, dirigindo pequenos negócios dentro do campus, incentivando a competição de planos de negócios e etc. Além

disso, o andamento dos trabalhos pode usufruir de recursos como as simulações em computadores, vídeos e filmes (Dhliwayo, 2008; Fuchs, et al., 2008; Lewrick, et al., 2010; Millman, et al., 2010; Tan & Frank Ng, 2006; Urbano, et al., 2008).

Em consonância com esse caráter prático da educação, Chrisman, et al. (2012) propuseram uma estratégia de desenvolvimento do comportamento empreendedor baseada na teoria da preparação orientada. Essa ideia divide o conhecimento em duas dimensões, o explícito e o tácito. O conhecimento explícito pode ser facilmente codificado e gravado, podendo ser prontamente disponibilizado e replicado. Pela facilidade de transmissão, normalmente, não é considerado raro ou intimidador na aplicação, por isso, não gera uma grande vantagem competitiva. Por outro lado, o conhecimento tácito é aquele adquirido pela experiência pessoal, ou seja, é aprendido empiricamente, o que dificulta a sua transmissão. O método sugerido pelos autores é baseado em serviços de consultoria, nos quais o empreendedor recebe tanto o conhecimento explícito quanto o tácito.

O Aconselhamento empreendedor inclui orientações, mentoria e outras assistências indiretas, oferecidas, geralmente, durante o período em que os empreendedores estão se preparando para começar, ou mesmo após a criação do empreendimento. Dessa forma, os autores acreditam que este método auxilia os empreendedores a desenvolverem o conhecimento tácito, especificamente, no contexto em que ele irá trabalhar. Além disso, o aprendizado acontece simultaneamente com a execução do trabalho, diferentemente de programas que focam na aquisição de conhecimentos amplos sobre empreendedorismo, sem previsão de quando serão aplicados. No entanto, para que este método se mostre eficaz, pressupõe-se que os empreendedores já possuam algum conhecimento implícito sobre o que ele precisa aprender. Empreendedores que não conhecem essas lacunas não costumam procurar por auxílio. Além do mais, quanto maior essa lacuna, menos efetiva é a atuação do consultor (Chrisman, et al., 2012).

Segundo Löbler (2006), para que a educação empreendedora ocorra de maneira eficiente, é necessário que haja uma mudança frente às formas de ensino, questionando os pressupostos ontológicos e epistemológicos envolvidos nesse processo. Os métodos mais tradicionais, disseminados pela sua facilidade e passividade, pautados no objetivismo, pressupondo que a realidade está lá para ser descoberta e aprendida e tendo o professor como principal ator, podem não contemplar a demanda do ensino do empreendedorismo. Apesar da complexidade do ensino baseado em pressupostos construtivistas, que afirmam que a mente humana surge a partir da interação entre as informações e experiência, pode representar um caminho melhor para ensinar o empreendedorismo, ou seja, a partir da

compreensão de como os indivíduos percebem a realidade e organizam as suas experiências.

Essa proposição vai ao encontro das ideias de Zheng & Yang (2011), ao afirmarem que cada vez mais acadêmicos reconhecem que a educação empreendedora não é apenas um conjunto de ferramentas, mas uma nova forma de educação que incorpora a inovação e o desenvolvimento comportamental. Para os autores a educação empreendedora tem que prover mais do que a inspiração para os estudantes empreenderem, na verdade, deve ser capaz de fazer com que eles desenvolvam habilidades para começar a pensar de forma empreendedora.

Para encerrar essa seção, alguns exemplos de métodos utilizados em programas de educação empreendedora, que foram avaliados positivamente, serão apresentados abaixo:

Descobrendo o Empreendedorismo: O Programa contou com a participação de diversos acadêmicos e empresários locais. O modo de aprendizado é baseado na adaptação, ou seja, no aprender fazendo, a partir da tentativa e erro. Para os autores, as pessoas empreendedoras tem alta capacidade de aprendizado, e absorvem conhecimentos de funcionários, clientes, fornecedores, outros empreendedores e especialmente concorrentes. O aprendizado surge como consequência da interação entre pessoas, com diferentes perspectivas (Smith, et al., 2006).

A elaboração do programa se baseou em abordagens construtivistas, sugerindo que o aprendiz é parte ativa do contexto de aprendizado, criando significados de forma coletiva. Durante as sessões são incentivadas as seguintes formas de participação: (i) *Cooperação:* Os estudantes trabalham junto com os empreendedores e acadêmicos para determinar prioridades; (ii) *Co-aprendizagem:* Os estudantes, empreendedores e acadêmicos compartilham conhecimento e criam novos significados, trabalhando juntos para criar planos de ação; (iii) *Consultoria:* Os estudantes apresentam suas opiniões e os empreendedores e acadêmicos analisam e decidem qual o curso de ação irão tomar; (iv) *Ação Coletiva:* Os estudantes estabelecem a sua própria agenda e tomam o curso de ação sem ajuda dos tutores.

Abordagem direta do Empreendedorismo: A metodologia de ensino proposta por Heinonen e Poikkijoki (2006), sugere que o comportamento empreendedor é o resultado de um processo composto por quatro etapas. A primeira destas etapas é a intenção de empreender, que apesar de necessária, por si só, não é uma condição suficiente para que

um negócio se inicie. Para que isso ocorra é necessário que haja uma espécie de gatilho (motivação interna ou externa, oportunidade ou necessidade, empurrado pela inovação ou puxado pelo mercado, resultado de uma busca consciente ou pura coincidência).

A segunda etapa se refere ao conhecimento sobre o empreendedorismo, pois a ampliação deste torna os estudantes mais cientes sobre quais são os gatilhos necessários para começar um negócio. A terceira etapa se refere à experiência em empreender. Pode ser que esse estudante nunca tenha iniciado um negócio, porém os relatos de experiências obtidas em sala de aula, rede de relacionamentos, clientes e outros stakeholders são fontes de grande aprendizado para os empreendedores. Por fim, a última etapa é a ação, que se resume na efetiva criação do negócio, explorando uma determinada oportunidade (Heinonen & Poikkijoki, 2006).

Em relação aos métodos de ensino, no início do programa os estudantes preenchem um formulário descrevendo quais são seus objetivos de aprendizado o mais concretamente possível, e também, os possíveis resultados que indicariam que esses objetivos teriam sido alcançados. Esses formulários são devolvidos ao final do programa e estes são questionados para refletir em como os objetivos foram atingidos. Além disso, o programa conta com um diário de aprendizado pessoal, discussões e exercícios em grupo (Heinonen e Poikkijoki, 2006).

Desenvolvendo Empreendimentos: Na Republica Politécnica, escola superior de Singapura, os currículos são baseados na metodologia de aprendizagem pela resolução de problemas. Este programa conta com a análise de 16 problemas, um para cada semana do semestre letivo, apresentados em forma de notícias de jornal, vídeos, discursos e teatro. São formados grupos de trabalho que propõem diversas soluções para o impasse. Depois essas soluções são discutidas em sala de aula com todos os outros grupos. Ao final de cada problema os estudantes elaboram uma espécie de relatório detalhando o seu aprendizado sobre aquele conteúdo. Este método incentiva a aplicação de conhecimentos na prática e exercita a criatividade dos estudantes para resolver os problemas (Tan & Frank Ng, 2006).

Conheça sobre o seu negócio: O estudo de Millman, et al. (2008) relata a implantação de um programa de treinamento de empreendedorismo de alto impacto realizado na China. O programa é voltado, principalmente, para estudantes que já possuem algum contato com o empreendedorismo, por meio de familiares ou amigos. O conteúdo é dividido em oito módulos e trata desde conceitos básicos até o planejamento efetivo de um negócio. As

aulas envolvem palestras, estudos de caso, discussões, *brainstorms*, jogos e peças de teatro. As avaliações ocorrem por meio de um assistente que acompanha o facilitador, tomando nota da participação dos estudantes. Ao final do programa, 96% dos estudantes que participaram se mostraram no mínimo, satisfeitos com o resultado. As principais críticas se deram devido a reduzida carga horária, que não permitiu maior aprofundamento da temática.

Em síntese, verifica-se que existe certo consenso quanto à limitação dos métodos tradicionais de ensino. A literatura já aponta diversos métodos alternativos que podem ser utilizados para melhorar a efetividade de programas de educação empreendedora. O foco no desenvolvimento do conhecimento tácito, tem se mostrado uma alternativa muito atraente. Com a rápida expansão que tem ocorrido na oferta de programas de educação empreendedora, e nos estudos científicos sobre o tema, é possível que tal panorama se altere em um curto período de tempo. Apresentar mais detalhes sobre a propagação desse tipo de ensino é o objetivo da próxima seção.

1.2.7 – Propagação da educação empreendedora.

Em um cenário corporativo permeado por incertezas ambientais, decorrentes de estratégias como o downsizing, fusões e aquisições, o autoemprego tem sido visto, cada vez mais, como uma alternativa viável de carreira. Independente se a adesão ao trabalho autônomo tenha sido voluntária ou forçada, habilidades como a prontidão, inovação na solução de problemas, autoconfiança e criatividade se mostram importantes para o sucesso desses empreendimentos. A demanda por instituições que capacitem os indivíduos para lidar com essas mudanças estruturais tem se tornado cada vez mais expressiva (Heinonen & Poikkijoki, 2006). Como consequência disso, verifica-se a elevação nas taxas de crescimento de cursos de empreendedorismo e gerenciamento de pequenos negócios (Fayolle, et al., 2006; Gürol & Atsan, 2006; Matlay, 2008; Solomon, 2007).

Recentemente, a ideia de que o empreendedorismo pode gerar vantagens econômicas tem se espalhado. Em decorrência disso, o número de políticas públicas de fomento e iniciativas voltadas para o ensino do empreendedorismo também tem crescido (Fayolle, et al., 2006; McKeown et al., 2006). Relatos dessa expansão podem ser encontrados em diversos estudos que apontam o crescimento do número de instituições que ofertam educação empreendedora em diversos países, por exemplo, a Áustria, Brasil,

Índia, Malásia, Singapura, Estados Unidos, Austrália, dentre outros (McKeown et al., 2006).

Para Matlay e Carey (2007) mesmo com a ampliação da oferta desses cursos, existe uma grande demanda não atendida em outras faculdades fora da área de negócios, como por exemplo, artes, saúde, música, eletrônica, engenharia, computação, dentre outras. Tal fato também pode ser percebido na concentração das pesquisas acadêmicas, que em sua grande maioria, tem como contexto cursos de administração e economia. Segundo Johnson, et al. (2006) a aplicação da educação empreendedora além dos cursos de negócios pode gerar grandes efeitos na geração de riquezas nacionais. A extensão desse tipo de ensino para escolas de engenharia e ciências aplicadas poderá aumentar consideravelmente o grau de inovações e produção tecnológica que, muitas vezes, não conseguem sair do laboratório e chegarem ao mercado.

Observa-se, também, um o crescimento da demanda por educação empreendedora nas áreas da construção civil (Jaafar & Aziz, 2008), ciências naturais (Gerba, 2012) e tecnologia da informação (Lewrick, et al., 2010), principalmente, em decorrência do aquecimento do mercado imobiliário, do acelerado crescimento de empresas de biotecnologia e aumento das empresas .com, com negócios voltados para web 2.0.

Para tentar mensurar o desenvolvimento do campo, Klandt e Volkman (2006) verificaram a expansão da educação empreendedora em IES na Alemanha. A pesquisa revelou que houve um aumento significativo, no período de 1998 a 2004, no número de professores nessa área, considerando a quantidade de docentes que ministravam disciplinas diretamente relacionadas ao empreendedorismo e a quantidade de projetos para implantação desse tipo de ensino.

Os autores ainda afirmam que apesar de estarem bem atrás dos Estados Unidos, pioneiro nessa área, a Europa e a América do Sul tem um grande potencial para o desenvolvimento do empreendedorismo. Acredita-se que tal afirmação também possa ser estendida a alguns países da Ásia, pois segundo Jaafar e Aziz (2008), o governo da Malásia planeja tornar os cursos de empreendedorismo obrigatórios para estudantes de universidades públicas, com o intuito de aumentar o número de graduados que se tornam empreendedores. Alguns pesquisadores também acreditam no potencial de desenvolvimento do empreendedorismo na África, um exemplo disso é o aumento das pesquisas que vem ocorrendo neste continente (Gerba, 2012; Kabongo & Okpara, 2010; Kirby & Ibrahim, 2011).

Em síntese, verifica-se que em diversas regiões, a educação empreendedora ainda tem que ser amplamente desenvolvida, mas, de certo modo, tem havido um incentivo global em torno deste tema. Nota-se que uma das prioridades está na expansão para as faculdades fora das áreas de negócios, pois essas áreas também tem demandado conhecimentos na área do empreendedorismo.

A produção científica sobre o tema será discutida, de forma breve, na próxima seção. Serão relatadas informações acerca dos desenhos de pesquisa que vem sendo utilizados para compreender o construto da educação empreendedora.

1.2.8 – Análise da produção empírica sobre educação empreendedora.

Esta seção irá sintetizar aspectos relacionados à produção científica sobre educação empreendedora, por meio da amostra de artigos selecionada para embasar teoricamente este estudo, e discutida ao longo deste capítulo. A Tabela que resume essas informações encontra-se no Anexo B deste trabalho.

Em uma análise superficial, é possível notar que os objetivos destes artigos podem ser divididos em quatro grandes grupos: O primeiro se refere a aqueles que têm o intuito de identificar como a educação empreendedora vem sendo promovida em determinado país ou região, como no continente sul africano (Co & Mitchell, 2006), na Etiópia (Gerba, 2012), na Malásia (Cheng et al., 2009), na China (Millman, et al., 2008), nos Estados Unidos (Solomon, 2007), no Reino Unido (Matlay & Carey, 2007; McKeown et al., 2006; Smith, et al., 2006) ou em vários outros países do continente Europeu (Packham, et al., 2010; Varblane & Mets, 2010).

O segundo grupo é composto por artigos que investigam técnicas, métodos de ensino, características e currículos de programas específicos de empreendedorismo como, por exemplo, o ensino e aprendizagem de disciplinas criativas (Carey & Matlay, 2010), a combinação entre as iniciativas de educação empreendedora e stakeholders (Hynes & Richardson, 2007) ou a análise da implantação de um programa de doutorado em empreendedorismo (Urbano, et al., 2008). O terceiro grupo compreende os estudos que tem como objetivo avaliar o impacto da educação empreendedora em aspectos como a carreira (Matlay, 2008) e na empregabilidade (Li & Liu, 2011) dos estudantes, na criação e desempenho de novos negócios (Chrisman, et al., 2012), dentre outros. Este grupo também compreende artigos que buscam investigar os efeitos gerados pelos cursos de

empreendedorismo, por exemplo, na qualidade de startups de graduandos (Galloway & Brown, 2002) ou na inovação e sucesso do negócio (Cruz, et al., 2009).

O quarto e último grupo reúne aqueles estudos que tinham como objetivo investigar o perfil de determinada amostra de estudantes, ou a influência de aspectos pessoais e/ou demográficos na escolha ou nos resultados de cursos de empreendedorismo. Alguns exemplos são os trabalhos de Klapper (2004) que investigou a influência de fatores como o histórico familiar na percepção do empreendedorismo como opção de carreira, ou então a pesquisa de Petridou, et al. (2009) que analisou as diferenças de gênero em relação a atitudes, habilidades e participação em programas de Educação Empreendedora. É importante ressaltar que os artigos citados acima, não compreendem todos os trabalhos analisados, servindo apenas para exemplificar os grupos nos quais os demais também se encaixam.

Referente ao contexto e as amostras investigadas, é possível observar que a maior parte das pesquisas tem como palco as universidades. Como consequência disso, a clientela é, predominantemente, composta por estudantes de graduação (Gürol & Atsan, 2006; Klapper, 2004; Kirby & Ibrahim, 2011; Millman, 2010) e pós-graduação (Hamidi, et al., 2008; Matlay, 2008). Alguns estudos também têm considerado as percepções dos educadores (de todos os níveis) como valiosa fonte de informação, pela forte influência que estes exercem nos processos de ensino e aprendizagem (Co & Mitchell, 2006; Gerba, 2012; Seikkula-Leino, et al., 2010). Entretanto, verifica-se a necessidade de mais estudos que coletem informações de empreendedores ativos, ou seja, que já exerçam alguma atividade, como ocorre em Chrisman, et al. (2012), Cruz, et al. (2009) e Lewrick et al. (2010). Talvez seja até mais importante, a realização de estudos que diversifiquem a coleta de informações de diferentes atores envolvidos com um mesmo fenômeno, como por exemplo, o trabalho de Johnson, et al. (2006) que utiliza métodos qualitativos e quantitativos, com diferentes amostras, compostas por diretores de faculdades, empreendedores e estudantes, ou então, Carey e Matlay (2010) que avaliaram empreendedores e professores de setores criativos no Reino Unido.

No que diz respeito aos instrumentos de coleta e processos de análise de dados, observa-se que a metade dos artigos considerados utiliza questionários estruturados como meio de aquisição de informações. Apesar disso, poucos estudos analisam esses dados utilizando testes de correlação (Cheng, et al., 2009; Li & Liu, 2011) ou de regressão (Chrisman, et al., 2012; Ertuna & Gurel, 2011; Hytti, et al., 2010; Lewrick, et al., 2010). A maior parte realiza apenas a descrição de frequência dos resultados. Essa prática, apesar de

importante, não contribuiu de forma expressiva para a compreensão do relacionamento entre variáveis e a explicação de determinado fenômeno, oferecendo contribuições limitadas para o campo teórico como um todo. Como relatado acima, muitos destes artigos possuem o único intuito de descrever características, práticas pedagógicas e perfis dos participantes de programas de Educação Empreendedora.

A outra metade dos estudos compreende os trabalhos que também utilizaram questionários, porém, semi-estruturados, com questões abertas que permitem a compreensão da percepção dos participantes por meio de uma ótica mais subjetiva (Gürol & Atsan, 2006; Klapper, 2004). Essa percepção subjetiva também é extraída em outros estudos por meio da utilização de observações (Tan e Frank Ng, 2006), entrevistas por telefone (Cheung, 2008) e por e-mail (Seikkula-Leino, et al., 2010). A análise dos mesmos se dá, eventualmente, pela descrição simples da frequência de repetição de informações relatadas e da análise de conteúdo. Um ponto de destaque nestes artigos é a utilização de mais de um instrumento de coleta de dados, como em Heinonen & Poikkijoki (2006), Smith et al. (2006) e Urbano, et al. (2008) que além de utilizar os tradicionais questionários, também, fazem uso da observação, ou em Carey e Matlay (2010), Hamidi, et al. (2008), Matlay (2009), Packham, et al. (2010) e Varblane e Mets (2010) que também utilizam entrevistas.

As pesquisas puramente qualitativas ainda são criticadas pelo estereótipo da falta de rigor metodológico (Flick, 2009). Nos artigos selecionados para este estudo é possível observar que poucos casos estabelecem critérios bem definidos para realização deste tipo de pesquisa, e quando o fazem, tais procedimentos são pouco, ou nem são relatados. Outro ponto importante é o procedimento de análise dos dados coletados por meio destes métodos. Poucos estudos citam a utilização da análise de conteúdo, criação de temas e categorização, se contentando, muitas vezes, com a simples descrição do que foi dito pelos entrevistados.

Em relação às variáveis analisadas, a divisão de grupos pelo tipo de objetivo, realizada no início dessa seção, pode ser replicada neste ponto. O primeiro e o segundo grupo, que se referiram a artigos cujo objetivo era identificar aspectos como as características da educação empreendedora, de modo geral ou em alguns programas ou localidades específicas, priorizaram variáveis como os tipos de programas oferecidos, metodologias, percepção de importância da EE, conteúdo dos cursos e formas de avaliação.

Já o terceiro grupo, que reuniu artigos que avaliavam o impacto da Educação Empreendedora investigou variáveis escalares como o contato do indivíduo com programas de educação empreendedora, o tempo de criação do negócio, experiência profissional, escolaridade (Chrisman et al., 2012; Cruz et al., 2009), personalidade, sociabilidade, criatividade, imagem pessoal (Cruz, et al., 2009), Lócus de controle, motivação para realizações, tolerância a ambiguidade, propensão para correr riscos (Li & Liu, 2011). Observa-se que, a maior parte dessas variáveis tentou explicar o desempenho organizacional ou a intenção em empreender. O quarto e último grupo trabalhou com variáveis pessoais, gênero, taxa de participação em programas de EE, atitudes, habilidades (Petridou, et al., 2009), orientação empreendedora (Gürol & Atsan, 2006), histórico familiar (Klapper, 2004).

Em síntese, verifica-se que as iniciativas de educação empreendedora têm crescido rapidamente, em várias regiões do globo (Gerba, 2012). As instituições de ensino superior, principalmente, as de iniciativa privada, tem contribuído consideravelmente para essa expansão (Varblane & Mets, 2010). Contudo, a efetividade dos programas de educação empreendedora ainda é questionável (Co & Mitchel, 2006), pois muitas escolas ainda não têm sido bem sucedidas em apresentar o empreendedorismo como uma opção viável de carreira (Fuchs et al., 2008). Alguns autores atribuem essa ineficiência à utilização de métodos mais tradicionais de ensino, centrados no professor, como aulas expositivas e avaliações teóricas (Solomon, 2007) e a carga horária reduzida desse tipo de programa (McKeown et al., 2006).

Para Matlay (2009), o investimento na ampliação das redes de relacionamento de instituições de ensino superior com seus diversos stakeholders pode contribuir para construção de programas mais efetivos. Além disso, a utilização de métodos mais experimentais também podem se mostrar eficientes (Heinonen & Poikkijoki, 2006). Este desafio tem concentrado os esforços de diversos pesquisadores da área (Johnson et al., 2006).

Como discutido anteriormente, uma das principais lacunas apontadas na teoria de educação empreendedora está diretamente relacionada à mensuração dos resultados e, conseqüentemente, da efetividade desses programas (ver seção 1.2.4). Espera-se que este estudo, ao explorar a interação das variáveis propostas, possa oferecer novos *insights* que gerem contribuições práticas e teóricas para o avanço do campo. Para isso, a próxima seção se dedica a discussão de alguns estudos da literatura sobre o desempenho no trabalho.

1.3 – Desempenho Individual

Nas seções anteriores foi possível notar que os desempenhos, individuais e organizacionais, são variáveis pouco exploradas na literatura de educação empreendedora e comportamento empreendedor. Os artigos que tratam dessas variáveis dão ampla preferência para o desempenho organizacional, como pôde ser visto em Sundqvist et al. (2012), que considerou o volume de exportações como métrica do desempenho do comportamento empreendedor, Örtqvist et al. (2007), que mediu a percepção do desempenho financeiro em comparação com a média, Cruz et al. (2009), que avaliou a satisfação com o retorno do investimento e Chrisman et al. (2012), que mensurou a quantidade de funcionários. Teoricamente, tais assunções denotam certo sentido, pois, geralmente, o empreendedor exerce o papel de proprietário-gerente dentro da organização, principalmente, nas micro e pequenas empresas. Dessa forma, é possível considerar que o desempenho dessas empresas reflita o desempenho da atuação desses indivíduos.

Entretanto, a ideia de considerar o resultado de uma organização como consequência do trabalho de apenas um único indivíduo, por mais que este seja responsável por diversas tarefas, inclusive gerenciar o trabalho das outras pessoas, parece ignorar a existência de uma gama de outras variáveis, principalmente as contextuais, que influenciam diretamente o desempenho dessa empresa. Esse conjunto de variáveis tem sido amplamente discutido na literatura de psicologia industrial e organizacional, dessa forma, para execução deste trabalho, decidiu-se adentrar um pouco mais na produção científica oriunda dessa área do conhecimento.

Nota-se que grande parte desta literatura, é voltada para análise do indivíduo que é funcionário de uma organização, independente do cargo que ocupe. Os empreendedores são pouco endereçados nestes estudos. Contudo, alguns autores dedicaram seus trabalhos para compreender melhor o desempenho de indivíduos que ocupam cargos gerenciais nestas organizações, como por exemplo, Borman e Brush (1993), Conwey (1999) e Campbell (1990, citado em Sonnentag & Frese, 2002), cujos estudos serão relatados a seguir.

Segundo Borman e Brush (1993) o desempenho gerencial no trabalho começou a se tornar um objeto de interesse de estudo a partir da publicação de Fayol na administração industrial de 1916. O avanço da literatura, tradicionalmente, tem se baseado em três perspectivas desde então, nas (i) funções, comportamentos, e papéis dos gerentes, nos (ii) traços e habilidades dos gerentes e nas (iii) decisões gerenciais. De modo geral, as *funções*,

comportamentos, e papéis dos gerentes têm sido pesquisadas por meio de questionários, observações e entrevistas, com o intuito principal de identificar as características comportamentais dos gerentes.

As pesquisas sobre os *traços e habilidades* dos gerentes ficaram mais populares a partir dos anos 50. Porém para alguns autores existem poucas evidências que traços particulares estão correlacionados com o sucesso gerencial. Essa perspectiva ganhou força com estudos de requerimento de habilidades e conhecimentos para investidura em determinados cargos, visando melhorar os processos de seleção. Recentemente, alguns pesquisadores tem ampliado o foco para habilidades empreendedoras, processamento de informações, tomada de decisão sob incerteza e habilidades conceituais. Já as pesquisas sobre *decisões gerenciais* tem o intuito de determinar como as decisões são tomadas, principalmente, em condições de ambiguidade. Mesmo focadas na racionalidade, essa literatura não conseguiu prover modelos que pudessem ser aplicados a uma grande variedade de contextos (Borman e Brush, 1993).

Todavia, o desempenho gerencial ainda é uma lacuna na psicologia organizacional (Borman & Brush, 1993). Segundo os autores, todos os anos são lançados vários livros sobre princípios de gerenciamento, mas poucos deles tratam do comportamento gerencial. Além do mais, apesar de esses poucos estudos terem contribuído para o avanço da compreensão do construto, a maior parte foi feita com amostras pequenas, menos de 100 pessoas. Para tentar preencher essa lacuna, os autores propuseram uma taxonomia de requerimentos para o desempenho gerencial, baseando-se em uma meta-análise de estudos conduzidos em diferentes organizações, com diferentes tamanhos de amostra, e em contextos distintos.

Para clarear o construto do desempenho gerencial, alguns autores sugerem que a melhor forma é identificar todas as variáveis no domínio e tentar determinar como elas estão correlacionadas. Nesse sentido, Borman e Brush (1993) realizaram uma meta-análise que revelou a existência de 246 dimensões do comportamento gerencial. A análise se baseou nas dimensões do comportamento, que resultavam de incidências críticas e atividades do trabalho, focando no que os gerentes realmente fazem e não no que os teóricos dizem que eles fazem.

As dimensões foram revisas por seis doutores em psicologia industrial e organizacional (I/O) com o intuito de excluir as dimensões que não tratavam do nível individual e que não possuíam um critério (unidimensional), como por exemplo, supervisão geral. Após a avaliação destas, decidiu-se que 59 seriam descartadas, restando

187 dimensões. Estas dimensões foram analisadas por outros 25 especialistas em psicologia (I/O) para que pudessem ser agrupadas em categorias de acordo com a similaridade do conteúdo. As respostas foram agrupadas em pares e deram origem a uma matriz de 187x187, com índices calculados a partir da concordância dos avaliadores. Por fim foi realizada uma análise fatorial dos componentes que deu origem a 18 fatores, que foram agrupados em quatro “mega-categorias”, que poderiam prover uma taxonomia mais parcimoniosa desses requerimentos gerenciais (Borman & Brush, 1993). O resumo das categorias está na Tabela 3, já as dimensões completas podem ser visualizadas no Anexo C deste trabalho.

Tabela 3 – Categorias e dimensões propostas pela meta-análise de Borman e Brush (1993)

Categorias	Dimensões
Comunicação e Relações Interpessoais	Representar a organização para os clientes e para o público; Comunicar efetivamente e manter os outros informados; Manter bons relacionamentos no trabalho; Influenciar as pessoas;
Liderança e Supervisão	Guiar, direcionar e motivar os subordinados, dando feedback; Treinar, acompanhar e desenvolver os subordinados; Coordenar os subordinados e outros recursos para concluir um trabalho;
Atividades Técnicas e “Gerenciamento Mecânico”	Planejamento e Organização; Proficiência Técnica; Administração e Papelada; Tomada de Decisão / Resolução de Problemas; Pessoal (Staff); Monitoramento e Controle de Recursos; Coletar e interpretar os dados;
Habilidades e Comportamentos pessoais úteis.	Persistir para alcançar os objetivos; Lidar com Crises e com o Stress Comprometimento Organizacional;

Adaptado de Borman & Brush (1993)

Sonnentag e Frese (2002) em uma ampla revisão da literatura sobre desempenho individual, explicam que o termo “desempenho” pode ser compreendido de duas formas distintas, como um comportamento ou como um resultado. Como comportamento, este se refere às ações que um indivíduo executa em seu ambiente de trabalho, que podem ser mensuradas e que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais, como por exemplo, elaborar um relatório gerencial ou realizar a venda de um produto. Em se tratando do conceito como resultado, este se refere às consequências de um determinado comportamento ou conjunto de ações, por exemplo, o número de relatórios gerenciais elaborados ou a quantidade de produtos vendidos. É importante ressaltar que existem outros fatores além do comportamento que podem influenciar no desempenho (resultado), por exemplo, um relatório bem elaborado, mas com informações incorretas, advindas de outros departamentos.

De modo geral, a literatura considera o fator comportamental do desempenho. Borman e Motowidlo (1993, citado em Sonnentag e Frese, 2002) argumentam que o desempenho é um conceito multifacetado que pode ser dividido em desempenho de tarefa e desempenho contextual. *O Desempenho de tarefa* está ligado às habilidades individuais, e se refere à proficiência em atividades que contribuem diretamente para o alcance dos objetivos da organização. Esse desempenho pode ser realizado de forma direta (em uma linha de produção) ou de forma indireta (no trabalho de gerentes e supervisores). Já o *desempenho contextual*, está relacionado à personalidade e a motivação do indivíduo, e se refere a comportamentos que não contribuem diretamente para a atividade fim da organização, e que vão além do trabalho prescritos, mas auxiliam na manutenção do ambiente, tais como o apoio ou a orientação de outros colaboradores e sugestão para melhorar os procedimentos de trabalho.

De acordo com Campbell, 1990 *apud* Viswesvaran e Ones (2000) as estruturas latentes do desempenho individual podem ser descritas em oito dimensões distintas, são elas a proficiência em tarefas específicas do trabalho, a proficiência em tarefas não específicas do trabalho, comunicação oral e escrita, demonstração de esforço, manutenção da disciplina pessoal, facilitação do desempenho coletivo, supervisão e gerenciamento.

Segundo Sonnentag e Frese (2002) O desempenho individual não é estável ao longo do tempo, podendo variar em decorrência de processos como a repetição no trabalho, treinamentos, ou então estar sujeito à outras variações temporárias. Contudo, os autores apontam que o desempenho contextual tende a variar menos, com menor diferenciação entre os tipos de trabalhos do que o desempenho de tarefa. Os autores afirmam, ainda, que o desempenho contextual também se mostra como um conceito multidimensional. A literatura aponta a existência de duas dimensões básicas, uma composta por comportamentos altruístas, que tem como objetivo tornar mais agradável o funcionamento da organização em seu formato atual, e os comportamentos proativos, baseados em iniciativas que buscam mudar e melhorar os procedimentos de trabalho utilizados.

Na literatura existem três perspectivas principais de estudo do desempenho: (i) *Perspectiva das diferenças individuais*: Busca por características pessoais como habilidade mental e personalidade para explicar as variações no desempenho; (ii) *Perspectiva situacional*: Foca em aspectos situacionais como facilitadores ou inibidores para o desempenho; (iii) *Regulação do desempenho*: Descreve o processo desempenho. Para os autores tais perspectivas não são mutuamente excludentes, na verdade, elas apresentam

certo grau de complementaridade. Uma demonstração disso é a afirmação de vários autores de que construtos motivacionais se associam às três perspectivas, por exemplo, a necessidade de realização à individual, as recompensas externas à situacional, e o estabelecimento de metas à regulação do desempenho (Sonntag e Frese, 2002).

Em se tratando da perspectiva das diferenças individuais, a ideia básica está na explicação do desempenho por meio de diferenças entre a personalidade, habilidades e motivação dos indivíduos. Essas características influenciam a aquisição do conhecimento declarativo, utilizado para realização de determinadas tarefas. Quando a realização destas tarefas é desempenhada de forma repetitiva, adquire-se a prática e habilidades processuais. Além disso, leva-se em consideração a motivação que o indivíduo possui para realizar esta tarefa, impactando diretamente no grau de esforço inserido. A principal crítica a esse modelo é a negligência quanto às variáveis situacionais (Sonntag & Frese, 2002). A Tabela 4 abaixo sintetiza o modelo proposto por Campbell (1990, citado em Sonntag & Frese, 2002)

Tabela 4 – Modelo da perspectiva das diferenças individuais proposto por Campbell (1990)

Diferenças individuais no desempenho	Componentes do desempenho	Determinantes dos componentes do desempenho	Preditores dos determinantes
	Conhecimento declarativo.	Fatos, princípios, objetivos e conhecimento de si mesmo.	Envolve as habilidades pessoais, personalidade, interesses, educação, treinamento, experiência, aptidão para tratar as interações.
	Componentes do desempenho	Determinantes dos componentes do desempenho	Preditores dos determinantes
	Conhecimentos e habilidades processuais.	Habilidades cognitivas e psicomotoras, físicas, autogerenciamento e interpessoais.	Todos os preditores acima mais a prática.
	Motivação.	Escolha de desempenhar, esforço e persistência.	Interação entre os determinantes

Adaptado de (Sonntag & Frese, 2002).

De forma resumida, a perspectiva situacional busca responder a seguinte pergunta: Em que situações o desempenho dos indivíduos é melhor? Para responder a esse questionamento, são propostas duas abordagens diferentes quanto à influência de fatores ambientais no desempenho individual, uma que se refere a fatores que estimulam o desempenho e outra que diz respeito a fatores que inibem o desempenho. De modo geral,

os autores realizam uma revisão da literatura apontando que aspectos como as características do cargo, tarefas, objetivos, métodos, trabalho em equipe, ambiguidade, falta de informações podem atuar como incentivadores ou opressores do desempenho (Sonnentag & Frese, 2002).

De acordo com Sonnentag e Frese (2002) a perspectiva da regulação do desempenho está um pouco menos interessada nos preditores de nível individual e situacional. O objetivo maior é compreender o próprio processo de desempenho, ou seja, como ele ocorre, ou como os indivíduos o “desempenham”. Em outras palavras, busca compreender o que diferencia o bom desempenho do desempenho ruim. Os autores citam vários exemplos de teorias utilizadas para explicar essa perspectiva, como a teoria da expertise, teoria da ação e teoria da modificação do comportamento.

Segundo Conwey (1999), apesar da sua importância para compreensão da efetividade de uma organização, o desempenho contextual tem sido deixado de lado por pesquisadores da área. Além disso, os poucos estudos que investigaram o quanto o desempenho contextual de um indivíduo gerava valor para a organização estiveram focados em cargos não gerenciais, que não exercem tanta influência quanto os gerenciais nessa faceta. Em face disto, é proposta a realização de uma meta análise da literatura para investigar essa relação.

Inicialmente, o autor acha importante citar que o desempenho contextual tem muitos aspectos comuns com o chamado Comportamento de Cidadania Organizacional (*Organizational Citizenship Behavior – OCB*), que resumidamente, compreende aspectos como ajudar os indivíduos no trabalho, manter os outros informados dos assuntos que podem afetá-los e ter a consciência de fazer o que se estima que bons empregados devam fazer. Contudo, o conceito de desempenho contextual se difere por usar construtos mais cognitivos e atitudinais, como o comprometimento e envolvimento com o trabalho (Conwey, 1999).

Em seguida, o autor trata da importância do desempenho contextual para criação de valor na organização, por meio de duas facetas identificadas por Van Scotter e Motowidlo (1996, citado em Conwey, 1999), a facilitação interpessoal e a dedicação no trabalho. A facilitação interpessoal consiste no comportamento interpessoal que melhora a moral, encoraja a cooperação, e apoia o contexto social em que o desempenho da tarefa ocorre. O desempenho nessa categoria tende a se correlacionar mais com os traços da personalidade. Já em se tratando da dedicação ao trabalho, este conceito se refere a comportamentos como

a autodisciplina para seguir regras, trabalhar duro, e ter iniciativa para resolver problemas no trabalho, demonstram motivação para agir em prol dos interesses da organização.

Além da meta-análise o autor realizou uma investigação secundária para verificar se facilitação interpessoal será redundante se o desempenho de tarefa do gerente também for avaliado. Em cargos gerenciais, o desempenho de tarefa pode ser dividido em dois componentes, o desempenho de tarefa técnico-administrativo e o desempenho de tarefa de liderança. O técnico-administrativo inclui todo o trabalho que não tem a ver com liderar, como planejar, organizar, administrar e possuir habilidade técnica. Para o desempenho de tarefa de liderança, os autores utilizarão a definição de Borman e Brush (1993) que representa guiar, direcionar, motivar, prover reconhecimento, encorajamento, críticas construtivas, feedbacks apropriados, ajudar a estabelecer objetivos, manter os padrões e monitorar o desempenho dos subordinados (Conwey, 1999).

Como resultado da meta análise, Conwey (1999) identificou diversas dimensões que se referiam às categorias que estavam sendo avaliadas. A síntese dessas dimensões e categorias estão na Tabela 5. Como resultado a análise de um estudo com 204 participantes demonstrou que cada uma das categorias gerou uma contribuição única para o desempenho geral, mesmo quando o desempenho de tarefa de liderança foi incluído no modelo. Um achado interessante foi que, apesar de conservar a sua contribuição, quando o desempenho da tarefa de liderança foi inserido no modelo, houve uma redução no efeito de dedicação ao trabalho. Isso levou os autores a concluir, que possivelmente isso tenha sido causado pela ideia de “liderar pelo exemplo”. A dedicação do gerente, que se preocupa como os colaboradores e serve como um modelo pode explicar uma das dimensões da liderança.

Tabela 5 – Categorias e dimensões do desempenho de tarefa e contextual de gerentes.

Categorias	Dimensões
Dedicação ao trabalho	Fazer o que for necessário; Enfrentar problemas com os subordinados; autoconsciência; falta de acompanhamento; Iniciativa; Comprometimento; Esforço no trabalho; Motivação; Ética;
Facilitação Interpessoal	Efetividade nas relações interpessoais; Construir e reparar relacionamentos; compaixão e sensibilidade; Tranquilizar as pessoas; problemas com relações interpessoais; Cooperação; Consideração; Relações interpessoais;

Tabela 5 – Continuação.

Desempenho da tarefa técnico-administrativa	Efetividade na previsão de orçamentos; Desempenho em vendas; Desenvoltura; Aprendiz rápido; Contratar equipe talentosa; Agir com flexibilidade; Dificuldade em moldar a equipe; Dificuldade em tomar decisões estratégicas; Planejamento; Investigação; Qualidade; Qualidade do desempenho no trabalho; Habilidade de desempenhar o trabalho; Know-how; Administração; Inovação; Julgar aplicação de negócios; Começar estruturas; Quantidade de resultados; Eficiência na utilização de recursos; capacidade de resolução de problemas;
Desempenho da tarefa de liderança	Liderar os colaboradores; Promover um clima de desenvolvimento; Orientação para o trabalho em equipe; Avaliação; Supervisão; Liderança; Direcionamento do trabalho; Feedback; Motivação; Relações Humanas; Poder; Dinamismo; Gestão de Pessoas;
Sem classificação	Balanco entre a vida pessoal e o trabalho; Diferentes estratégias de gerenciamento; Controle; Segurança; Adaptabilidade;

Adaptado de Conwey (1999).

Na literatura nacional sobre desempenho, de acordo com Coelho Jr., Borges-Andrade, Oliveira e Pereira (2010), existe mais de uma forma de se conceituar desempenho. Como o termo é constituído por vários fatores de ordem individual, contextual e organizacional isso irá depender da área na qual é aplicado. Quando aplicado na área de comportamento organizacional, desempenho se refere ao empenho do individuo para o alcance de metas e o cumprimento de objetivos, ou seja, aqueles comportamentos que estão relacionados à execução de suas atribuições, no exercício de sua função.

Esse caráter multicausal, também é apontado por Abbad, Lima e Veiga (1996), ao afirmarem que existem vários fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho, dentre eles estão a cultura e o clima dentro da empresa (características organizacionais), a qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo (ambiente de tarefas) e as variáveis pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes (características do trabalhador). Nesse sentido, essa vasta gama de influências tem tornado cada vez mais difícil para os pesquisadores da área a criação de sistemas capazes de avaliar o desempenho do individuo na organização, de forma confiável e precisa (Fonseca & Bastos, 2003).

De modo geral, o desempenho no trabalho é avaliado de forma perceptual, ou seja, são baseadas nas opiniões de colegas de trabalho, da chefia e do próprio individuo, mesmo quando existem indicadores pautados em metas (Coelho Junior, *et al.*, 2010). Contudo, devido à pluralidade de variáveis, no nível micro, meso e macro, que podem afetar o

desempenho, analisá-lo apenas a partir da visão do indivíduo pode criar barreiras para correta delimitação dessa variável (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011).

Abbad et al. (1996) já apontavam que as avaliações de desempenho devem ser objetivas, livres de erro, justas e válidas. Dessa forma, para que haja a correta mensuração, essas avaliações devem conter descrições claras e objetivas de comportamentos dos entrevistados na realização de tarefas importantes em seu dia-a-dia.

Em síntese, a literatura de psicologia industrial e organizacional aponta que o desempenho no trabalho do ponto de vista organizacional, o desempenho individual configura um importante fator para que a empresa consiga desenvolver e entregar seus produtos, atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, gerar uma vantagem competitiva. Por parte do indivíduo o bom desempenho pode proporcionar o prazer psicológico, ao completar uma determinada tarefa e, em muitos casos, está associado à algum tipo de remuneração e/ou premiação (Sonnetag & Frese, 2002). A partir da exposição de breve parte da literatura que trata sobre o tema, propõe-se verificasse a existência de sentido teórico na associação da educação empreendedora e do comportamento empreendedor ao desempenho individual, principalmente, no que tange ao desempenho contextual, no exercício de cargo de liderança.

Para execução deste trabalho, adota-se como definição constitutiva para o desempenho individual, uma adaptação à definição proposta por Coelho Jr. (2009) como um “(...) conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades. O desempenho competente refere-se à sorte de conhecimentos e habilidades que o indivíduo utiliza para consecução de seus planos de trabalho (...)”.

1.4– Modelo Teórico-Hipotético de Pesquisa

Na literatura de Educação e Comportamento empreendedor, representada pelos artigos citados ao longo deste capítulo, o desempenho individual praticamente não é mencionado. Observa-se, também, que alguns trabalhos têm identificado a existência de relações entre características pessoais, profissionais, cursos de empreendedorismo, comportamento empreendedor e o desempenho organizacional, alternando-se, ora como variáveis critério, ora como antecedentes.

Posto isto, com base na escassez de estudos que se remetam à relação entre desempenho individual, comportamento e educação empreendedora, e considerando,

ainda, a existência de estudos que demonstrem a relação entre estas e o desempenho organizacional, supõe-se que seja teoricamente sustentável a criação de hipóteses fundamentadas nessas relações. Sendo assim, este capítulo irá apresentar as definições operacionais das variáveis que serão investigadas neste estudo, bem como as hipóteses que sugerem o relacionamento entre elas.

1.4.1 – Definições Operacionais das Variáveis Explicativas:

A partir do referencial teórico sobre o Comportamento empreendedor e Educação Empreendedora, apresentado nas seções 1.1 e 1.2, respectivamente, consideram-se as seguintes definições operacionais:

- **Educação Empreendedora:** Se refere a qualquer programa pedagógico ou processo de educação formal para o incremento de atitudes e habilidades empreendedoras, considerando que os objetivos vão além da criação de novos negócios, pois também envolvem o desenvolvimento pessoal (Fayolle, et al., 2006).
- **Comportamento Empreendedor:** Comportamento Empreendedor refere-se a características pessoais ou atributos esperados a atitudes inovadoras e criativas, passível da influência de fatores de contexto ou situacionais analisados isoladamente ou em interação, e que trata da maneira de agir em termos do perfil congruente com as necessidades de implementação de um dado negócio.
- **Variáveis Pessoais e Profissionais:** As variáveis pessoais se referem a características próprias do indivíduo, como por exemplo, a idade e o grau de escolaridade. As variáveis profissionais se referem a atributos desenvolvidos ou adquiridos ao longo da carreira do indivíduo, como o tempo de experiência, área de formação, e o acúmulo de mais de uma atividade laboral.

1.4.2 – Definição Operacional da Variável Critério:

Com base nos estudos sobre o desempenho individual que foram utilizados para fundamentar teoricamente essa dissertação (ver seção 1.3), considera-se a seguinte definição operacional para esta variável:

- **Desempenho Individual:** “(...) conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades. O desempenho competente refere-se à sorte de conhecimentos e habilidades que o indivíduo utiliza para consecução de seus planos de trabalho (...)” (Coelho Jr., 2009) e alcance de seus objetivos.

1.4.3 – Hipóteses de Pesquisa

Com base na literatura analisada para elaboração desta pesquisa, observa-se que dentre as características pessoais, a idade e a escolaridade vêm sendo consideradas em alguns estudos como variáveis de controle e em outros como variáveis antecedentes. No trabalho de Prabhu, et al. (2012), que investigou o poder explicativo de traços da personalidade sobre a intenção empreendedora, a idade foi considerada como variável de controle. De forma semelhante, Wu, et al. (2007) também utilizaram essa variável como controle, porém seu intuito foi avaliar o poder explicativo da expectativa de crescimento e a necessidade de realização na persistência de empreendedores.

No trabalho de Millman, et al. (2010) a idade foi utilizada para explicar a motivação para empreender de jovens estudantes. Outra variável que tem se mostrado presente é a escolaridade, como em Cruz et al. (2009) que a consideraram para explicar o comportamento inovador e o desempenho organizacional. Já nos trabalhos de Chrisman et al. (2012) e Law e Hung (2009), a escolaridade foi utilizada como controle em modelagens com a criação de novos negócios como variável critério.

Além da escolaridade, Chrisman et al. (2012) também consideraram a experiência profissional como variável de controle para explicar o desempenho organizacional. Porém, nos estudos de Prabhu et al. (2012) e Cruz et al. (2009), essa variável foi considerada como preditora da intenção empreendedora e desempenho organizacional, respectivamente. Em

se tratando ainda, de variáveis profissionais, alguns autores tem associado a área de formação à intenção de empreender (Ertuna & Gurel, 2011; Jorge-Moreno, et al., 2012).

Diante disto, observa-se que as variáveis pessoais e profissionais tem mostrado relação com o comportamento empreendedor e com o desempenho organizacional, sugerindo que organizações cujos proprietários possuem maior idade, e maior grau de escolaridade tendem a ter um melhor desempenho. Dessa forma, também se espera, também, que:

H1 – As variáveis pessoais e profissionais gerarão efeito no desempenho individual.

Ainda de acordo com a literatura avaliada, a educação empreendedora também tem sido investigada como variável antecedente em diversos estudos, tentando explicar, principalmente, o desempenho organizacional (Chrisman, et al., 2012; Cruz et al., 2012) e a intenção de empreender (Ertuna & Gurel, 2011; Hamidi et al., 2008; Packham et al., 2010). Apesar de vários deles não encontrarem resultados significativos, teoricamente, preconizam que indivíduos que participaram dessas ações instrucionais tendem a se sentir mais propensos a empreender, e quando o fazem, suas empresas, de modo geral, apresentam melhor desempenho. Sendo assim, justifica-se a utilidade em se investigar se:

H2 – A educação empreendedora gerará efeito no desempenho individual.

O comportamento empreendedor também foi relacionado ao desempenho organizacional por Sundqvist, et al., (2012), ao investigarem os resultados financeiros de empresas no mercado internacional, por Örtqvist et al., (2007), ao proporem estratégias comportamentais que facilitassem as relações com stakeholders e por Hytti et al., (2010), que consideraram a motivação e o trabalho em equipe como preditores do desempenho em gerar novas ideias. Tais estudos se baseiam na premissa de que o modo do empreendedor se comportar no trabalho poderá influenciar os resultados da equipe e da organização. Logo, supõe-se que:

H3 – O comportamento empreendedor gerará efeito no desempenho individual.

Por fim, a Figura 6 representa graficamente as principais relações que serão investigadas por este estudo.

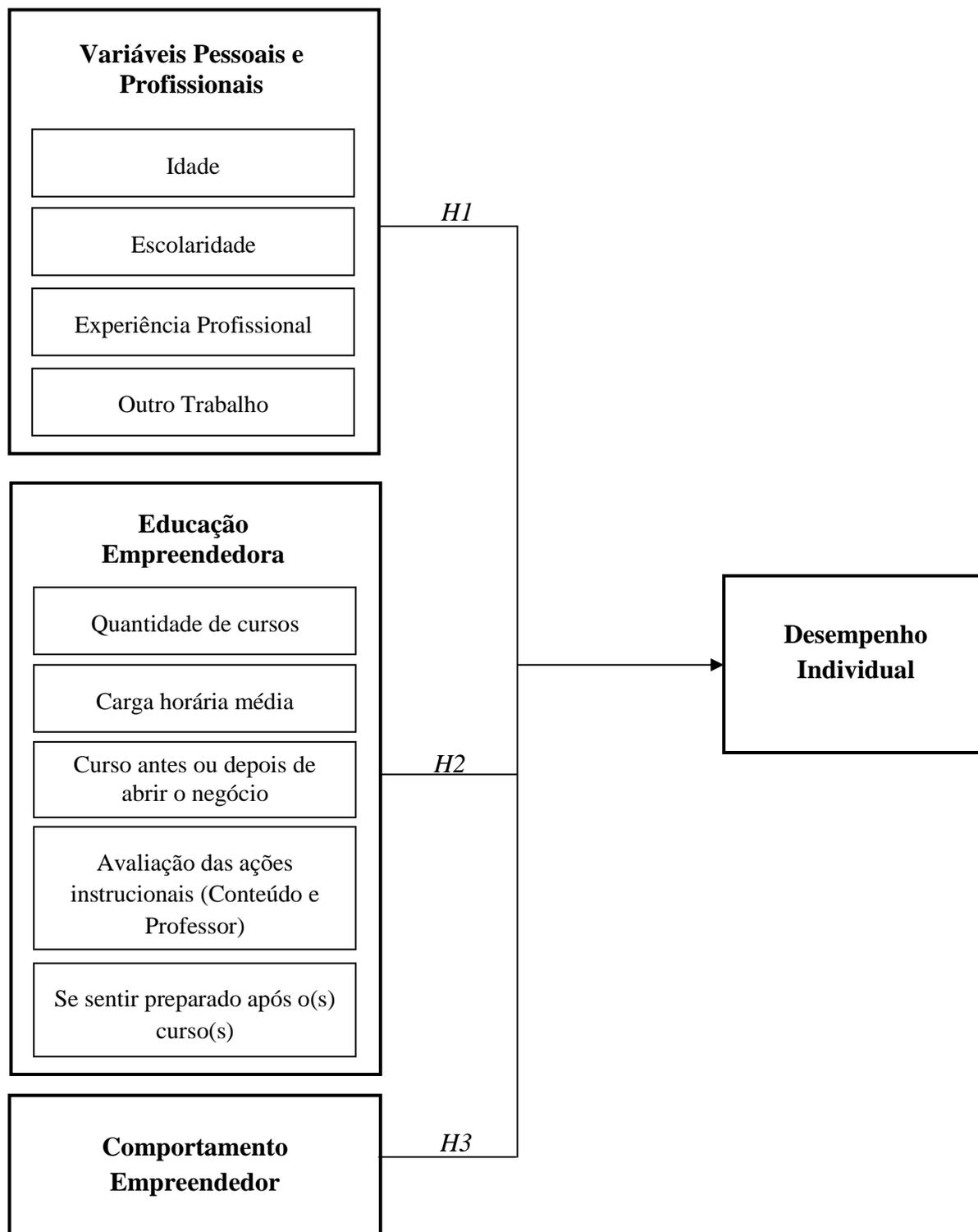


Figura 6 – Modelo teórico hipotético.

CAPÍTULO II – MÉTODO

Este Capítulo descreve os principais procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar a investigação das variáveis propostas. Após uma breve descrição do tipo de pesquisa realizada, são relatados o processo de amostragem, coleta e análise dos dados.

2.1 - Descrição da Pesquisa

Segundo os critérios propostos por Gil (2002) essa pesquisa caracteriza-se como descritiva, exploratória e explicativa. O autor afirma que as pesquisas descritivas, além de levantarem características sobre determinada população, também se preocupam com a análise de possíveis relações entre as variáveis. Como os construtos investigados por este estudo, praticamente, não são analisados em conjunto na literatura contemporânea, justifica considerar este trabalho, também, como exploratório. O caráter explicativo advém da proposição de verificar, empiricamente, se a educação e o comportamento empreendedor são preditores do desempenho do indivíduo.

Para a composição do referencial teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir da consulta de duas grandes bases de dados, uma nacional e outra internacional, com a delimitação de recortes definidos. Todos os artigos que compuseram a amostra selecionada foram avaliados e inseridos neste trabalho de acordo com a sua adequação teórica e metodológica. Para Gil (2002) a principal vantagem em se realizar esse procedimento consiste na ampliação da cobertura teórica a ser utilizada na investigação proposta.

Em relação ao método utilizado, essa pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois de acordo com Richardson (2008) esse método é utilizado para identificar a existência de correlação entre variáveis, permitindo, em alguns casos, analisar, também a intensidade do relacionamento entre elas. O autor afirma que:

O método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. (RICHARDSON, 2008, p. 70).

Em se tratando do recorte temporal, essa pesquisa é classificada como transversal. De acordo com Gil (2002), nas pesquisas transversais o fenômeno é analisado em um determinado instante no tempo, como uma espécie de fotografia. Nestes casos, as variáveis são analisadas em um mesmo momento, ou seja, a causa e efeito de um determinado fenômeno são mensurados no mesmo instante.

Quanto ao tipo de dados, essa pesquisa utilizou dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles coletados diretamente na amostra selecionada, por meio dos instrumentos de pesquisa. Os dados secundários utilizados foram relativos aos contatos dos microempresários vinculados ao programa Empreender.

2. 2 – Amostragem

Para verificar as relações propostas por esse estudo, foi selecionada uma amostra de microempresários que participam ou participaram do Programa Empreender. Este projeto, que desde 1999, é promovido por meio de uma parceria entre a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB) e o SEBRAE Nacional, tem como objetivo elevar a competitividade de micro e pequenas empresas, distribuídas por todo território nacional, em vários setores da economia, reduzindo, assim, as altas taxas de mortalidade dentre estas (ACIRF, 2013, CACB, 2013).

A filosofia de trabalho do Programa Empreender é baseada no associativismo. A partir da formação de núcleos setoriais, ao invés de se verem, simplesmente, como concorrentes, empresas e empreendedores de um mesmo segmento compartilham suas experiências e *Know-how*. Esses participantes trabalham de forma conjunta em prol do crescimento mútuo, a partir da troca de ideias, compras coletivas e outras ações que demonstram, na prática, a importância e os benefícios do trabalho associativo (FASIC, 2013). Em outras palavras, a metodologia do programa, que veio da Alemanha, prega que a aproximação das empresas pode auxiliá-las a resolver problemas que sejam comuns entre elas (Sebrae, 2007).

O programa foi implantando pela primeira vez no estado de Santa Catarina, mas atualmente já está presente em todas as unidades da federação, e até em alguns países no exterior, como Moçambique, Chile, Colômbia e México. Graças ao programa, estima-se que no Brasil existam aproximadamente 2,5 mil núcleos setoriais em funcionamento (Sebrae, 2007). Só em Santa Catarina, mais de 5,2 mil micro empresas estão ligadas aos

327 núcleos setoriais, que são distribuídos em 68 segmentos econômicos distintos (FASIC, 2013).

Os empresários vinculados ao Programa Empreender foram escolhidos como objeto de análise deste estudo, pelo fato de suas características se mostrarem adequadas aos objetivos desta pesquisa. Acredita-se que uma amostra composta por proprietários de micro e pequenas empresas, espalhados por todo o país, em vários ramos de atividade, possa representar boa parte dos microempreendedores brasileiros. Além disso, é possível que, pelo fato de estarem envolvidos em núcleos setoriais, o acesso a ações instrucionais de educação empreendedora, uma das variáveis norteadoras deste estudo, possa ser facilitado.

A amostragem ocorreu de forma não aleatória e por conveniência. As principais razões para essa escolha foram o tempo e o custo, que neste tipo de processo, se mostram bem reduzidos (Malhotra, 2006). Entretanto, apesar de os resultados oriundos de uma amostra não probabilística serem, notoriamente, menos confiáveis do que uma amostra probabilística, considera-se que, para os objetivos desta pesquisa este tipo de amostragem também poderá oferecer resultados importantes. Segundo Cooper & Schindler (2003) a amostragem por conveniência é justificável em pesquisas exploratórias, cujos objetivos, normalmente, são identificar variações drásticas ou a amplitude de condições. De forma análoga, Malhotra (2006) corrobora essa ideia, ao afirmar que em pesquisas exploratórias, com o objetivo de gerar ideias, intuições ou hipóteses, este tipo de amostragem é adequado.

Todavia, dentre as limitações desse tipo de pesquisa estão a presença de fontes potenciais de tendenciosidade. Dessa forma, a escolha de participantes sem critérios mais rígidos, faz com que a amostra não seja representativa de toda a população, implicando, teoricamente, na inviabilidade de se generalizar os resultados para toda a população (Malhotra, 2006).

A limitação de generalização dos resultados, também, pode ser atribuída à baixa taxa de retorno dos instrumentos utilizados. Contudo, a quantidade de casos obtidos não invalida os resultados dos procedimentos analíticos. Autores como Field (2005) e Tabachnick e Fidell (2001) sugerem que em análises multivariadas, 10 casos para cada variável independente já são suficientes para gerar bons resultados. Apesar de neste estudo, a média obtida ter sido 8,32 casos para cada variável, acredita-se que os resultados obtidos reflitam as relações na amostra selecionada. Os dados demográficos dos 203 participantes do estudo estão expostos na Tabela 6.

Tabela 6 – Dados demográficos da amostra selecionada.

Variável	F	%	Variável	F	%
Idade			Nível de Escolaridade		
Até 25 anos	12	5,9	Ensino Fundamental Incompleto	18	8,9
de 26 a 35 anos	50	24,6	Ensino Fundamental Completo	9	4,4
de 36 a 45 anos	57	28,1	Ensino Médio Incompleto	8	3,9
de 46 a 55 anos	66	32,5	Ensino Médio Completo	36	17,7
de 56 a 65 anos	14	6,9	Ensino Superior Incompleto	18	8,9
acima de 65	2	1,0	Ensino Superior Completo	47	23,2
Área de Formação			Pós-Graduação	67	33,0
Administração	40	19,7	Experiência Profissional (Ramo)		
Ciências Contábeis	19	9,4	Nenhuma	74	36,5
Engenharias	6	3,0	Até 1 ano.	15	7,4
Outros	5	2,5	De 1 a 3 anos.	21	10,3
Região			De 3 a 5 anos.	20	9,9
Sul	135	66,5	Mais de 5 anos	68	33,5
Sudeste	20	9,9	Trabalhava em outro lugar		
Centro-Oeste	17	8,4	Não	37	18,2
Nordeste	3	1,5	Sim	166	81,8
Norte	28	13,8	Ainda trabalha em outro lugar		
			Não	140	69,0
			Sim	63	31,0

N= 203.

Com base na Tabela 6, no que diz respeito às variáveis pessoais, é possível verificar que a maior parte da população possui de 46 a 55 anos (32,5%), se concentram na região Sul (66,5%), e possuem nível superior completo (23,2%) ou já realizaram cursos de pós-graduação (33%). No que se refere às variáveis profissionais, mais especificamente a experiência profissional, observa-se uma distribuição bipolar dos dados. Se por um lado uma grande parte dos respondentes afirmou não possuir experiência profissional no ramo de atividade quando começou seu negócio (36,5%), por outro, grande parcela alegou possuir mais de cinco anos de experiência antes de começar (33,5%).

Em se tratando da área de formação, verifica-se a predominância das áreas de negócio, principalmente, a área de Administração, que concentrou a maior parte dos indivíduos que responderam à essa questão (19,7%). Outro aspecto interessante, diz respeito a grande maioria dos indivíduos trabalharem em outro local, quando decidiram empreender (81,8%). Esse percentual se manteve relativamente alto, indicando que, atualmente, um terço estes empreendedores não se dedicam exclusivamente ao seu negócio (31%).

Para conhecer melhor a amostra deste trabalho, também foram feitas questões relativas ao criação e andamento do negócio. Os resultados estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7 – Informações sobre as empresas.

Variável	F	%	Variável	F	%
Quantidade de Funcionários (Atual)			Tempo desde a abertura		
Até 3 funcionários	72	35,5	Menos de 1 ano.	8	3,9
de 3 a 5	33	16,3	De 1 a 3 anos.	13	6,4
de 5 a 10	45	22,2	De 3 a 5 anos.	30	14,8
de 10 a 20	31	15,3	De 5 a 10 anos.	50	24,6
Mais do que 20	22	10,8	Mais de 10 anos.	100	49,3
Expectativa de Funcionários			Plano de negócio antes de começar		
Até 3 funcionários	39	19,2	Não	111	54,7
de 3 a 5	39	19,2	Sim	92	45,3
de 5 a 10	43	21,2	Ajuda especializada na abertura		
de 10 a 20	35	17,2	Não	159	78,3
Mais do que 20	47	23,2	Sim	44	21,7

N= 203.

Os dados apresentados na Tabela 7 apontam que, apesar de praticamente metade das empresas terem sido criadas a mais de 10 anos (49,3%), a maior parte delas ainda permanece pequena, com até 3 funcionários (35,5%). Em relação à expectativa de crescimento neste número, nota-se um cenário relativamente otimista, pois a maior parte dos respondentes afirmaram que nos próximos 3 anos, acreditam que contarão com mais de 20 funcionários contratados. Em relação a criação de um plano de negócios antes de iniciar o empreendimento, um pouco mais da metade da amostra informou não tê-lo feito (54,7%). No entanto, observa-se que essa prática tem se difundido, pois 45,3% afirmam ter elaborado o plano. De forma oposta, a contratação de ajuda especializada, como por exemplo, os serviços de consultoria, ainda se mostra tímida, pois a grande maioria (78,3%) afirmou não ter contado com esse tipo de ajuda.

2.3 - Instrumentos de Pesquisa

Nesta seção, serão descritos os instrumentos que foram utilizados para operacionalização das variáveis analisadas neste estudo. O questionário completo contou com 124 questões, divididas em variáveis demográficas e profissionais, realização de cursos de empreendedorismo, as impressões sobre estes cursos, características do comportamento empreendedor e a percepção do respondente sobre o seu próprio desempenho no trabalho.

2.3.1 – Caracterização da Educação Empreendedora.

Na revisão bibliográfica realizada, foram levantadas algumas formas por meio das quais, o construto da educação empreendedora tem sido acessado. Existe uma tentativa recorrente em compreender os efeitos desses programas de treinamento, mas não foi encontrada nenhuma escala validada, ou não, para essa finalidade.

De modo geral, os estudos têm utilizado perguntas simples, para identificar os efeitos e descrever as iniciativas de EE. Em um estudo realizado na Turquia por Galloway e Brown (2002), uma amostra de estudantes de graduação respondeu a um questionário sobre sua percepção a respeito do empreendedorismo e as razões de terem escolhido realizar, especificamente, aquele módulo. Ao final do curso, os estudantes respondiam a outro questionário sobre suas intenções quanto à profissão e carreira. Se uma dessas opções fosse criar um negócio, os autores assumiam que o efeito do curso tinha sido positivo.

Fayolle, et al. (2006) ressaltam a dificuldade deste tipo de avaliação, ocasionada, principalmente, por fatores contextuais e pelo tempo necessário para que se verifiquem os efeitos desses programas. De forma mais sistemática os autores investigaram esse fenômeno, considerando as seguintes variáveis: (i) *Arranjo institucional*: Contempla a avaliação da cultura interna, estruturas e recursos destinados ao empreendedorismo, tais como fundos de auxílio aos estudantes para criação de negócios, incubadoras de empresas, redes de contatos e parcerias com iniciativas empreendedoras; (ii) *Tipo de programa*: Avalia se o foco está no fornecimento de conhecimentos para abertura de empresas ou se está voltado para desenvolvimento de habilidades e atitudes para ampliar a capacidade de solução de problemas; (iii) *Audiência*: Diz respeito as características do público alvo, tais como idade, nacionalidade, histórico educacional, dentre outros; (iv) *Objetivos do programa*: Podem ser vistos em diferentes perspectivas, como por exemplo, pedagógicos, sociais e econômicos; (v) *Conteúdo*: Bases de ensino, habilidades a serem desenvolvidas, ferramentas; (vi) *Métodos de ensino*: Utilização de estudos de caso, aprendizado prático, palestras de convidados;

McKeown, et al. (2006) também investigaram os tipos de cursos de empreendedorismo oferecidos em 102 instituições do Reino Unido. Estes autores buscaram identificar a faculdade na qual os módulos dos cursos eram ofertados, o nível do curso (graduação ou pós-graduação), o conteúdo e os métodos de ensino. Os autores verificaram que a maior parte dos cursos era oferecida nas pós-graduações, de período

parcial, principalmente, em escolas de engenharia e escolas criativas (e.g. Artes). Mesmo não havendo consenso em relação ao tipo de conteúdos apresentados, ficou evidente a utilização de métodos mais tradicionais de ensino. Tal prática também se mostra recorrentes em outros países, como demonstrado por Solomon (2007). Em uma pesquisa sobre o estado da educação empreendedora nos Estados Unidos nos anos de 2004 e 2005, o autor aponta que o plano de negócio é um dos métodos mais utilizados nesse tipo de treinamentos.

A percepção de utilidade dos programas de empreendedorismo, por parte dos estudantes, também se mostra como uma variável importante, como foi observado por Jaafar e Aziz (2008). Os autores conduziram uma pesquisa com estudantes de um módulo de empreendedorismo em um curso de Engenharia na Malásia, para avaliar a sua satisfação com programa de EE. Ao final do curso a maioria dos respondentes afirmou estar mais interessado em se aventurarem em um novo negócio, alegando que a exposição ao tema aumentou consideravelmente o seu interesse. De forma semelhante, Millman, et al. (2008), avaliaram a satisfação de estudantes chineses que participaram de um programa chamado “Saiba sobre o seu negócio”, detectando que apesar de a grande maioria estar satisfeita ou muito satisfeita com o curso, houveram críticas negativas sobre limitações nos tempos de aula, o método de construção do plano de negocio e a interação entre os participantes.

A carga horária desse tipo de programa foi uma das variáveis de interesse em uma pesquisa desenhada por Cruz, et al. (2009) realizada com empresários na Espanha. A educação empreendedora foi mensurada em três dimensões, levantando informações sobre cursos oferecidos em centros educacionais e aspectos relacionados a autoaprendizagem. A primeira, denominada ensino de empreendedorismo, foi medida por quatro itens a respeito de cursos de administração e empreendedorismo. A segunda tratava de cursos de especialização como marketing, finanças, recursos humanos e assuntos específicos do segmento. A terceira, e última, se referia a educação formal, incluindo cursos técnicos e de pós-graduação. Ao mesmo tempo, os respondentes foram questionados sobre a carga horária de cursos de EE, mensuradas por meio de questões estruturadas.

O papel do professor nesse contexto é destacado por Seikkula-Leino, et al. (2010). Com dados oriundos de e-mails entrevistas, os autores chegaram à conclusão de que professores com profundo entendimento sobre educação empreendedora são insuficientes na Finlândia. O estudo ressaltou a importância que os professores exercem nesse contexto,

revelando a necessidade de treinamento desses profissionais, com o intuito de que haja uma melhora substancial na conexão entre os objetivos e resultados da EE.

O estudo de Gerba (2012), cujo propósito era explorar e avaliar a Educação Empreendedora em universidades públicas da Etiópia vai ao encontro de várias ideias supracitaadas. A autora utilizou um questionário para identificar os departamentos, objetivos, conteúdo, métodos de ensino e os métodos de avaliação dos cursos oferecidos. Além de analisar o currículo dos professores e a existência de centros de empreendedorismo. De forma mais pragmática, e em um contexto distinto, Chrisman, McMullan, Ring e Holt (2012) avaliaram a Educação Empreendedora em uma amostra composta por empresários, visando compreender os efeitos da educação empreendedora e dos serviços de consultorias na criação de novos negócios. Os autores operacionalizaram os construtos mensurando o número de horas de serviço do consultor e a quantidade de cursos de empreendedorismo realizados pelo respondente.

Na presente pesquisa, a Educação Empreendedora será acessada por meio de perguntas inseridas no questionário estruturado que contém as demais escalas. A Tabela 8 contém os itens que são relacionados a esse construto, as opções de resposta e os autores que foram utilizados como base para criação dos itens. Algumas dessas referências utilizaram o item como medida, ou então forneceram discussões teóricas que embasassem a criação deste.

Tabela 8 – Itens propostos para caracterização da Educação Empreendedora.

Item	Respostas	Referências
Quantos cursos você já fez?	Nenhum, 1, De 2 a 3, De 3 a 5, Mais do que 5.	Chrisman et al. (2012);
Isso foi antes ou depois de iniciar o seu negócio?	Antes, Depois, Antes e Depois	Fayolle et al. (2006);
Qual foi a carga horária do curso?		Cruz et al. (2009);
Você acha que esse Curso contribuiu para que você abrisse o seu negócio?	Sim, Não.	Chrisman et al. (2012); Galloway e Brown (2002);
Você acha que esse curso contribuiu para que chegasse onde você está hoje?	Sim, Não.	Chrisman et al. (2012);
Em que tipo de Instituição você realizou esse curso?	Sebrae, Associações Comerciais, Universidade, Cursos de curta duração (Ex. Microlins) e Outros.	Cheng, et al. (2009); Gerba (2012); McKeown et al. (2006);

Tabela 8 – Continuação.

O Professor/Facilitador do curso que eu participei mostrou domínio sobre o tema “Empreendedorismo”.	Escala Likert de 5 pontos onde 0 significa Discordo Totalmente e 4 significa Concordo Totalmente.	Seikkula-Leino et al. (2010); Gerba (2012),
O conteúdo do curso foi compatível com as minhas expectativas.		Seikkula-Leino et al. (2010); Gerba (2012), Millman (2008);
Após o curso eu me senti mais preparado para começar o meu próprio negócio.		Jaafar e Aziz (2008).
O curso teve um conteúdo adequado em relação aos seus objetivos.		Gerba (2012); Millman (2008);
Você elaborou um plano de negócio antes de começar o seu empreendimento atual?	Sim, Não.	McKeown et al. (2006); Solomon (2007);
Você contou com alguma ajuda especializada (consultoria) para abrir o seu negócio?	Sim, Não.	Chrisman et al. (2012);

2.3.2 – Comportamento Empreendedor

Verifica-se na literatura que não existe um padrão de mensuração para o comportamento empreendedor (ver seção 2.1.2). De modo geral, essa variável tem sido operacionalizada por meio de perguntas sobre a intenção de empreender, a efetiva criação de um negócio ou a identificação de características em instrumentos de autoavaliação. O estudo de Wenhong e Liuying (2010) exemplifica esta afirmação, pois a medida usada para a variável comportamento empreendedor foi o número de negócios criados. Os autores argumentam que os empreendedores estão constantemente visualizando novas janelas de oportunidade para criar um negócio. Pode ser que, naquele momento, uma dessas oportunidades não seja aproveitada, mas no futuro outras oportunidades serão identificadas. Por isso, o número de negócios criados representa uma forma factível de mensuração da manifestação desse comportamento.

Já no estudo de Sundqvist, et al. (2012), o comportamento empreendedor foi medido pela autoavaliação de gestores de empresas de exportação sobre a inovação, propensão para correr riscos, autonomia, competitividade agressiva e proatividade. Todas as características foram mensuradas utilizando escalas Likert de 5 pontos. De forma semelhante, Jones (2006) utilizou a teoria das necessidades, proposta por McClelland, para

avaliar o comportamento empreendedor de empresários de São Paulo. A operacionalização se baseou na medida da Necessidade de Realização, Afiliação, Segurança, Independência, Poder e Estima. A Necessidade de Realização também foi investigada por Wu, et al. (2007), medido por quatro itens em uma escala Likert de 5 pontos. Os autores também avaliaram a expectativa de crescimento do negócio, com perguntas abertas sobre o volume de vendas e sobre o comportamento persistente, medido por uma variável dicotômica.

Neste estudo, considerando o comportamento empreendedor como um conjunto de características pessoais, atributos e atitudes inovadoras que influenciam a maneira de agir, em relação as necessidades de implementação de um dado negócio, optou-se por operacionalizar essa variável por meio da autoavaliação de características empreendedoras pessoais, usando uma adaptação do questionário proposto por McClelland et al. (1987). Este questionário se mostrou bastante adequado aos objetivos propostos, uma vez que a sua construção foi focada para aplicação em países em desenvolvimento, contexto no qual o Brasil se enquadra. Abaixo, serão descritos alguns procedimentos utilizados por esses autores na construção do instrumento.

Na revisão de literatura os autores identificaram que variáveis histórico-demográficas, variáveis da personalidade e variáveis sociológicas eram, comumente, associadas ao comportamento empreendedor. Além disso, a grande maioria dos estudos era realizada em amostras americanas, o que, na percepção dos autores, evidenciava a lacuna teórica de estudos empíricos realizados em países em desenvolvimento (McClelland et al., 1987).

Nesse contexto, os autores compararam empreendedores, considerados de sucesso (indicados por várias entidades e associações comerciais), empreendedores médios (os que não receberam indicações), empreendedores iniciantes (com negócios em funcionamento há menos de um ano) e empreendedores potenciais (alunos de programas de EE) em três países, Índia, Equador e Malawi. Foram realizadas entrevistas em profundidade nesse composito amostral para identificação de comportamentos, habilidades, atitudes e traços relacionados a efetividade. Nessa etapa foram identificadas 13 características empreendedoras pessoais (CEP) que mostraram diferenças, estatisticamente significativas, entre os grupos.

A segunda parte do projeto consistiu na criação de instrumentos que possibilitassem a mensuração das CEP para identificar empreendedores potenciais e serem utilizados em programas de treinamento. A partir dos resultados da primeira etapa CEP's identificadas foram:

- *Iniciativa*: Se refere a realização de ações que vão além de suas obrigações no trabalho ou demandas situacionais, antes que seja solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Além disso, indivíduos com iniciativa agem para expandir o negócio para novas áreas, produtos ou serviços.
- *Busca de novas oportunidades*: Indivíduos com essa característica além de visualizarem novas oportunidades, realizam ações no sentido de aproveitá-las, sejam estas, novas oportunidades de negocio, oportunidades para aprender ou, simplesmente, oportunidades que possam gerar alguma espécie de crescimento pessoal. Estes indivíduos também costumam encontrar formas pouco convencionais de aproveitar oportunidades para conseguir financiamentos, equipamentos, terrenos, espaços de trabalho ou assistência.
- *Persistência*: Quando surge algum obstáculo que o impede de alcançar seus objetivos, por maior que seja, estes indivíduos agem repetidamente, ou mudam de estratégia, para que este seja superado.
- *Busca de Informações*: Essa característica se refere a ações tomadas no sentido de conseguir informações que ajudem a alcançar os objetivos ou clarear os problemas. O individuo que possui essa característica se encarrega de buscar informações pessoalmente, fazendo perguntas, realizando pesquisas, consultando especialistas, para produzir novos produtos, serviços ou esclarecer o que o for necessário.
- *Preocupação com a alta qualidade do trabalho*: São ações tomadas a partir de um desejo de realizar um trabalho de qualidade, fazendo as coisas superando, ou no mínimo atendendo, á padrões de excelência.
- *Comprometimento com contratos de trabalho*: A maior prioridade dos indivíduos que possuem essa característica é fazer com que um trabalho seja concluído. Em muitos casos, fazem sacrifícios pessoais e esforços extraordinários para que isso aconteça. Ao aceitar o trabalho de um terceiro, tais indivíduos se responsabilizam completamente pela sua execução, inclusive pelos problemas oriundos dessa tarefa.

- *Orientação para eficiência:* Essa característica se refere a ações tomadas no sentido de fazer as coisas mais rápido, utilizando menos recursos ou reduzindo custos. Indivíduos com essa característica se preocupam com o custo benéfico de suas ações, por isso estão sempre procurando novas formas de mudar e melhorar a forma de se realizar determinada tarefa.
- *Planejamento sistemático:* Indivíduos com essa característica dividem grandes tarefas em tarefas menores, elaborando um passo a passo de ações que devem ser realizadas para alcançar determinados objetivos. Dessa forma, é possível antecipar possíveis obstáculos e prever ações alternativas.
- *Resolução de problemas:* Se refere à criação de soluções inovadoras para alcançar um objetivo. Indivíduos identificam e geram novas ideias importantes para resolver problemas, ou chegar a determinados resultados.
- *Autoconfiança:* Indivíduos que acreditam fortemente que são capazes e possuem as habilidades necessárias para execução de alguma tarefa ou enfrentar um desafio. Mesmo não tendo sucesso anteriormente, acreditam que são capazes de fazer coisas que outros poderiam achar arriscado.
- *Assertividade:* Realização de ações voltadas para confrontar os problemas de forma direta. Aqueles que possuem essa característica, não tem dificuldade em dizer aos outros o que eles tem que fazer, e chamar a atenção daqueles que não estejam desempenhando bem o seu papel.
- *Persuasão:* Indivíduos com a habilidade de convencer as outras pessoas a fazerem coisas que são do interesse dele. Tais indivíduos possuem facilidade em convencer os outros a comprarem produtos, prover financiamentos, dentre outra coisas.
- *Uso de estratégias de influencia:* Trata da criação de estratégias para desenvolver novos contatos que possam auxiliar a alcançar algum objetivo. Tais estratégias envolvem selecionar cuidadosamente as informações que serão passadas aos pares, e tentar influenciar as pessoas a agirem de determinado modo.

Possuindo evidências empíricas de que estas características podiam diferenciar grupos de empreendedores médios e empreendedores com maiores chances de sucesso, os autores criaram vários procedimentos para tentar acessá-las, como por exemplo, roteiros de entrevistas simples, roteiros para entrevistas em profundidade, exercícios de situações de negócios, exercício de história de figuras e o questionário de autoavaliação. Neste questionário, cada característica foi medida por meio de cinco (ver Tabela 9) sentenças que descrevem algum tipo de comportamento, o respondente é solicitado a relatar a frequência na qual ele se comporta dessa maneira.

Tabela 9 – Características do comportamento empreendedor e número de itens.

Característica do Comportamento Empreendedor	Número de itens correspondentes
Iniciativa	5 Itens
Busca de novas oportunidades.	5 Itens
Persistência.	5 Itens
Busca de Informações.	5 Itens
Comprometimento com contratos de trabalho.	5 Itens
Preocupação com a alta qualidade do trabalho.	5 Itens
Orientação para eficiência.	5 Itens
Planejamento sistemático.	5 Itens
Resolução de problemas.	5 Itens
Persuasão.	5 Itens
Autoconfiança.	5 Itens
Uso de Estratégias de Influência.	5 Itens
Assertividade.	5 Itens
Fator de Correção	5 Itens

Os itens são respondidos em uma escala Likert de cinco pontos, na qual o menor valor é “Raramente / Não descreve” e o maior é “Muito Bem”. Para reduzir os efeitos da desejabilidade social, fator que limita a confiabilidade de resultados de questionários autorrespondidos (Petridou, et al., 2009), um dos cinco itens é negativo. Dessa forma, se o respondente marcar apenas escores altos um item acabará invalidando o que foi revelado pelos demais. Além dessa estratégia, os autores inseriram mais cinco itens, cujo agrupamento é denominado “Fator de Correção”, com o único intuito de minimizar, ainda mais, essa situação. Quando agregados, esses itens fazem referência a valores que são subtraídos do escore de cada CEP.

O valor de cada uma das características do comportamento empreendedor é dado pelo somatório de quatro itens e a subtração do item que tem efeito negativo à característica. O valor final de cada uma das características é obtido com a subtração de um valor determinado por meio do “Fator de Correção”. O método de cálculo do valor de cada uma das características do comportamento empreendedor pode ser visualizado no Anexo E.

A primeira aplicação do instrumento foi em Malawi. A amostra se mostrou heterogênea, composta por 161 empreendedores (bem sucedidos, medianos, iniciantes e potenciais), de vários setores da economia (manufatura, comércio e serviços), com vários níveis de escolaridade, e diferenças expressivas em suas variáveis histórico-demográficas. Foram realizadas análises de comparações de médias das treze características nos quatro grupos de empreendedores, por meio dos teste One Way Anova, Two Way Manova e Análise Discriminante. O objetivo era verificar se haviam diferenças significantes entre os grupos de empreendedores. Os resultados apontaram que as médias dos empreendedores potenciais (aqueles que estavam participando de programas de EE) eram superiores aos demais grupos em várias características, apesar de não serem significativamente diferentes dos empreendedores de sucesso.

Os autores também analisaram dados referentes ao desempenho dos negócios, com exceção dos potenciais, em termos de vendas, lucratividade, *turnover* e número de funcionários. Utilizando o *score* dessas variáveis como variável dependente, foi realizada uma regressão múltipla *stepwise* com as CEP's como preditoras, indicando a existência de relação positiva de iniciativa e autoconfiança com o desempenho organizacional.

Inicialmente, o projeto previa a criação de instrumentos que auxiliassem a identificação de empreendedores potenciais para fins de disponibilização de recursos, fomentando o crescimento da atividade empreendedora no País. Com os resultados das comparações de grupos encontrados no Malawi, os autores decidiram que, para esta finalidade, este instrumento poderia não ser o mais adequado, dando preferência a abordagens qualitativas, tal como a entrevista em profundidade. Todavia, apesar de não ter mostrado clara diferenciação entre empreendedores bem sucedidos e empreendedores comuns, acredita-se que a utilização desta escala em associação com o instrumento já validado para mensuração do desempenho individual pode prover contribuições interessantes para a teoria de empreendedorismo.

2.3.3 – Avaliação do Desempenho Individual.

Para avaliar o desempenho individual será utilizada a Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho proposta por Coelho Junior *et. al.* (2010). Os autores realizaram uma validação psicométrica da escala, cujos dados foram coletados em uma instituição de segurança pública do Distrito Federal. A escala tem o foco voltado para o desempenho nas dimensões de eficiência (processos no trabalho) e eficácia (resultados gerados pelo

trabalho), e foi elaborada com base na percepção do próprio participante em relação a esses aspectos de seu trabalho. Para realizar a validação empírica, foram utilizados procedimentos de análise fatorial que se mostrou favorável com ($KMO=0,93$), indicando a existência de 5 fatores.

O primeiro fator, denominado Regulação do Desempenho foi composto por 12 itens, com cargas fatoriais de 0,38 a 0,89, e explicou 37,50% da variância com consistência interna de 0,91. O segundo fator, Restrição ao Desempenho, foi composto por 3 itens, com cargas fatoriais de 0,40 a 0,64, e explicou 5,6% da variância, com consistência interna de 0,60. O terceiro fator, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, também foi constituído por 3 itens, com cargas fatoriais de 0,37 a 0,65, explicando 4,8% da variância com consistência interna de 0,60. O quarto fator, Execução, Monitoramento e Revisão do desempenho compreendeu 4 itens, com cargas fatoriais de 0,39 a 0,44, e explicou 4,4% da variância, com consistência interna de 0,66. Por fim, o quinto e último fator, denominado Auto Gerenciamento de Desempenho, agrupou 8 itens, com cargas fatoriais variando de 0,40 a 0,72, explicou 3,7% mostrou consistência interna de 0,90.

Apesar de a validação ter ocorrido em uma instituição de caráter distinto da composição da amostra dessa pesquisa, os autores sugerem que a mesma deva ser aplicada em outros contextos para que possam ser incorporados novos itens que permitam avaliar outras dimensões do desempenho, principalmente, nos itens que apresentaram valores psicométricos menos satisfatórios (Coelho Junior et al., 2010).

2.4 – Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada à distância por meio do envio de questionários eletrônicos criados com a tecnologia Google Docs. Á priori verificou-se a existência de 23.505 empresários na base de dados, porém somente 8.756 possuíam pelo menos um endereço de e-mail vinculado ao seu cadastro. Inicialmente, foi feita uma leitura para tentar identificar possíveis e-mails digitados em formatos incorretos, ou provedores que já não estavam mais em operação.

Após a identificação dos possíveis respondentes, utilizou-se uma ferramenta chamada AcyMailing, que faz parte da plataforma de aplicações web Joomla!®, para enviar os e-mails com o link do questionário. Esse aplicativo web é amplamente usado na área de marketing para o envio de propagandas e *newsletters* e permite, dentre várias funcionalidades, que haja um pequeno grau de personalização nos e-mails em massa, como

por exemplo, a inclusão do nome do destinatário no corpo ou no assunto do e-mail de forma automática. O intuito de utilizar esse recurso foi a tentativa de obter maiores taxas de respostas, uma vez que os leitores poderiam identificar o seu nome, ou de sua organização, no e-mail recebido.

Ao cadastrar a lista de e-mails na ferramenta AcyMailing, o próprio sistema acusou vários e-mails incorretos e duplicados, restando apenas 6901 contatos para o primeiro disparo, realizado no dia 11/12/2012. Outro recurso oferecido por esta ferramenta está na identificação de quantos e-mails foram lidos e quantos usuários clicaram no link do questionário. Dois dias após o primeiro disparo, mais de 300 pessoas já haviam aberto (lido) o e-mail, mas apenas 32 haviam respondido o instrumento. Notou-se que depois desse período os e-mails praticamente não eram mais abertos.

Verificou-se, então, a necessidade de utilizar outra estratégia para melhorar a taxa de resposta. Dessa forma, concomitantemente com o envio dos e-mails, iniciou-se o contato por telefone com alguns empresários selecionados de forma aleatória na base de dados. O envio dos e-mails e as ligações foram realizados até a primeira quinzena de Janeiro/2013, contando com dois disparos por semana e em média 50 contatos telefônicos diários. Ao final do período 885 empresários contatados concordaram em responder a pesquisa.

Durante esse período, aqueles que retornavam o e-mail solicitando a exclusão do seu endereço da lista eram descadastrados imediatamente. De modo geral, verificou-se uma grande resistência dos respondentes, que alegavam ter receio de clicar no link do questionário e serem vítimas de algum golpe ou vírus digital. Para tentar minimizar esses efeitos, os objetivos e características da pesquisa foram explicados no corpo do e-mail, e foi disponibilizado o endereço e o contato dos envolvidos na coleta.

A coleta foi encerrada às 18 horas do dia 18/01/2013, contando com uma taxa de resposta de 24,32%, ou seja, obteve-se o retorno de 208 questionários respondidos. Desses questionários, 5 foram excluídos por não terem completado totalmente nenhuma etapa do instrumento, restando 203 casos válidos.

2.5 - Análise de Dados

Os testes estatísticos foram realizados por meio do software SPSS – Statistical Package for the Social Sciences – versão 18. A partir dos dados coletados foram feitos cálculos de médias, distribuição de frequências, análise fatorial exploratória, análises de

correlações e regressões. Essas análises permitem que informações de pequenos grupos sejam utilizadas para fazer inferências sobre grandes grupos dos quais os dados foram retirados.

Segundo Field (2005), a análise fatorial há muito tempo é usada nas ciências sociais. A existência de grupos com grandes coeficientes de correlação entre as variáveis sugere que essas variáveis podem estar medindo os mesmo aspectos de uma dimensão. Essas dimensões são os chamados fatores ou variáveis latentes. Basicamente a análise fatorial reduz a quantidade de dados, a partir do agrupamento de variáveis inter-relacionadas. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio do índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e pelo teste de Barlett's.

Por se tratar de um estudo exploratório, no que tange ao relacionamento entre o comportamento empreendedor e o desempenho individual, optou-se por usar o método de Regressão Linear *Stepwise*. Neste método, cada preditor é adicionado a equação de regressão por vez. O computador procura por um preditor (variável independente) dentre umas das variáveis disponíveis que melhor explica a variável critério (variável dependente), selecionando aquela que possui maior correlação. Se o preditor melhora a capacidade do modelo de prever o efeito ele permanece e o software inicia a procura por outro preditor, que explique o restante da variância que não foi explicado pelo primeiro (Field, 2006).

Para realização das análises inferenciais, foram avaliados os pressupostos para realização das análises paramétricas. O primeiro pressuposto avaliado foi o critério de normalidade na distribuição dos dados. Para isso, utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov (KS). Os resultados apontaram que todas as variáveis eram significativamente diferentes de uma distribuição normal. Dessa forma, para as análises de regressão os dados das variáveis foram centralizados por meio da transformação em escores Z padronizados.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Este Capítulo irá apresentar os resultados encontrados nas análises descritivas e inferenciais dos dados. Primeiramente, na seção 4.1 serão apresentados os dados referentes às perguntas sobre educação empreendedora. Na seção seguinte, serão apresentados os resultados oriundos do instrumento que avalia as características do comportamento empreendedor. Na seção 4.3 serão relatados os dados obtidos no instrumento de autoavaliação do desempenho no trabalho. Após a apresentação de todos esses resultados na seção 4.4 serão apresentados os testes que investigam as relações entre essas variáveis.

3.1 – Educação Empreendedora

Na seção 3.3.2 foi descrito o método utilizado para caracterizar a experiência que o respondente teve em referente à participação em programas de educação empreendedora. A Tabela 10 demonstra os resultados obtidos por meio dessa avaliação.

Tabela 10 – Característica dos cursos de empreendedorismo já realizados.

Variável	F	%	Variável	F	%
Nº de Cursos de Empr. (N=201)			Percepção de contribuição do curso (N=169)		
Nenhum	32	15,8	Não contribuiu	29	17,2
1	31	15,3	Sim, contribuiu	140	82,8
De 2 a 3	58	28,6	Carga Horária Média dos Cursos (N=168)		
De 4 a 5	30	14,8	Não me lembro	14	8,3
Mais do que 5	50	24,6	Até 10 horas	51	30,4
Época de participação nos cursos (N= 168)			De 10 a 20 horas.	30	14,8
Antes	20	11,9	De 20 a 40 horas	35	20,8
Depois	114	67,8	De 40 a 60 horas	18	10,7
Antes e Depois	34	20,2	Acima de 60 horas	20	11,9

Verifica-se que poucos respondentes não participaram de nenhum curso de educação empreendedora (15,8%). A maior parte dos empresários afirma ter participado de 2 a 3 cursos de empreendedorismo (28,6%), mas muitos também relatam ter feito mais do que 5 cursos na área (24,6%). A carga horária média relatada pela maior parte dos respondentes foi de até 10 horas (30,4%). Dos que participaram destes cursos, a maioria afirma ter feito isso após a empresa já ter sido criada (67,8%), e a grande maioria tem a percepção de que o curso contribuiu para que chegassem ao patamar que se encontram hoje (82,8%).

Ainda tratando sobre a percepção dos empresários, a Tabela 11 descreve a frequência de concordância ou discordância dos respondentes, sobre alguns aspectos dos

programas de educação empreendedora que participaram. Quase todos os respondentes concordaram (50,6% parcialmente e 47% totalmente) que o professor/facilitador mostrou domínio sobre o tema empreendedorismo. Em se tratando da compatibilidade do conteúdo dos cursos com as suas expectativas e com os objetivos propostos, a maior parte também mostrou elevado grau de concordância (respectivamente, 56,7% e 57,6% parcialmente e 34,7% e 30,6% totalmente). Por fim, ao questionar os respondentes se eles se sentiram preparados para iniciar um negócio, após terem participado destes cursos, 12,2% afirmaram não sentir nenhuma diferença de antes de fazer curso, e uma pequena parte discordou que se sentiram dessa forma (4,9% parcialmente e 3,6% totalmente). Todavia, novamente, a maior parte concordou que se sentiram preparados (42,3% parcialmente e 36,8% totalmente).

Tabela 11 – Percepção dos sobre cursos de empreendedorismo já realizados.

Aspecto percebido	Discorda		Neutro	Concorda	
	Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente
Domínio do Instrutor sobre o tema	0,6	0,6	1,1	50,6	47,0
Compatibilidade do conteúdo com as expectativas.	0,6	4,2	3,6	56,7	34,7
Sentir preparado para começar o negócio	3,6	4,9	12,2	42,3	36,8
Compatibilidade do conteúdo com os objetivos propostos	1,8	3,0	6,7	57,6	30,6

N= 168

3.2 – Comportamento Empreendedor

Para avaliar o comportamento empreendedor, utilizou-se o questionário autorrespondido proposto por McClelland (1987), detalhado na seção 3.3.2. Dessa forma, os resultados apresentados aqui, se referem aos valores definitivos de cada uma das 13 características do comportamento empreendedor avaliadas.

Tabela 12 – Média, Desvio Padrão , Coeficiente de variação e Número de respondentes.

Descrição das variáveis	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	N
Autoconfiança	16,12	3,07	0,19	189
Persuasão	16,07	3,10	0,19	188
Busca Oportunidades	16,06	3,03	0,19	191
Estratégia de Influencia	15,79	3,08	0,19	193

Tabela 12 – Continuação.

Descrição das variáveis	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	N
Iniciativa	15,13	2,94	0,19	192
Preocupação com a qualidade do trabalho	14,63	3,40	0,23	186
Assertividade	14,46	3,13	0,22	190
Orientação para Eficiência	14,28	3,20	0,22	192
Resolução de Problemas	13,96	3,42	0,24	190
Planejamento Sistemático	13,91	3,50	0,25	186
Comprometimento com Contratos de Trabalho	13,28	3,09	0,23	191
Persistência	13,21	3,84	0,29	189

Observa-se que a variação nas médias não foi muito expressiva. Em um total de 22 pontos possíveis, as características dos participantes permaneceram entre 13,21 e 16,12. O coeficiente de variação, índice que mede a relação entre o desvio padrão e a média, ou seja, qual a proporção em que os casos se afastam da média se mostrou aceitável, com a maior parte menor do que 0,25, com exceção da característica Persistência (M= 13,21, D= 3,84 e CV= 0,29), que apresentou a menor média dentre as demais. O conjunto de características composto pelo Comprometimento com Contratos de Trabalho (M= 13,21, DP= 3,84 e CV=0,29), Planejamento Sistemático (M=13,91, DP= 3,09 e CV=0,25) e Resolução de Problemas (M= 13,96, DP=3,42 e CV= 0,24) também apresentaram médias relativamente baixas. No lado oposto da Tabela, observa-se que as maiores médias dos participantes estiveram nas características Autoconfiança (M=16,12, DP=3,07 e CV=0,19), Persuasão (M=16,07, DP=3,10 e CV=0,19) e Busca Oportunidades (M=16,06, DP= 3,03 e CV= 0,19).

Em síntese, verifica-se que as médias mais altas se referem à aspectos relacionados a percepção da capacidade individual de realizar tarefas, aproveitar oportunidades e persuadir terceiros a agirem de forma favorável. Por outro lado, as médias mais baixas se referem a falta de sistemas de planejamento, menor persistência e comprometimento com compromissos assumidos.

Foram realizados, também, testes de fidedignidade para cada uma das características propostas pela escala de McClelland. Na escala do autor, cada característica é medida por um conjunto de quatro itens positivos e um item negativo. Este item de caráter negativo não mede a característica diretamente, apenas reduz a pontuação geral como uma espécie de controle. Teoricamente, no método de avaliação proposto por McClelland justifica-se inserir este item para reduzir o efeito da desejabilidade social. Contudo, ele faz parte de uma sistemática utilizada em conjunto com outros “fatores de

correção”. Por isso, para esta análise de fidedignidade optou-se por retirar o item negativo em todas as características. A Tabela 13 apresenta os valores de α encontrados para cada uma das características.

Tabela 13 – Resultados de fidedignidade da escala de comportamento empreendedor

Característica	Alfa de Cronbach (α)
Comprometimento com contratos de trabalho.	0,715
Persuasão.	0,707
Busca de novas oportunidades.	0,704
Busca de Informações.	0,693
Planejamento sistemático.	0,686
Resolução de problemas.	0,65
Uso de Estratégias de Influência.	0,647
Assertividade.	0,625
Orientação para eficiência.	0,623
Iniciativa.	0,613
Autoconfiança.	0,536
Persistência.	0,512
Preocupação com a alta qualidade do trabalho.	0,479

Verifica-se que, de modo geral, a fidedignidade apresenta caráter moderado, com alfa variando de 0,47 a 0,71. Dessa forma, optou-se por considerar as instruções do elaborador do instrumento, e trabalhar com as características de acordo com a metodologia de correção da pontuação corrigida.

Em seguida, foi feita uma análise exploratória, para identificar a presença de casos extremos univariados. Os testes realizados não acusaram a interferência desses *outliers nos* resultados, por isso, decidiu-se prosseguir sem excluir nenhum respondente. O próximo passo consistiu na análise fatorial para revelar a possível existência de dimensões latentes dentre as características avaliadas. Na fatoração dos componentes principais, utilizou-se como parâmetros de extração os valores próprios (*eigenvalues*) maiores do que 1 e o critério de exclusão *pairwise* para casos omissos. Pelo resultado obtido no teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* $KMO= 0,935$, verificou-se que a adequação fatorial mostrou-se, empiricamente, adequada. O *screeplot* com os *eigenvalues* foi analisado para determinar a quantidade de fatores que representaria melhor o agrupamento das características empreendedoras do alfa de cronbach.

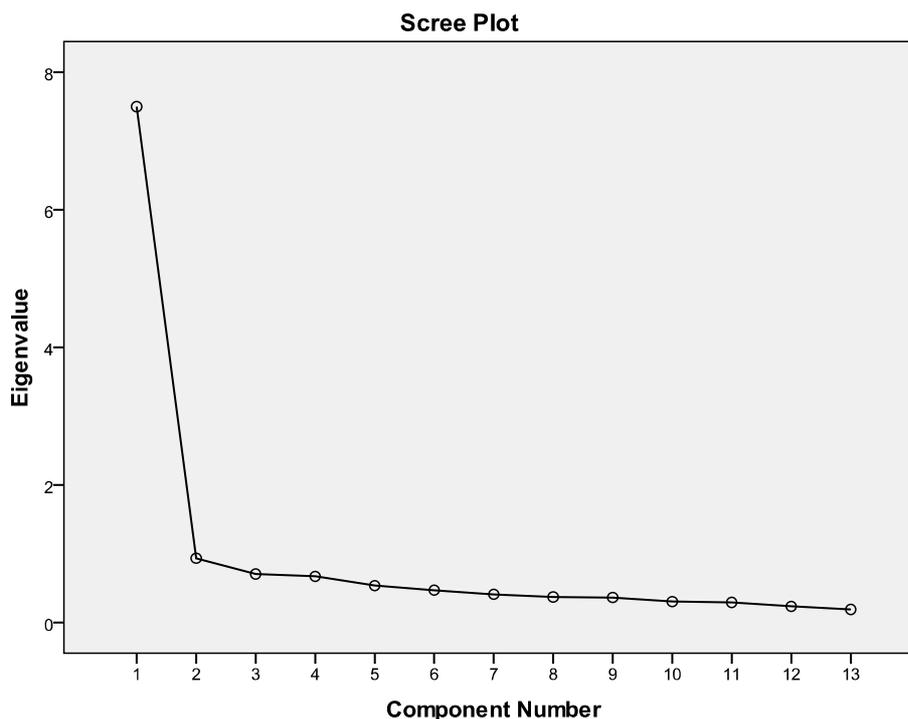


Figura 7 – Scree plot da escala de características do comportamento empreendedor.

A Figura 7 mostra que, aparentemente, os dados se agregam em um único fator. Contudo, Field (2005) alerta que este critério de análise não deve ser utilizado sozinho, sugerindo a análise do valor próprio cada fator, como um parâmetro secundário. Kaiser (1960 citado em Field, 2005) indica que fatores com valor próprio maior do que 1 não devem ser descartados à priori. Considerando então a análise desses valores, fica ainda mais evidente que as variáveis se agrupam em apenas 1 fator, visto que, somente o 1º tem o *eigenvalue* acima de 1 (7,498) e, sozinho, explica 57,677% da variância total.

De qualquer forma, foram testadas as soluções forçadas de 2 e 3 fatores. Na solução forçada com dois fatores, rotação oblíqua e exclusão de casos omissos *pairwise* a característica “Busca de Informações” se separou das demais, apresentando carga fatorial de 0,75. Contudo, antes de considerar a utilização de dois fatores, o alfa de Cronbach foi analisado para testar a fidedignidade da escala com e sem a referida característica. A variação encontrada foi mínima, por isso, optou-se por considerar a estrutura unifatorial ($\alpha = 0,936$) que se refere ao “*Comportamento Empreendedor*”; As cargas fatoriais se mostraram satisfatórias, variando de 0,67 a 0,825, e podem ser observadas na Tabela 14.

Tabela 14 – Carga fatorial do Comportamento Empreendedor

Descrição das variáveis	Carga Fatorial	h ²	Média	Desvio Padrão	N
Preocupação com a qualidade do trabalho	,825	,575	14,63	3,404	186
Resolução de Problemas	,806	,617	13,96	3,420	190
Orientação para Eficiência	,797	,471	14,28	3,199	192
Busca Oportunidades	,793	,404	16,06	3,032	191
Estratégia de Influencia	,785	,700	15,79	3,079	193
Autoconfiança	,784	,606	16,12	3,068	189
Persuasão	,784	,629	16,07	3,099	188
Comprometimento com Contrato de Trabalho	,778	,517	13,28	3,088	191
Iniciativa	,729	,652	15,13	2,941	192
Planejamento Sistemático	,723	,612	13,91	3,498	186
Persistência	,709	,443	13,21	3,840	189
Assertividade	,670	,609	14,46	3,133	190
Número de Variáveis	13				
Variância explicada	57,67%				
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	7,49				
Consistência Interna α de cronbach.	0,936				

3.3 – Desempenho Individual

A análise fatorial da escala de desempenho procedeu de forma semelhante à dos itens de comportamento empreendedor testados na seção anterior. Verificou-se que os casos extremos (outliers) não interferiram no resultado. Dessa forma, os testes foram realizados com um N=209. Inicialmente foi realizada a análise fatorial exploratória, com os principais componentes que apresentassem o valor próprio superior a 1, com tratamento pairwise para casos omissos. A adequação da análise fatorial da amostra foi confirmada por meio do teste KMO = 0,804. O Screeplot (Figura 8) sugere a existência de 4 fatores até a quebra da curva dos valores próprios.

Contudo, a matriz de explicação da variância aponta 59,70% desta é explicada por 6 fatores, com *eigenvalue* acima de 1. O resultado com a matriz de carga fatorial dos componentes sugere que a estrutura de 6 fatores não parece ser a mais adequada. Os dados se agruparam, predominantemente, no fator 1 e 2. Os demais fatores apresentam cargas fatoriais menores e em alguns casos o compartilhamento de carga.

Esse resultado levou a realização do teste de fatoraçoão dos eixos principais, forçando estruturas com 3, 4, 5 e 6 fatores, utilizando a rotação oblíqua e tratamento de casos omissos *pairwise*. Na distribuição com 5 fatores um dos itens foi excluído, “Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.” pois apresentou carga fatorial menor do que 0,3.

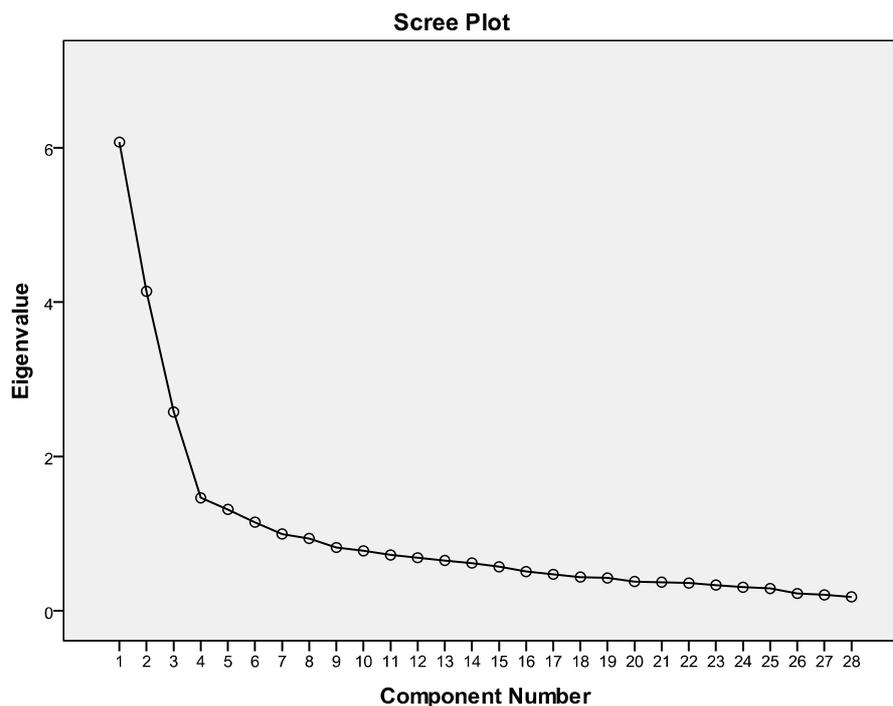


Figura 8 – Scree plot da escala de desempenho no trabalho

Teoricamente, a exclusão deste item mostra sentido, uma vez que uma das motivações que levam os empreendedores a criarem um negócio é a perspectiva de ser “seu próprio chefe”. Dessa forma, o desempenho do empreendedor é autoavaliado, não é comum que outros pares esperem que o seu desempenho ocorra de determinada maneira. Nas demais estruturas isso não ocorreu. Na escala original, validada por Coelho Jr. (2004), verificou-se a existência de 5 dimensões latentes. Nessa amostra, essa estrutura também pareceu ser a mais parcimoniosa, empiricamente e teoricamente, dentre todas as testadas. A variância total explicada pelos cinco fatores foi de 55,60%, sendo 21,68% pelo primeiro, 14,78% pelo segundo, 9,2% pelo terceiro, 5,2% pelo quarto e 4,69% pelo quinto fator. As correlações entre os fatores, apresentadas na Tabela 15, foram relativamente baixas, indicando que cada fator representa realmente uma dimensão:

Tabela 15 - Tabela de correlação entre fatores de desempenho

Fator	1	2	3	4	5
1	1	0,013	0,128	0,401	0,310
2		1	-0,015	0,006	0,248
3			1	0,005	-0,082
4				1	0,182
5					1

O primeiro fator, Liderança e Supervisão, teve carga fatorial oscilando de 0,35 a 0,72 e foi composto por 10 itens. Esse fator se refere ao desempenho do papel de gestor, que acompanha o trabalho das pessoas, orientando-as quanto a forma correta de se realizar determinada tarefa, corrigindo erros, e pensando em formas mais adequadas e econômicas de se realizar determinada tarefa. Este fator foi responsável por explicar 21,68% da variância, apresentando forte consistência interna $\alpha=0,838$; Na tabela 16 são apresentadas as cargas fatoriais e comunalidades (h^2) de cada um dos itens.

Tabela 16 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes do fator Liderança e Supervisão.

Descrição das variáveis	Carga Fatorial	h^2	Média	Desvio Padrão	N
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	0,72	0,57	8,58	1,356	193
Ofereço orientações para os funcionários quanto a suas responsabilidades e a forma adequada de cumprir suas tarefas.	0,67	0,51	8,68	1,426	195
São realizados encontros e reuniões entre eu e meus funcionários para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	0,65	0,39	7,21	2,471	194
Estabeleço intercâmbio entre os departamentos, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos da empresa.	0,64	0,38	7,88	2,354	193
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta empresa.	0,58	0,52	8,99	1,211	194
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	0,50	0,52	8,95	1,227	196
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	0,47	0,40	8,78	1,313	196
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	0,45	0,31	8,73	1,462	198
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	0,43	0,57	9,04	1,068	197
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	0,35	0,26	8,55	1,699	196
Número de Variáveis	10				
Variância explicada	21,68%				
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	6,07				
Consistência Interna alfa de cronbach.	0,838				

O segundo fator, Planejamento e Organização, teve carga fatorial oscilando de 0,45 a 0,82 e foi composto por 7 itens. Este fator foi responsável por explicar 14,78% da variância, apresentando forte consistência interna $\alpha=0,842$. Em suma, esta dimensão se refere ao planejamento de quando e como as tarefas devem ser executadas. Por meio da criação de rotinas, e padrões de trabalho é possível que hajam melhorias no desempenho. Na tabela 17 são apresentadas as cargas fatoriais e comunalidades (h^2) de cada um dos itens.

Tabela 17 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes do fator Planejamento e Organização.

Descrição das variáveis	Carga Fatorial	h ²	Média	Desvio Padrão	N
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	0,82	0,65	8,42	1,523	192
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	0,77	0,56	8,61	1,279	190
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0,75	0,62	8,31	1,590	192
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	0,65	0,42	9,19	1,035	195
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	0,62	0,42	8,62	1,343	191
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	0,61	0,39	8,20	1,588	194
Estabeleço padrões e normas para que as pessoas desenvolvam seus trabalhos.	0,45	0,41	8,13	1,820	193
Número de Variáveis	7				
Variância explicada	14,78%				
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	4,14				
Consistência Interna alfa de cronbach.	0,842				

O terceiro fator, Sobrecarga de Trabalho, teve carga fatorial oscilando de 0,51 a 0,87 e foi composto por 4 itens. Este fator se refere ao acúmulo de tarefas e a centralização de decisões. Os itens se referem ao acúmulo de tarefas, que demandam muito esforço e com tempo reduzido para realizá-las. Este fator foi responsável por explicar 9,20% da variância, apresentando forte consistência interna $\alpha=0,791$. Na tabela 18 são apresentadas as cargas fatoriais e comunalidades (h²) de cada um dos itens.

Tabela 18 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes do fator Sobrecarga de Trabalho.

Descrição das variáveis	Carga Fatorial	h ²	Média	Desvio Padrão	N
Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	0,87	0,75	5,45	2,837	193
O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	0,72	0,54	6,74	2,658	197
Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	0,68	0,48	5,52	2,845	195
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	0,51	0,30	6,93	2,448	196
Número de Variáveis	4				
Variância explicada	9,20%				
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	2,57				
Consistência Interna alfa de cronbach.	0,791				

O quarto fator, Comprometimento Organizacional, é composto por apenas três itens e trata da forma com a qual o indivíduo percebe sua importância dentro da organização. Diz respeito a percepção de que a sua presença e suas decisões influenciam os resultados da

empresa. Este fator demonstrou carga fatorial oscilando de 0,33 a 0,75 e foi composto por 3 itens. Este fator foi responsável por explicar 5,23% da variância, apresentando moderada consistência interna $\alpha=0,591$. Na tabela 19 são apresentadas as cargas fatoriais e comunalidades (h^2) de cada um dos itens.

Tabela 19 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes do fator Comprometimento Organizacional.

Descrição das variáveis	Carga Fatorial	h^2	Média	Desvio Padrão	N
Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização.	0,75	0,53	9,49	,782	195
Sinto que as minhas ações demonstram o meu comprometimento com a empresa.	0,52	0,35	9,24	1,025	199
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre todas as áreas da empresa.	0,33	0,27	8,63	1,399	195
Número de Variáveis	3				
Variância explicada	5,23%				
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	1,464				
Consistência Interna alfa de cronbach.	0,591				

O quinto fator e último fator, Orientação para objetivos e resultados, trata de um padrão mental direcionado para o estabelecimento de metas e objetivos a serem concretizados de forma breve ou em longo prazo. O individuo guia suas ações em prol do alcance de resultados e cumprimento da visão e missão da empresa. Este fator teve carga fatorial oscilando de 0,45 a 0,65 e foi composto por 3 itens. Este fator foi responsável por explicar 4,69% da variância, apresentando forte consistência moderada $\alpha=0,608$. Na tabela 20 são apresentadas as cargas fatoriais e comunalidades (h^2) de cada um dos itens.

Tabela 20 – Item, Carga fatorial, Comunalidade, Média, Desvio Padrão e Número de respondentes do fator Orientação para objetivos e resultados.

Descrição das variáveis	Carga Fatorial	h^2	Média	Desvio Padrão	N
Minha empresa possui uma missão e uma visão claramente definidas.	0,65	0,49	8,02	2,286	199
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0,49	0,56	8,59	1,515	193
Sou responsável pelo estabelecimento das metas e objetivos da empresa e direciono as ações em meu trabalho para realizá-los.	0,45	0,43	8,57	1,772	198
Número de Variáveis	3				
Variância explicada	4,69%				
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	1,314				
Consistência Interna alfa de cronbach.	0,608				

3.4 – Análises de Correlação e Regressão Múltipla

Esta seção mostra os resultados obtidos com as análises de correlação e regressão linear. Inicialmente são relatadas todas as relações estatisticamente significantes encontradas pelo teste não paramétrico de Spearman. Em seguida são demonstrados os testes de regressão linear para verificar o modelo mais adequado para explicar a(s) relação(ões) entre os dados.

3.4.1– Análise de correlação entre as variáveis

Com o intuito de explorar as relações existentes entre as variáveis, foi realizado o teste de correlação de Spearman. A escolha dessa análise se deu em função da distribuição dos dados não se assemelhar a uma distribuição normal. A matriz com os resultados de todas as correlações pode ser visualizada na Tabela 21. A variável que se referia à área de formação foi retirada da matriz, porque não foi encontrada correlação significativa com nenhuma outra das variáveis.

Após verificar existência de relação entre os escores fatoriais referentes à educação empreendedora, comportamento empreendedor, desempenho e outras variáveis, procedeu-se a realização dos testes de regressão, para identificar o poder de explicação de cada uma destas.

3.4.2 - Predição da variável Liderança e Supervisão (Fator 1)

Para encontrar o modelo mais adequado para predição do fator 1 de desempenho, “Coordenação de Pessoas e Supervisão de tarefas” foram realizados vários testes de regressão. A primeira análise contou com a inserção de cinco blocos de variáveis, o bloco 1 foi composto por características pessoais e profissionais, o segundo com características do negócio, o terceiro com as variáveis referentes a educação empreendedora, o quarto com as outras dimensões do desempenho e o quinto com o escore do referente ao fator de comportamento empreendedor. Esses blocos foram testados nos métodos de entrada forçada e *stepwise*. As variáveis pertencentes a cada bloco podem ser vistas na Tabela 22.

Tabela 21 - Matriz de Correlação entre as variáveis. (Obs: *p < 0,05, **p < 0,01, n=203).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
1	1	-,016	-,068	,314**	-,063	-,192**	-,018	-,086	,078	,026	,010	-,055	-,063	-,094	-,057	,081	-,066	-,035	-,046	,109	,026	,068	,120	,176*	,006	1	
2		1	,834**	,240**	,110	,207**	-,058	-,094	,052	-,049	,061	,199**	,266**	,144	,002	-,189*	-,101	-,123	-,096	,013	,101	,033	-,008	-,020	,020	2	
3			1	,160*	,105	,196**	-,044	-,071	,038	-,005	,031	,204**	,301**	,123	-,046	-,168*	-,075	-,064	-,079	,104	,023	-,041	,025	-,063	,065	3	
4				1	-,110	,006	-,128	-,071	-,088	-,067	,214**	,204**	,070	,145	,006	,102	,057	,115	,129	,040	,097	,105	,047	-,026	,002	4	
5					1	,646**	,006	-,006	,090	,052	,010	,110	,144	,103	,069	,009	,068	,036	,041	,086	-,060	,054	,025	-,060	-,045	5	
6						1	-,099	-,031	-,047	,010	,025	,074	,161*	,113	,044	-,049	,077	,105	,087	,101	,016	,038	,005	-,031	-,088	6	
7							1	,338**	,173*	,010	,138	,045	,116	,043	-,025	,085	,144	,169*	,090	,180*	,031	-,087	,110	,236**	,124	7	
8								1	,032	,061	-,006	,086	,051	,026	,051	,139	,219**	,134	,186*	,056	-,073	-,010	-,008	,086	-,050	8	
9									1	,068	,044	-,155*	,065	-,024	-,039	-,055	-,051	,001	-,064	,059	-,031	-,135	,024	,146*	,045	9	
10										1	-,114	-,143*	,089	,005	-,096	-,077	-,023	-,033	-,033	-,016	,139	,022	-,126	,081	-,030	10	
11											1	,208**	,083	,332**	,052	,036	-,074	,057	-,013	-,049	-,112	,052	-,053	-,026	-,019	11	
12												1	,171*	,359**	,117	-,046	,087	,068	,082	,171*	-,073	-,061	,080	,053	,096	12	
13													1	,155*	,194*	,170*	,272**	,299**	,273**	,095	,061	,024	,088	-,019	,090	13	
14														1	-,018	-,118	-,077	-,068	-,127	-,029	-,031	,061	,035	,011	,091	14	
15															1	,180*	,316**	,346**	,435**	,065	-,058	,136	,083	-,119	-,030	15	
16																1	,508**	,397**	,509**	,084	,040	,082	,055	-,001	-,014	16	
17																	1	,481**	,668**	,094	,081	,083	,102	,009	-,021	17	
18																		1	,563**	,182*	,100	,048	,092	,014	-,003	18	
19																			1	,160*	,053	,144	,052	-,045	,073	19	
20																				1	,043	,142*	,512**	,394**	,195**	20	
21																					1	-,044	,032	,401**	-,006	21	
22																							1	,055	-,078	,089	22
23																								1	,295**	,223**	23
24																									1	,064	24
25																										1	25

(1) Idade; (2) N° Funcionários; (3) N° Funcionários daqui a 3 anos; (4) Tempo do Negócio; (5) Escolaridade na abertura; (6) Escolaridade atual; (7) Elaborou plano de negócio; (8) Teve ajuda especializada; (9) Trabalhava em outro lugar; (10) Trabalha em outro lugar; (11) Experiência no segmento; (12) Quantidade de cursos de Empreendedorismo; (13) Carga horária média dos cursos; (14) Curso foi antes ou depois da abertura; (15) Percepção de Utilidade dos cursos; (16) Percepção sobre os professores; (17) Alcance da expectativa sobre o curso; (18) Cursos o fez sentir preparado; (19) Adequação curricular do curso; (20) Liderança e Supervisão; (21) Planejamento e Organização; (22) Sobrecarga de trabalho; (23) Comprometimento Organizacional; (24) Orientação para objetivos e resultados objetivos; (25) Comportamento Empreendedor

Tabela 22 – Blocos de entrada de variáveis

Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5
Idade	Nº Funcionários	Quantidade de cursos de Empreendedorismo.	Planejamento e padronização de tarefas	Comportamento Empreendedor
Escolaridade na abertura	Expectativa nº Funcionários daqui a 3 anos.	Qual a carga horária média dos cursos.	Sobrecarga de trabalho	
Escolaridade atual	Tempo do Negócio	Curso foi antes ou depois da abertura.	Percepção da importância do próprio papel	
Trabalhava em outro lugar.	Teve ajuda especializada.	Percepção de Utilidade dos cursos.	Visão de curto e longo prazo	
Trabalha em outro lugar.		Percepção sobre os professores.		
Trabalha em outro lugar.		Alcance da expectativa sobre o curso.		
Experiência no segmento.		Cursos fez sentir preparado.		
Elaborou plano de negócio.		Adequação curricular do curso.		

Após a realização de vários testes, verificou-se que os modelos gerados só eram significativamente diferentes de 0 com a inserção de quatro variáveis antecedentes, “Curso o fez sentir preparado”, o Fator 4 de desempenho “Comprometimento Organizacional”, Fator 5 de desempenho “Orientação para objetivos e resultados” e por último o escore do Comportamento empreendedor. A permanência de algumas dessas variáveis já era esperada, dada a significativa correlação existente entre elas, relatada na matriz de correlações.

Como um dos objetivos desse trabalho é testar a relação de moderação entre a educação empreendedora e o desempenho, as variáveis que se mostraram relevantes para explicar o fator 1 de desempenho foram inseridas em uma regressão múltipla, incluindo variáveis de interação entre o comportamento empreendedor e as demais variáveis antecessoras. Ao final, verificou-se que uma dessas interações (Comportamento Empreendedor x Se sentiu preparado após o curso) se mostrou significativa, e aumentou o total da variância explicada. A Tabela 23 mostra os índices que encontrados foram encontrados na análise.

Tabela 23 – Resultados Regressão Linear (Variável Critério: Liderança e Supervisão).

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)				
	I	II	III	IV	V
Curso fez sentir preparado	0,210**	0,179*	0,172*	0,173*	3,298***
Comprometimento Org. (fat4)		0,427***	0,354***	0,332***	0,372***
Orientação p/ obj. e result. (fat5)			0,313***	0,314***	0,291***
Comportamento Empreendedor				0,076	1,638***
Curso fez sentir preparado*Comport. Empr.					-3,521***
R	0,210	0,474	0,564	0,568	0,658
R ² ajustado	0,038	0,215	0,304	0,305	0,414
ΔR^2		0,177	0,089	0,001	0,109

Nota: *p < 0,05; **p<0,01; ***p<0,001

3.4.3 - Predição da variável Planejamento e Organização (Fator 2)

A única variável que permaneceu no modelo após a realização dos testes foi o Orientação para objetivos e resultados (Fator 5), com $\beta = 0,354$, $p < 0,001$. A inserção desse antecedente explicou 12,1% (r^2 ajustado) da variância, mostrando ser um preditor relativamente forte. Essa variável não mostrou correlação com outras variáveis a não ser a que foi incluída no modelo.

3.4.4 - Predição da variável Sobrecarga de trabalho (Fator 3)

A análise de correlação desse fator revelou a inexistência de relação com praticamente todas as variáveis, com exceção da Liderança e Supervisão (Fator 1). Os resultados dos testes de regressão também revelaram a falta de relação desta variável com as demais. Quando o fator 1 foi utilizado como variável antecedente obteve-se um modelo significativo, porém com pouco efeito, explicando apenas 1,4% da variância ($p < 0,05$), com coeficiente $\beta = 0,140$. Apesar do baixo valor de explicação, os dados apontam o relacionamento positivo entre as duas variáveis. Sugere-se que indivíduos que demonstram bom desempenho na coordenação de pessoas e supervisão de tarefas, também demonstram certa sobrecarga de trabalho.

3.4.5 - Predição da variável Comprometimento Organizacional (Fator 4)

Inicialmente, ao verificar a correlação bivariada entre essa variável e as demais, constata-se a existência de correlação entre esta e as variáveis Liderança e Supervisão ($r = 0,512$), Comportamento Empreendedor ($r = 0,295$) e Orientação para objetivos e resultados ($r = 0,223$). Essas variáveis foram submetidas a análises de regressão *stepwise*,

juntamente com as outras variáveis antecedentes, revelando que apenas o fator Liderança e Supervisão e o Comportamento empreendedor, se mostram significantes. Na realização de testes posteriores, verificou-se que quando a variável Orientação para objetivos e resultados é inserida no modelo de maneira forçada (*Enter*), esta se mostra significativa, porém a variável Liderança e Supervisão deixa de fazer parte do modelo. Tudo indica haver um compartilhamento de variância entre essas duas variáveis, visto que as duas se correlacionam com a variável critério. Além disso, no modelo composto pela variável Liderança e Supervisão a variância explicada se mostra um pouco maior. Posto isto, decidiu-se por excluir a variável Orientação para objetivos e resultados do modelo. Os índices obtidos estão na Tabela 24.

Tabela 24 – Resultados Regressão Linear (Variável Critério: Comprometimento Organizacional).

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)	
	I	II
Liderança e Supervisão	0,440***	0,402***
Comportamento Empreendedor		0,202**
R ²	0,193	0,233
R ² ajustado	0,189	0,225
ΔR^2		0,036

Nota: *p < 0,05; **p<0,01; ***p<0,001

3.4.6 - Predição da variável Orientação para objetivos e resultados (Fator 5)

A priori, a análise de correlação bivariada entre a variável critério e as antecedentes revelou que o fator Orientação para objetivos e resultados se correlaciona com a Idade ($r=0,176$, $p<0,05$), com a Elaboração do plano de negócio antes de empreender ($r=0,236$, $p<0,01$), com o fato de Trabalhar em outro lugar quando começou ($r=0,146$, $p<0,05$), com o fator Liderança e Supervisão ($r=0,394$, $p<0,01$), com o fator Planejamento e Organização ($r=0,401$, $p<0,01$) e com o fator Comprometimento organizacional ($r=0,295$, $p<0,01$). Ao realizar o teste de regressão *stepwise*, com os blocos que reuniam todas as variáveis, verificou-se que o fato de Trabalhar em outro lugar, o fator Liderança e Supervisão e o Comprometimento Organizacional foram excluídos. Pela variação do R², observa-se que todas as variáveis que permaneceram no modelo possuem um poder explicativo relativamente expressivo. Como pode ser observado na Tabela 25, o conjunto de variáveis que permaneceram no modelo foram responsáveis por explicar R²=32% da variância da variável critério.

Tabela 25 – Resultados Regressão Linear (Variável Critério: Orientação para objetivos e resultados).

Variáveis Explicativas	Modelo (valores de β)			
	I	II	III	IV
Idade	0,211 **	0,217**	0,186**	0,193**
Elaborou plano de negócio		0,253***	0,188**	0,187**
Planejamento e Organização			0,353***	0,326***
Sobrecarga de trabalho				0,327***
R	0,045	0,108	0,228	0,334
R ²	0,040	0,099	0,216	0,320
ΔR^2		0,059	0,117	0,104

Nota: *p < 0,05; **p<0,01; ***p<0,001

No Capítulo a seguir, os resultados relevantes encontrados na análise dos dados serão discutidos à luz da teoria apresentada no Capítulo 2 e dos objetivos propostos por este trabalho.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO

Como o principal objetivo desse trabalho era verificar, empiricamente, a influência de variáveis antecedentes, como as pessoais, as profissionais, a educação empreendedora e o comportamento empreendedor sobre o desempenho individual, pelos resultados apresentados considera-se que este objetivo tenha sido atingido. Para que isso pudesse ocorrer foram traçados três objetivos específicos, que tratavam da adaptação de um instrumento de autoavaliação de características do comportamento empreendedor, a identificação de percepções acerca de ações instrucionais de empreendedorismo e analisar as relações existentes entre as variáveis propostos.

Pode-se considerar que o **primeiro objetivo** específico tenha sido atingido. Esse consistia na adaptação, ao contexto brasileiro, do instrumento orientado à identificação de características do comportamento empreendedor, proposto por McClelland, et al. (1987). É importante frisar que este estudo não teve a pretensão de validar estatisticamente a referida escala. O processo de adaptação consistiu na tradução do instrumento original da língua inglesa para o português, a validação semântica realizada por juízes, e a aplicação empírica, com análises exploratórias para verificar a aplicabilidade de avaliação do comportamento empreendedor, especificamente, em uma amostra de empresários no contexto nacional.

A realização desta etapa se mostra importante, pois alguns estudos já foram realizados no Brasil com instrumentos semelhantes, originados também à partir do trabalho de McClelland et al. (1987), mas sem informar nenhum critério algum utilizado para esta adaptação, apenas a tradução livre.

Seguindo exatamente as orientações que o autor da escala oferece para sua aplicação, os resultados demonstraram índices psicométricos interessantes. O agrupamento unifatorial foi a solução empírica que se mostrou mais adequada para as 13 características do comportamento empreendedor. Teoricamente, esse resultado denota certo sentido, pois como foi relatado na seção 2.1 deste trabalho, o comportamento empreendedor se mostra como um conceito amplo, que abarca diversas características, como a persistência, a necessidade de realização, independência, poder, propensão para correr riscos, networking, autoconfiança, autoeficácia, proatividade, dentre outras. Dessa forma, quando analisados conjuntamente, as características identificadas se agruparam como um único tipo de comportamento, o empreendedor.

Quando os itens foram analisados sem considerar o método proposto pelo autor, que inclui itens negativos e fatores de correção, os índices de confiabilidade das características variaram de 0,47 a 0,71, caracterizando consistência interna moderada. Quando as etapas sugeridas pelo proponente do instrumento foram seguidas, a consistência interna apresentou índice de 0,93. A boa representação do comportamento empreendedor também foi observada por meio das cargas fatoriais, que variaram de 0,67 a 0,82, demonstrando a existência de covariância moderada à forte entre o comportamento empreendedor e as características que o representam.

A utilização de instrumentos mais fidedignos que avaliem as características do comportamento empreendedor é de suma importância, principalmente, quando esta se associa a processos educacionais. A existência de escalas mais robustas pode auxiliar na mensuração da efetividade e na elaboração de currículos de programas de educação empreendedora, dificuldades recorrentemente relatadas na literatura (Matlay & Carey, 2007; Seikkula-Leino et al., 2010). Do ponto de vista empresarial, a autoavaliação das características empreendedoras pode facilitar a escolha de treinamentos para melhorar aquelas com menor expressão. Chrisman, et al. (2012) afirma que os empreendedores que não conhecem suas próprias lacunas de conhecimento dificilmente procuram auxílio especializado.

Os resultados das médias das características do comportamento empreendedor revelaram que, nesta amostra, a Autoconfiança, a capacidade de Persuasão e a Busca de Oportunidades possuem as maiores pontuações. Frequentemente, a autoconfiança é reconhecida na literatura como um atributo importante para o processo empreendedor (Gürol & Atsan, 2006; Payne & Bell, 2006; Sarri, 2011;). Para Gürol e Atsan (2006) a autoconfiança se refere à crença individual de possuir a capacidade para realizar determinadas tarefas, afirmando que esta característica também pode ser compreendida como um resultado da ação empreendedora, e não somente como um determinante antecedente dessa ação.

Nota-se que a variável persuasão é pouco investigada na literatura de comportamento e educação empreendedora. Uma demonstração disto é o fato dos estudos que serviram de referência para esse trabalho, praticamente, nem citá-la. McClelland et al. (1987) propuseram a verificação desta característica após extraí-la de um cluster com habilidades voltadas para influenciar outras pessoas. Nesse cluster também estava inserida a característica “Estratégias de Influência”, cuja média da amostra analisada nesta dissertação ficou relativamente alta, a quarta maior dentre as treze avaliadas. Contudo, no

final do estudo, o autor conclui que apesar de ser uma variável importante, esta característica revela a existência de poucas diferenças entre empreendedores de sucesso e empreendedores comuns. Essa importância é reforçada na literatura de psicologia industrial e organizacional, na taxonomia proposta por Borman e Brush (1993). Esses autores apontam que a “Comunicação e Relações Interpessoais” agrega várias dimensões do desempenho gerencial, inclusive a capacidade de influenciar e persuadir as outras pessoas a aceitarem as suas ideias.

A busca por novas oportunidades faz parte da definição de comportamento empreendedor proposta por diversos autores (Arribas et al., 2012; Lopez, et al., 2010; Örtqvist, et al., 2007; Payne & Bell, 2006; Wenhong & Liuying, 2010). Para Payne e Bell (2006) essa característica se refere a um padrão de comportamento que pode estar associado ao sucesso do empreendedor.

Em relação as médias inferiores, a Persistência foi a que apresentou menor valor, seguida do Comprometimento com contratos de trabalho, Planejamento Sistemático e a Resolução de Problemas. Segundo Wu et al. (2007) persistência pode ser definida como uma vontade ou propósito em se aderir a determinado curso de ação, independente do risco ou das dificuldades. Para os autores, a falta de persistência é uma das principais causas do fracasso de novos empreendedores, por isso, essa característica é de suma importância, principalmente, para aqueles que estão nos estágios iniciais de seus negócios. Neste sentido, é importante observar que a amostra utilizada neste estudo, em sua maior parte, é composta por empresários que possuem mais de 10 anos de atividade (49,3%), ou seja, que já passaram deste estágio inicial. Talvez, por conta disto, essa característica não seja tão evidente nessa amostra.

A dimensão “Orientação para objetivos e resultados” trata do esforço extra que é investido para alcançar uma meta, atingir um determinado objetivo ou superar um obstáculo, visando à realização de um trabalho. Levando em conta que ao elaborar a escala McClelland et al. (1987) tenham considerado que o “Comprometimento com contratos de trabalho”, em muitos casos, exigem sacrifícios pessoais e esforços extraordinários para que uma tarefa seja concluída, os baixos valores médios de ambas as características parece ser coerente.

Se comparação semelhante for realizada entre o “Planejamento Sistemático” e a “Resolução de problemas”, verifica-se que, também, existe certo sentido no fato de ambas apresentarem valores baixos em suas médias. Ainda segundo Borman e Brush (1993), o planejamento, além de tratar da elaboração de metas e objetivos, envolve a antecipação de

problemas que podem ocorrer no ambiente de trabalho. Contudo, a autoavaliação de que as ações rotineiras não demonstram a presença da característica de planejamento, pode sugerir que decisões não sejam tomadas no tempo correto, ou não considerem as informações necessárias no processo, limitando execução de ações voltadas para a resolução de problemas.

Em relação ao **segundo objetivo** específico deste trabalho, considera-se que este também tenha sido atingido. O seu propósito consistia na identificação das percepções de microempresários, vinculados ao programa empreender, quanto à sua participação em ações instrucionais de Educação Empreendedora. Mesmo que a amostra deste estudo tenha sido relativamente pequena, essas informações são importantes para oferecer *insights* sobre aspectos que são valorizados por essa clientela. Além disso, as posteriores verificações de como essas variáveis influenciam a percepção do desempenho no trabalho, também poderão gerar importantes contribuições.

A priori, é importante ressaltar que a grande maioria dos respondentes relatou já ter participado de algum programa dessa natureza (84,2%). É possível que a expressividade deste dado seja decorrência do fato dos empresários estarem vinculados, atualmente ou no passado, ao programa Empreender. O programa em si não é considerado uma ação educacional, mas pode facilitar o acesso a essas iniciativas, se isto for uma demanda do núcleo setorial. Ademais, verifica-se que no Brasil as iniciativas de educação empreendedora tem aumentado consideravelmente, seja no ensino superior (Henrique & Cunha, 2006) ou por meio de instituições como o Sebrae, Associações Comerciais, e outras. Logo, é possível considerar que o aumento da disponibilidade desses cursos também possa ter afetado, parcialmente, este resultado.

No que se refere ao número de cursos frequentados, vários respondentes afirmaram ter participado de 2 a 3 (28,6%) ou mais do que 5 (24,6%) ações instrucionais. Talvez, isso possa indicar que a preocupação e a percepção da importância deste tipo de educação estejam aumentando, como é sinalizado por Tan e Frank Ng (2006). Essa mudança cultural já poderia ser compreendida como um resultado muito positivo, pois existem poucas evidências de que o número de cursos, por si só, tenha algum impacto no comportamento empreendedor (Chrisman et al., 2012). Essa relação pode ser ainda mais duvidosa em cenários onde há a predominância de cursos de pequena duração (Gerba, 2012; Millman et al., 2008; Sewell & Pool, 2010), como é o caso deste trabalho, cuja amostra relatou maior participação em programas com carga horária de até 10 horas (30,4%).

Outro dado interessante é o fato da maioria dos respondentes, que participaram de programas de educação empreendedora, afirmar ter feito isso após a criação da empresa (67,8%). Uma possível explicação para este relato pode ser encontrada nos dados descritivos das médias do comportamento empreendedor. A característica de planejamento sistemático apresentou uma das menores médias, portanto, é cabível que, em alguns casos a criação da empresa tenha ocorrido de forma pouco planejada, e a preocupação em se capacitar tenha surgido após visualizar as dificuldades inerentes da criação de um negócio.

A percepção dos empresários a respeito das ações instrucionais foi verificada em cinco aspectos, relativos ao domínio do instrutor sobre o tema, o relacionamento entre o conteúdo, a expectativa do participante e os objetivos propostos pelo programa, a percepção do participante quanto a se sentir mais preparado para empreender após o curso, e a crença de que o curso contribuiu para que ele chegasse à situação na qual se encontra hoje.

Alguns autores afirmam que o papel exercido pelo professor é uma das chaves para o sucesso da educação empreendedora (Carey & Matlay, 2010; Cheng et al., 2009; Seikkula-Leino et al., 2010). Estudos empíricos sugerem que atributos como a experiência profissional e a habilidade para conduzir os trabalhos, dentro e fora de sala de aula, transmitem mais credibilidade aos estudantes, impactando na sua satisfação sobre o programa de ensino. De modo geral, os participantes deste estudo demonstraram alto grau de concordância, no que se refere ao domínio do instrutor sobre a temática do empreendedorismo (97,6%).

Dentre os principais objetivos da educação empreendedora citados na literatura, dois são mencionados com mais frequência: Fortalecer o conhecimento, habilidades, e atitudes dos estudantes (Galloway & Brown, 2002; Gerba et al., 2012; Heinonen & Poikkijoki, 2006; Seikkula-Leino, et al., 2010) e ampliar a percepção destes quanto ao empreendedorismo como possibilidade de carreira (Fuchs et al., 2008; Hamidi, et al., 2008; Hytti et al., 2010; Solomon, 2007).

Contudo, muitos programas não têm considerado as recomendações de pesquisas científicas no planejamento de seu conteúdo programático, muito menos, se preocupado em definir claramente os seus objetivos. Dessa forma, é comum que a percepção dos resultados de aprendizagem não seja satisfatória, decorrentes da frustração dos participantes em não encontrar o que esperavam no programa (Hytti et al., 2010). Os autores ainda afirmam que o alinhamento das expectativas da clientela com o conteúdo e

objetivos do curso, também se mostram como fatores decisivos para o aproveitamento satisfatório dos programas.

Todavia, em oposição a alguns relatos na literatura, quando questionados sobre tais aspectos, novamente, a maior parte dos respondentes concordou que os cursos que frequentaram conseguiram atingir os objetivos propostos e atenderam as suas expectativas. É possível que o fato de grande parte destes já estar envolvida com a criação de sua empresa tenha influenciado essa percepção de alguma forma, aumentando o senso de utilidade e aproveitamento da ação educacional. Contudo, essas respostas levam a crer que a experiência desses participantes em programas de educação empreendedora, de modo geral, se apresentou positiva. Outra indicação disto está no fato de, aproximadamente, 80% dos participantes da pesquisa concordarem que, após a participar de cursos de empreendedorismo, se sentiram preparados para trabalhar em seu novo negócio, e que o curso contribuiu para que chegassem à situação em que se encontram hoje.

Em síntese, apesar dos resultados dessas perguntas serem apenas descritivos, estes revelam que, de modo geral, a amostra de empresários selecionada teve boas experiências em relação a Educação Empreendedora. Sugere-se que mais pesquisas sejam realizadas com essa clientela para identificar os principais métodos e práticas utilizadas, que levaram a esse grau de satisfação.

O **terceiro objetivo** específico deste trabalho teve como intuito verificar, empiricamente, as relações existentes entre as variáveis características pessoais e profissionais, comportamento empreendedor, educação empreendedora, desempenho individual. Essas relações foram testadas utilizando-se os testes de correlação de Spearman e análises de regressão linear.

A escala de Autoavaliação do desempenho no trabalho, proposta por Coelho Jr. (2009), foi validada, e revalidada, em organizações do setor público brasileiro. Desta forma, decidiu-se fazer uma análise fatorial exploratória da referida escala, para verificar, empiricamente, como os dados, provenientes de um contexto bastante distinto (micro e pequenas empresas privadas), se comportavam. É importante frisar, novamente, que assim como na medida do comportamento empreendedor, tais procedimentos não tiveram o intuito de realizar uma nova validação.

A escala de desempenho original demonstrou a existência de cinco fatores: Regulação do Desempenho, Restrição ao Desempenho, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho e Autogerenciamento de Desempenho. No contexto desta dissertação, a análise fatorial revelou que os itens,

também, se agruparam em cinco fatores, cuja nomenclatura foi baseada na taxonomia de dimensões do desempenho gerencial proposta por Borman e Brush (1993).

O primeiro fator foi a “Liderança e Supervisão”, composto por 10 itens, índice de fidedignidade $\alpha= 0,838$, com cargas fatoriais variando de 0,35 a 0,72, responsável por explicar 21,68% da variância. Ele se refere a ações no sentido de guiar, direcionar e motivar os subordinados, oferecendo orientações quanto as suas responsabilidades e a forma adequada de cumprir suas tarefas, promovendo a comunicação e oferecendo feedback entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos, e trabalhando em prol da resolução de problemas na organização. O segundo fator foi denominado Planejamento e Organização, composto por 7 itens, com cargas fatoriais de 0,45 a 0,82, explicando 14,78% da variância e $\alpha=0,842$. Este fator trata do planejamento da rotina de trabalho, bem como dos objetivos a médio e longo prazo. Além disso, envolve a organização das tarefas, estabelecendo normas e padrões, para se prevenir quanto à alterações na rotina e o surgimento de possíveis problemas.

O terceiro fator “Sobrecarga de Trabalho”, foi composto por 4 itens, com cargas fatoriais oscilando de 0,51 a 0,87, $\alpha=0,791$, explicando 9,20% da variância. Em sua definição este fator abarca itens relativos a inibição do desempenho no trabalho, como o acúmulo de responsabilidades e tarefas, que acabam exigindo grandes esforços e impedindo a criação de novos métodos e procedimentos de trabalho. O quarto fator, que se refere ao “Comprometimento Organizacional”, foi composto por apenas três itens, com cargas fatoriais de 0,33 a 0,75 explicando 5,23% da variância, porém apresentou consistência interna moderada $\alpha=0,591$. Este fator diz respeito a percepção do individuo de sua importância dentro da organização e por isso este se compromete com os objetivos e diretrizes definidos, baseando-se na crença de que suas ações refletem esse comprometimento.

O quinto e último fator, Orientação para objetivos e resultados, foi composto por 3 itens e explicou 4,69% da variância com $\alpha=0,608$ e apresentou cargas fatoriais 0,45 a 0,65. Parte-se da ideia de que o individuo percebe claramente quais são os objetivos da organização, utiliza todas as ferramentas disponíveis e direciona suas ações para que esses sejam cumpridos, mesmo que isso exija bastante esforço. A análise de correlação não revelou forte associação entre os fatores, por isso, acredita-se que as medidas reflitam, realmente, dimensões distintas do desempenho gerencial no trabalho.

Identificadas às dimensões latentes do desempenho gerencial, procedeu-se com a análise de correlação entre estas e as demais variáveis. A Tabela 20 mostra os coeficientes

de correlação entre as variáveis e sinaliza aquelas que obtiveram resultados significantes. A partir desses testes, verificou-se que, dentre algumas poucas exceções, a maior parte das correlações foram de fracas a moderadas. Contudo, a maior parte dos resultados apresentados vai ao encontro de achados anteriores na literatura.

Em relação as variáveis pessoais e profissionais, verifica-se que a idade tem correlação positiva com o tempo de negócio ($r= 0,314$, $p<0,01$) e com a orientação para objetivos e resultados ($r= 0,176$, $p<0,05$), porém, possui correlação negativa com a escolaridade atual ($r= -0,192$ $p<0,01$). Esse resultado indica que os empresários com maior idade também são empreendedores há mais tempo. Esses indivíduos se mostram mais focados, se comparados com os mais jovens, para alcançarem algum objetivo, entretanto, apresentam menor grau de escolaridade formal. É possível que muitas dessas pessoas não tenham tido acesso a educação superior, pois a grande expansão desse tipo de ensino tem ocorrido, principalmente, na última década. Dessa forma, mesmo sem possuir conhecimentos formalizados, talvez as suas experiências de vida, tenha lhes conferido mais segurança e otimismo para trabalhar em prol do alcance de seus objetivos.

Verifica-se, também, que aqueles indivíduos que possuíam maior nível de escolaridade quando a empresa foi criada, se mantiveram dessa forma até os dias atuais ($r= 0,646$, $p<0,01$). Isso pode indicar que mesmo após a criação do negócio, aqueles empresários com maior escolaridade continuaram se capacitando em cursos de graduação e pós-graduação, enquanto os que tinham menor nível se mantiveram nesse status. Apesar de estudos como o de Law e Hung (2009) demonstrarem que o grau de escolaridade não gera efeito direto na motivação para criar um novo negócio, para outros autores como Urbano et al., (2008), a educação formal tem encorajado o comportamento empreendedor. De acordo com Ertuna e Gurel (2011), o efeito da educação formal na criação de novos negócios se dá pelo aumento da autoconfiança e propensão para enfrentar os riscos após a conclusão do curso superior.

Além disso, os indivíduos de maior escolaridade também demonstraram melhor desempenho organizacional, quando este é medido em termos de número de funcionários atuais ($r= 0,207$, $p<0,01$) e a expectativa no crescimento de postos de trabalho ($r=0,160$, $p<0,01$). É possível que a instrução superior ofereça ferramentas e subsídios metodológicos que permitam que os empresários executem seu trabalho de forma mais eficiente e eficaz, favorecendo o desempenho de suas organizações. Do mesmo modo, os resultados apontam que quanto maior a escolaridade, maior a carga horária de cursos de empreendedorismo frequentados por esses indivíduos ($r=0,161$, $p<0,001$). Conforme é

apontado na literatura de Educação Empreendedora, possivelmente, essa relação pode ser explicada pelo fato de a maior parte dos cursos serem oferecidos em níveis de graduação e pós-graduação (Urbano, et al., 2008).

Sobre a experiência profissional, os resultados indicaram que indivíduos com maior tempo no segmento realizaram mais cursos de empreendedorismo ($r=0,208$, $p<0,01$), antes e depois de começarem a empreender ($r=0,332$, $p<0,01$). Para autores como Cruz et al. (2009), possuir experiência profissional antes de começar um empreendimento é fundamental, podendo gerar efeito direto no desempenho do negócio. Contudo, possuir apenas o conhecimento técnico e experiência no segmento pode não ser o suficiente para começar um negócio próprio, fato que é demonstrado no grande número de funcionários que deixam seus empregos para empreender e acabam falindo nos primeiros anos de atividade. É provável que a percepção dessa necessidade tenha os levado a procurar programas de capacitação gerencial.

Porém, esse resultado é diferente na situação em que o indivíduo iniciou o seu negócio enquanto ainda trabalhava em outro local ($r= -0,155$ $p<0,05$), ou ainda trabalha atualmente ($r= -0,143$, $p<0,05$). Nesses casos, nota-se que os empresários realizaram menos cursos de empreendedorismo, possivelmente pela falta de tempo disponível. Frente as dificuldades em se realizar duas atividades laborais, os indivíduos que trabalhavam em outro lugar quando começaram a empreender também mostraram maior desempenho em se tratando de executar ações orientadas para objetivos e resultados ($r=0,146$, $p<0,05$).

Ainda no que se refere à educação empreendedora, além das influências supracima citadas, identificou-se que quanto mais cursos de empreendedorismo, maior o desempenho (nº de funcionários $r=0,199$, $p<0,01$) e maior a expectativa de crescimento das organizações (expectativa de crescimento nº funcionário $r=0,204$, $p<0,01$). Possivelmente, o fato de participar de mais programas de educação empreendedora possa ter ampliado a capacidade administrativa e melhorado as perspectivas de atuação do empresário, aumentando a sua percepção sobre as possibilidades de crescimento do negócio. Além disso, tais indivíduos também demonstram melhor desempenho no exercício da liderança e da supervisão ($r=0,171$, $p<0,001$), característica de suma importância para o desempenho das micro e pequenas empresas, como demonstrado por Jensen e Luthans (2006) ao relacionar a satisfação e felicidade dos colaboradores e percepção destes quanto à liderança do proprietário do negócio.

No que se refere a percepção dos empresários sobre os programas de educação empreendedora que participaram, verifica-se que a existência de correlações moderadas

entre a maioria das variáveis, todavia, os índices mais fortes se referem à Adequação curricular do curso. Aqueles indivíduos que percebem positivamente o currículo destes cursos, no que tange aos assuntos abordados e métodos de ensino, também percebem de forma positiva a utilidade do curso ($r=0,435$, $p<0,01$) e o domínio dos professores sobre o tema ($r=0,509$, $p<0,01$). Como uma possível consequência dessas relações, estes indivíduos têm suas expectativas atendidas ($r=0,668$, $p<0,01$), fazendo com que se sintam mais preparados para empreender ($r=0,563$, $p<0,01$). Essas relações ilustram a preocupação de pesquisadores da área quanto à determinação do conteúdo e das práticas pedagógicas desses programas (ver seção 2.2.6).

As dimensões do desempenho individual também demonstram a existência de correlações entre si. Indivíduos com alto desempenho em Liderança e Supervisão também se mostram mais orientados para alcançar objetivos e resultados ($r=0,394$, $p<0,01$). Empreendedores que realmente acreditam em seu negócio tendem a estabelecer metas e objetivos e para alcançar os resultados desejados, o que pode servir como um exemplo para os demais colaboradores, melhorando o desempenho na liderança e supervisão. Contudo, muitos empreendedores possuem dificuldades em delegar tarefas, e acabam centralizando todo processo decisório em si mesmo, com isso, estes se sentem sobrecarregados ($r=0,142$, $p<0,05$), com pouco tempo para executar novas tarefas ou até pensar em como melhorá-las.

A Orientação para objetivos e Resultados também se relaciona com o Planejamento e Organização ($r=0,401$, $p<0,01$) e com o Comprometimento Organizacional ($r=0,295$, $p<0,01$). Neste ponto, parte-se da ideia de que para alcançar um objetivo é necessário elaborar um plano de ações, de forma coerente e organizada. Contudo, por mais bem elaborado que este plano seja, não poderá antecipar todas as intempéries, por isso, faz-se necessário o comprometimento do empreendedor para que o curso de ações seja cumprido.

Os resultados também apontam a existência de relação entre as dimensões de desempenho e o comportamento empreendedor. Os dados indicam que, de acordo com a percepção individual, quanto mais os indivíduos se comportam de forma empreendedora, maior é a demonstração de comprometimento com a organização ($r=0,223$, $p<0,01$) e melhor é o desempenho na execução de atividades que exigem liderança e supervisão ($r=0,195$, $p<0,01$).

Mais do que a existência de relações entre as diversas variáveis, o objetivo principal deste trabalho foi verificar quais as variáveis que influenciam o desempenho individual de micro e pequenos empreendedores no trabalho. Para que tal objetivo fosse

cumprido, foram utilizadas técnicas de regressão para identificar quais antecedentes explicariam as dimensões do desempenho. A primeira hipótese (H1) sugeria que as variáveis pessoais e profissionais gerariam efeito no desempenho individual. Pode-se considerar que essa hipótese tenha sido parcialmente confirmada, pois, de todas as variáveis apenas a idade se mostrou antecedente ao desempenho individual e somente na dimensão Orientação para objetivos e resultados. No modelo que explicou ($R^2= 32\%$) da variância deste fator, as variáveis antecedentes, ordenadas pela contribuição, foram a Sobrecarga de Trabalho ($\beta= 0,32$), Planejamento e Organização ($\beta= 0,326$), Elaboração de plano de negócios ($\beta=0,187$) e Idade ($\beta=0,193$).

Dessa forma, verifica-se que na amostra de empresários participantes do programa Empreender, mostram melhor desempenho, no que se refere a orientação para objetivos e resultados, os indivíduos mais velhos, que acumulam diversas funções e trabalhos, possivelmente, pela preocupação em planejar e organizar as muitas tarefas em que se envolvem, desde o princípio do negócio, na elaboração do plano inicial.

Dos estudos selecionados para compor o referencial teórico desta dissertação, praticamente, nenhum faz referência a essas relações. De forma aproximada Örtqvist et al. (2007) relatam uma estratégia chamada comportamento reativo, para lidar com o stress gerado na satisfação das expectativas dos stakeholders. Ao se comportar dessa forma, o empreendedor busca atender a essas expectativas (de fornecedores, clientes, funcionários, sócios, etc.) trabalhando de forma mais intensa durante períodos de tempo mais longos. É possível identificar a existência de semelhança entre a definição deste comportamento e a dimensão de sobrecarga no trabalho. Os resultados do estudo apontam que o comportamento reativo gera efeito positivo no desempenho organizacional, que é medido pela percepção do indivíduo. Apesar de construtos e contextos distintos, os resultados se assemelham ao apontar o efeito positivo da assunção de grande volume de trabalho e dedicação do empreendedor no desempenho, seja organizacional ou individual.

Em relação às variáveis Planejamento e Organização e a Elaboração de Plano de Negócios, diversos estudos tem considerado o planejamento como um dos principais fatores de sucesso para um negócio (Tipu & Arain, 2011). Em sua revisão de literatura, os autores citam estudos empíricos que associaram a elaboração de planos de negócio com a sobrevivência e o bom desempenho da organização. Parte-se da ideia de que planos bem elaborados na etapa de Startup do negócio, podem auxiliar a definir aspectos como a necessidade correta de capital, estrutura física, recursos humanos, dentre outros. No que se refere a estas variáveis como antecedentes à Orientação para objetivos e resultados,

sugere-se que indivíduos que desempenham bem tarefas de planejamento, como a elaboração de planos de negócios, possuem uma perspectiva mais factível das possibilidades de sucesso do empreendimento, o que pode contribuir para elaborem metas alcançáveis e direcionem seus esforços para alcançá-las, devido ao fato de acreditarem na viabilidade do negócio.

No que diz respeito a variável idade, nota-se que esta tem sido mais utilizada como variável de controle (Hamidi, et al., 2008; Hytti, et al., 2010; Millman, et al., 2010; Prabhu, et al., 2012; Wenhong & Liuying, 2010) do que variável antecedente. Segundo Prabhu, et al. (2012) essa mudança se deu, principalmente, a partir dos anos 50, quando se constatou que os empreendedores estavam iniciando seus negócios cada vez mais cedo, por isso ela passou a ser amplamente utilizada como variável de controle. Outra aplicação comum é a utilização desta como critério para diferenciação entre grupos, como em Sarri (2011), que analisou a transferência de aprendizagem por meio de mentorias em grupos etários distintos. No modelo testado na seção 3.4.6 a variável Idade atuou como antecedente à Orientação para objetivos e resultados, indicando que a indivíduos de maior idade tendem a se preocupar mais com o alcance de metas individuais e organizacionais. Uma possível explicação para essa relação pode ser encontrada no estudo de Hamidi et al., 2008, no qual a idade mostrou correlação negativa com a percepção de carga de trabalho e dificuldades administrativas. Neste estudo verificou-se que os indivíduos mais velhos percebiam menos dificuldades e menor carga de trabalho, na execução de atividades empreendedoras, do que os mais jovens. Dessa forma, a visualização das dificuldades de forma mais branda pode contribuir para que os empresários estipulem metas mais ousadas e trabalhem mais focados no alcance de resultados.

Quando utilizada como variável antecedente, a Orientação para Objetivos e Resultados explicou parte da variância no modelo que teve a Liderança e Supervisão como variável critério (ver seção 3.4.2). A partir deste modelo, verificou-se que as outras hipóteses deste estudo, sobre a influência da educação empreendedora (H2) e o comportamento empreendedor (H3) no desempenho individual, também, foram parcialmente confirmadas. Entretanto, a variável Comportamento empreendedor só se mostrou significativa, quando inserida no modelo em interação com a variável Se sentir preparado após o curso, sugerindo a relação de moderação da relação entre a Educação empreendedora e Desempenho individual pelo Comportamento Empreendedor. No modelo proposto, o conjunto de variáveis que explicou ($R^2=41,4\%$) da variância, por meio das variáveis o Curso o fez se sentir preparado ($\beta=3,29$), Comprometimento Organizacional

($\beta=0,37$), Orientação para objetivos e resultados ($\beta=0,29$), Comportamento Empreendedor ($\beta= 1,63$), e o termo de interação entre o Comportamento Empreendedor e Se Sentir Preparado para Empreender ($\beta= -3,52$).

Os resultados do modelo com a inserção do termo de interação são peculiares. Verifica-se que indivíduos que se sentem mais preparados após o curso, mostram mais comprometimento com a organização e são mais orientados para objetivos e resultados, desempenhando melhor o papel de Líder e Supervisor. Contudo, quando tais indivíduos se sentem mais preparados para empreender e também desenvolvem outras características de comportamento empreendedor, estes tendem a ter um desempenho inferior no exercício da liderança e supervisão.

O aumento da percepção do estudante de que está mais preparado para empreender, se mostra como um dos possíveis resultados da educação empreendedora (Fayolle et al., 2006), apesar de haverem muitas discussões sobre a efetividade desses programas. De modo geral, essa percepção é medida por meio de variáveis como a autoeficácia e a propensão para correr riscos. A autoeficácia se refere à crença do indivíduo sobre sua própria capacidade de obter um bom desempenho nas tarefas que lhe são demandadas (Hamidi, et al., 2008; Prabhu et al., 2012), ou seja, o indivíduo se sente mais confiante de que é capaz de seguir um determinado curso de ação. Sendo assim, é possível que indivíduos mais confiantes sobre si mesmos, e suas ações, desempenhem melhor o papel de guiar e orientar os colaboradores, além de supervisionar as suas tarefas.

Outro resultado que também é almejado por educadores da área de empreendedorismo é ampliar a perspectiva de comprometimento dos estudantes que pretendem empreender (Seikkula-Leino, et al., 2010). Para Cruz et al. (2009) o comprometimento está inserido em uma dimensão da personalidade, a sociabilidade, que está associada ao relacionamento com as pessoas. Essa concepção, de certo modo, se assemelha a ideia de taxonomia de Borman e Brush (1993) ao criarem a megacategoria “Habilidades e Comportamentos pessoais uteis”, como um conjunto de dimensões do desempenho gerencial. Desta forma, percebe-se sentido teórico que justifique a relação significativa entre o comprometimento e a variável critério Liderança e Supervisão, uma vez que, ao desempenhar esse papel, o empreendedor comprometido com o negócio poderá passar uma imagem de maior credibilidade aos colaboradores.

No contexto do empreendedorismo, a importância do papel de líder, associado figura do proprietário-fundador do negócio, é reforçada por Jensen e Luthans (2006) ao investigarem o fenômeno com base na teoria da liderança autêntica. Os autores

identificaram que funcionários que percebem a característica de liderança nos proprietários do negócio, tendem a ter mais satisfação, comprometimento e felicidade no trabalho. Esta relação pode ajudar a explicar o fato de indivíduos que agem de forma mais concentrada, encarando desafios e barreiras para alcançar os objetivos e obter os resultados esperados, influenciarem a percepção de liderança dos colaboradores, e gerando efeitos positivos no desempenho gerencial.

Em se tratando do comportamento empreendedor, verificou-se que este só gera efeito no desempenho da Liderança e Supervisão, quando inserido no modelo junto com a variável formada pela interação com a percepção de preparo para empreender após os cursos. No entanto, a variável de interação aparece com coeficiente β negativo, indicando uma relação de contrariedade. Este resultado revela indícios de que o desenvolvimento de características empreendedoras influencia a força da relação entre a percepção de se sentir preparado após os cursos e o desempenho da Liderança e Supervisão. Em outras palavras, quando os indivíduos se sentem preparados para empreender após o curso, mas não desenvolvem o seu comportamento empreendedor nesses programas, existe uma tendência a desempenhar melhor o papel de liderança e supervisão.

Á priori, teoricamente, este resultado não demonstra muito sentido, pois, de modo geral, a literatura aponta para um melhor desempenho daqueles indivíduos que demonstram mais características empreendedoras. Porém, como todas as avaliações realizadas neste estudo originam da percepção individual, uma possível explicação para este resultado é que os indivíduos que participaram de programas de educação empreendedora podem ter se tornando mais conscientes das características de vários empreendedores de sucesso, e por isso, tenham aumentado as suas expectativas quanto a maneira na qual devem se comportar, dessa forma, acabam não percebendo o seu desempenho como líderes e supervisores de forma positiva. Talvez a utilização de outros métodos, tais com os qualitativos, para investigar essa relação possam oferecer melhores explicações.

Na análise das variáveis antecedentes do Comprometimento Organizacional, verificou-se que esta é explicada pelo desempenho da Liderança e Supervisão ($\beta=0,440$) e pelo Comportamento Empreendedor ($\beta=0,202$). Juntas, essas variáveis foram responsáveis por explicar $R^2=22,5\%$ da variância da variável critério. Nota-se, porém, que a maior parte da variância é explicada pela Liderança e Supervisão, que de forma semelhante, tem sua variância explicada pelo Comprometimento Organizacional. Frente a esses resultados, verifica-se que, provavelmente, parte da variância dos dois fatores seja compartilhada.

Entretanto, como explicado anteriormente, essas variáveis podem estar diretamente relacionadas, uma vez que, o bom desempenho em no papel de Líder e supervisor poderá demonstrar maior comprometimento organizacional deste indivíduo.

Nos testes realizados tendo a dimensão do desempenho Planejamento e Organização (Fator 2) como variável critério, verificou-se que apenas a outra dimensão de desempenho Orientação para objetivos e resultados (Fator 5) se mostrou significativa como variável antecedente ($\beta=0,354$). Essa variável mostrou alto poder explicativo, pois sozinha foi responsável por dar sentido a $R^2=12,1\%$ da variância. Apesar de estarem em categorias distintas da proposição taxonômica de Borman e Brush (1993), ambas se referem a ações voltadas para conclusão de tarefas com sucesso. Se por um lado, o planejamento e a organização tratam de criação de métodos, procedimentos e estratégias para alcance de objetivos, por outro a orientação para objetivos e resultados se refere a direcionar as atividades para que as metas sejam alcançadas, superando os obstáculos que se apresentem no caminho.

Por fim, a utilização da variável Sobrecarga de Trabalho (Fator 3) como critério só mostrou resultados significantes quando a variável Liderança e Supervisão (Fator 1) foi inserida como antecedente no modelo. Mesmo assim, essa variável foi responsável por explicar apenas $R^2=1,4\%$ da variância. Apesar da pouca variância explicada, os resultados apontam que indivíduos que desempenham de forma competente ações relacionadas à liderança e supervisão tendem a se sentir sobrecarregados. Provavelmente, isso ocorre, pois, o exercício de funções gerenciais, normalmente, está associado assunção de maior carga de responsabilidades e tarefas, além de seu próprio trabalho, este indivíduo acompanhamento e orienta a execução de tarefas de outros.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo identificar os efeitos gerados no desempenho individual por variáveis pessoais, variáveis profissionais, pela educação empreendedora e pelo comportamento empreendedor, em uma amostra composta por microempresários brasileiros. Para alcançar estes objetivos a percepção destes empresários foi identificada por meio de instrumentos autoavaliativos, dentre eles, o questionário de características do comportamento empreendedor proposto por McClelland et al. (1987). Além de traduzir o instrumento, este estudo também avaliou índices psicométricos que demonstrassem a sua aplicabilidade. É importante ressaltar, que essa análise foi de cunho exploratório, com o único propósito de identificar como os dados se comportavam empiricamente, sem a pretensão de validá-la estatisticamente, mesmo porque, a quantidade de participantes deste estudo não permitiria esse feito. A análise exploratória mostrou índices satisfatórios, sugerindo que o mesmo possa ser adequado ao que se propõe, necessitando, porém, de outros estudos que o validem em um compósito amostral mais amplo.

Também foram identificadas as percepções dos respondentes quanto aos programas de educação empreendedora que frequentaram. De modo geral, esses indivíduos mostram percepções positivas a respeito desses programas. Por fim, o desempenho dos empreendedores foi medido com a escala proposta por Coelho Junior (2004). Mesmo tendo sido validada no contexto de organizações públicas, o próprio autor da escala sugeriu que esta fosse aplicada em contextos distintos, principalmente, para avaliar os itens que apresentaram menores índices de validade. Novamente, é importante reforçar, que esta dissertação não teve o intuito de revalidar a escala, apenas verificar a sua estrutura empírica dos dados neste contexto.

A análise fatorial revelou que os dados se agruparam em cinco fatores (dimensões latentes). Foi possível observar que três destes se encaixavam na taxonomia de dimensões do desempenho gerencial proposta por Borman e Brush (1993), se referindo à “Liderança e Supervisão”, “Planejamento e Organização” e o “Comprometimento Organizacional”. Os outros dois fatores, “Sobrecarga de Trabalho” e a “Orientação para objetivos e resultados”, que não se encaixaram em nenhuma categoria específica, foram nomeados de acordo com o sentido dos itens e a teoria sobre o exercício de funções gerenciais.

Foi formulada a hipótese (H1) de que as variáveis pessoais e profissionais gerariam efeito no desempenho individual. Considera-se que essa hipótese foi parcialmente

confirmada, pois os resultados indicaram que a idade e a elaboração de um plano de negócio, contribuíram com a explicação do desempenho no fator Orientação para objetivos e resultados. Cabe ressaltar que o plano de negócio, apesar de ser bastante utilizado nos programas de educação empreendedora, é amplamente aplicado fora dos cursos de empreendedorismo. Por isso, considerou-se a elaboração deste plano como uma variável profissional, relacionada a atribuição de importância ao planejamento antes da execução de um projeto, adquirida por meio da educação formal, informal ou da experiência no mercado.

As outras hipóteses formuladas (H2 e H3) sugeriram que a educação empreendedora e o comportamento empreendedor gerariam efeito direto no desempenho individual. Considera-se, também, que tais hipóteses tenham sido parcialmente confirmadas, pois a educação empreendedora só explicou o fator de Liderança e Supervisão do desempenho individual no que se refere à percepção do indivíduo de que após o(s) curso(s), se sentiu mais preparado para empreender. O comportamento empreendedor também gerou efeito positivo direto no desempenho da liderança e supervisão. Contudo, os indivíduos que se sentiram mais preparados após os cursos, porém, possuíam mais características empreendedoras demonstraram uma tendência a ter um menor desempenho neste quesito. Esse resultado indicou que a variável Comportamento Empreendedor, atua como moderadora da relação entre a educação empreendedora, no que diz respeito aos efeitos na percepção de preparo dos estudantes, e o desempenho individual, em aspectos de Liderança e Supervisão.

Quanto as contribuições deste estudo, é possível citar o fato de realizar uma verificação inicial quanto a aplicabilidade de um instrumento que avalia as características do comportamento empreendedor, desenvolvido nos Estados Unidos. Além disso, os resultados podem levar a reflexão de educadores da área de empreendedorismo, quanto à identificação de quais aspectos são relevantes para que os indivíduos se sintam preparados para empreender, cientes que esse quesito pode impactar no desempenho desses empreendedores.

Outro ponto é que o Brasil está entre os primeiros lugares dentre os países com empreendedores mais jovens no mundo (GEM, 2008). Os resultados relatados neste estudo, apontam que a idade é um preditor do desempenho individual, no que se refere a Orientação para objetivos e resultados. Essa dimensão está relacionada ao estabelecimento de metas, e utilização de recursos disponíveis para obter bons resultados. Segundo Sebrae (2008) uma das causas de mortalidade precoce de micro empresas é a falta de

planejamento, por isso, educadores da área podem tentar elaborar conteúdos programáticos que busquem incentivar o desenvolvimento desta característica em seus alunos.

As escolhas metodológicas feitas para realizar essa investigação geraram algumas limitações, em relação aos resultados apresentados. Na próxima seção, algumas dessas limitações são detalhadas.

5.1 – Limitações da Pesquisa

A primeira grande limitação deste estudo é a falta de validação estatística do instrumento utilizado para avaliar as características do comportamento empreendedor proposto por McClelland et al. (1987). Apesar de seguirem uma série de critérios rigorosos para construção do mesmo, incluindo análise semântica e aplicação cross-country, os autores não revelaram os índices psicométricos que validassem a medida.

Outra grande limitação deste trabalho está no fato de todas as informações empíricas serem produtos da autoavaliação dos respondentes. Apesar de estes tipos medidas serem amplamente aplicadas nas ciências sociais, estão sujeitas a interferências de fatores como a desejabilidade social, má compreensão dos itens, dentre outras. Para tentar minimizar esses fatores, foi garantido aos respondentes o anonimato, na aplicação dos instrumentos. Além disso, a própria media proposta por McClelland et al. (1987) possuem itens contraditórios e itens que são utilizados como fatores de correção para os causas de supervalorização das características.

O fato do processo de amostragem ter sido por conveniência também é outro grande limitador desse estudo. Muitos autores afirmam que a generalização de resultados a partir desse processo de seleção de casos é pouco viável. Além disso, o número de respondentes também pode ser considerado como uma limitação deste estudo. Considerando que a população de microempreendedores brasileiros é infinita (maior do que 100.000), os resultados não são passíveis de generalização. Estes, apenas, elencam fatores que podem ser importantes na relação entre a educação empreendedora e o desempenho individual. Outro limitante para generalização está no fato dos participantes possuírem vínculo, atual ou passado, com o programa Empreender, coordenado pela CACB e pelo SEBRAE. Esta iniciativa consiste na formação de núcleos setoriais para o desenvolvimento local, o que pode contribuir para que os empresários participantes tenham algum grau de diferenciação do restante da população, devido a ações de capacitação e desenvolvimento coletivo.

Além disso, a maioria dos respondentes é domiciliada na região sul e sudeste, limitando a contribuição de outras regiões mais ao norte do país. Essa predominância regional pode estar atrelada ao fato programa Empreender ter começado no estado de Santa Catarina. Acredita-se que a limitação no número de respondentes também pode ter sido consequência da quantidade de itens no instrumento de coleta de dados, além do fato da coleta ter ocorrido à distância, o que proporcionado uma baixa taxa de retorno. Por isso, as comparações entre grupos, por exemplo, dos que frequentaram cursos de empreendedorismo ou não, ou então, por ramo de atividade, não mostraram resultados significativos.

Em termos teóricos, é notória a limitação na quantidade de estudos utilizados para compor o referencial teórico, principalmente de estudos nacionais, devido ao recorte realizado para selecionar os artigos (ver Capítulo I). Como os construtos norteadores dessa dissertação foram a educação empreendedora e comportamento empreendedor, optou-se por utilizar apenas estudos que tratassem especificamente dessas variáveis, e trouxessem os termos nas palavras-chave ou título da pesquisa. Essa decisão acabou desconsiderando produções importantes na área de Aprendizagem, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), mesmo aqueles desenvolvidos em contextos semelhantes, como em Carvalho, Zerbini e Abbad (2005).

O desempenho foi considerado como um critério de avaliação das variáveis anteriores, por isso, recorreu-se aos estudos clássicos da área, que forneceram recursos para discussão dos resultados. Em se tratando dos estudos nacionais, a falta de indexação e uma taxonomia que organizasse a produção científica, dificultaram a busca em periódicos brasileiros. Os pouquíssimos resultados retornados pela base de dados Scielo.org, para as palavras chaves escolhidas, em sua maior parte, tratavam de assuntos distintos.

5.2 – Sugestões de pesquisas futuras

O referencial teórico utilizado para embasar essa pesquisa demonstra que os estudos sobre a educação empreendedora vêm aumentando nos últimos tempos. Entretanto a literatura científica brasileira nessa temática se mostrou bastante limitada. Dessa forma, destaca-se a importância da realização de estudos com proporções maiores do que esta dissertação, que consigam identificar as relações que cercam a educação empreendedora

em todo o país. Sendo assim, diante dos resultados e discussões apresentadas neste trabalho, propõe-se a seguinte agenda de pesquisa:

- Realizar estudos que busquem validar, estatisticamente, o instrumento de características empreendedoras proposto por McClelland et al. (1987) ou outras medidas semelhantes.
- Realizar estudos com amostras maiores e diversificadas, que possibilitem a generalização dos resultados.
- Realizar um mapeamento da educação empreendedora no Brasil, identificando as instituições que ofertam esse tipo de educação, principais métodos de ensino e resultados que vêm sendo obtidos.
- Utilizar métodos qualitativos para identificar fatores que influenciam o indivíduo a se sentir preparado para empreender.
- Utilizar a literatura de Aprendizagem e T&D para compor novos desenhos de pesquisa sobre educação e comportamento empreendedor, principalmente, estudos que tenham sido desenvolvidos no contexto brasileiro.
- Ampliar a utilização da variável Desempenho individual, no que tange a diferenciação de desempenho de tarefa e desempenho contextual.

CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbad, G. S., Lima, G. B. C., & Veiga, M. R. M. (1996). Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. *RAUSP. Revista de Administração*, 31(3), 38-52.

ACIRF (2013). Empreender: Histórico. (retirado em 29/02/2013 do site www.acirf.com.br/empreender.php).

Ajzen, I. (1991). Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (1), 179-211.

Armond, A. C., & Nassif, V. M. J. (2009) A Liderança como elemento do Comportamento Empreendedor: Um Estudo Exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), 77-106.

Arribas, I., Hernández P., Urbano A., & Vila, J. E. (2012). Are social and entrepreneurial attitudes compatible? A behavioral and self-perceptual analysis. *Management Decision*, 50(10) 1739 – 1757.

Badulescu, A. (2010). Entrepreneurial Motivations: Are Women Driven By Different Motivators Than Men? *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 358-364.

Benzing, C., Chu, H.M. (2009). A comparison of the motivations of small business owners in Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1) 60 – 77.

Block, J., & Wagner, M. (2006). Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials. *MPRA Paper 610*, University Library of Munich, Germany.

Bosma, N., & Levie, J. (2010). Global Entrepreneurship Monitor 2009: executive report. *Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Setor Público*, 56(2), 179-194.

Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 8, pp. 32-49.

Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F., & Kessell, A. (2007). The Role of Market-Oriented Organizational Culture in New Entrepreneurial Ventures. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 9(1) 40 – 66.

Bridge, S., Hegarty C., & Porter S. (2010). Rediscovering enterprise: developing appropriate university entrepreneurship education. *Education + Training*, 52(8/9), 722–734.

CACB (2013). O Programa Empreender. (retirado em 29/02/2013 do site www.empreender.org.br/index.php?urlp=emp).

Carey, C., Matlay, H. (2010). Creative disciplines education: a model for assessing ideas in entrepreneurship education?. *Education + Training*, 52(8) 694 – 709.

- Carvalho, R. S., Zerbini, T. & Abbad, G. (2005). Competências empreendedoras de pequenos empresários: construção e validação de uma escala. Em: E. C. L. Souza & Guimarães, T. A. *Empreendedorismo além do Plano de Negócio* (pp. 217 - 240). São Paulo: Atlas.
- Cheng, M. Y., Chan, W. S., & Mahmood, A. (2009). The effectiveness of entrepreneurship education in Malaysia. *Education + Training*, 51(7), 555–566.
- Cheung, C. (2008). Entrepreneurship education in Hong Kong's secondary curriculum: Possibilities and limitations. *Education + Training*, 50(6), 500–515.
- Chrisman, J. J., McMullan, W. E., Ring, J. K., & Holt, D. T. (2012). Counseling assistance, entrepreneurship education, and new venture performance. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 1(1), 63 – 83.
- Co, J. M., & Mitchell, B. (2006). Entrepreneurship education in South Africa: a nationwide survey. *Education + Training*, 48(5), 348-359.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF (Impresso)*, 16, 135-142.
- Coelho Jr., F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., & Pereira, A. C. (2010). Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. *XXXIV Encontro da ANPAD (Enanpad)*, Rio de Janeiro.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa Em Administração*. 7 Ed. Porto Alegre: Bookman, 640 P.
- Cruz, N. M., Escudero, A. I. R., Barahona, J. H., & Leitao, F. S. (2009). The effect of entrepreneurship education programmes on satisfaction with innovation behaviour and performance. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 198 – 214.
- Dieguez-Castrillon, M. I., Gueimonde-Canto, A., Sinde-Cantorna, A., & Blanco-Cerradelo, L. (2012). Turismo Rural, Empreendedorismo E Gênero: Um Estudo de caso na comunidade autônoma da Galiza. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(2), 371-381.
- Dhliwayo, D. (2008). Experiential learning in entrepreneurship education: A prospective model for South African tertiary institutions. *Education + Training*, 50(4), 329 – 340.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 4(1), 161-172.
- Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alvarado, I., et.al. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(1) 35 – 57.
- Ertuna, Z. I., & Gurel, E. (2011). The moderating role of higher education on entrepreneurship, *Education + Training*, 53(5) 387 – 402.
- FACISC (2013). Programa Empreender. (retirado em 29/02/2013 do site www.facisc.org.br/empreender/sobre).

- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9) 701 – 720.
- Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. F. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 46(4).
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2nd ed.)*. London: Sage.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 05-28.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001) Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Edição Especial, 2001, 183-196.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa - Tradução Joice Elias Costa – 3. Ed.* Porto Alegre: Artmed, 405p.
- Fonseca, C. A., & Bastos, A.V.B. (2003). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 3, 1, 61-88.
- Fuchs, K., Werner, A., & Wallau, F. (2008). Entrepreneurship education in Germany and Sweden: what role do different school systems play? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2) 365 – 381.
- Galloway, L., & Brown, W. (2002). Entrepreneurship education at university: a driver in the creation of high growth firms?. *Education + Training*, 44(8), 398 – 405.
- GEM - Empreendedorismo no Brasil 2008/ Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Curitiba: IBQP; 2009, 160p.
- Gerba, D. T. (2012). The context of entrepreneurship education in Ethiopian universities. *Management Research Review*, 35(3), 225 – 244.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4^a. Ed. São Paulo: Atlas S/A.
- Gilinsky, A. Jr., Lopez R. H., Santini C., & Eyler, R. (2010). Big bets, small wins? Entrepreneurial behavior and ROI. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3) 238 – 250.
- Graevenitza, G. V., Harhoff, D., & Weber, R. (2010). The effects of entrepreneurship education. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 90-112.
- Gürol, Y., & Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students: Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education + Training*, 48(1), 25 – 38.
- Hamidi, D. Y., Wennberg K., & Berglund H. (2008). Creativity in entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 304–320.
- Heinonen, J., & Poikkijoki, S. (2006). An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development*, 25(1), 80 – 94.

- Henrique, D. C., & Cunha, S. K. (2006). Metodologias, recursos e práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. *ENANPAD, 30. Anais*. Salvador.
- Hult, G., T., Hurley, R., & Knight, G., A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management, 33*(5), 429- 438.
- Hynes, B., & Richardson L. (2007) Entrepreneurship education: a mechanism for engaging and exchanging with the small firm sector. *Education and Training, 49*(8/9).
- Hytti, U. Stenholm, P., Heinonen, J., & Seikkula-Leino, J. (2010). Perceived learning outcomes in entrepreneurship education: The impact of student motivation and team behavior. *Education + Training, 52*(8), 587 – 606.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003). *As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro : IBGE, 102p.
- Izquierdo, E., Deschoolmeester, D., Valcke, M., & Salazar, D. (2005). What Makes the Difference Among University Alumni on the Intention to New Venture Creation? Implications for Public Policy. *Artigo apresentado na EISB Conference, September, Barcelona, Spain*.
- Jaafar M., & Aziz, A. R. A. (2008). Entrepreneurship education in developing country: Exploration on its necessity in the construction programme. *Journal of Engineering, Design and Technology, 6*(2), 178 – 189.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(8) 646 – 666.
- Johnson, D., Craig, J. B. L., & Hildebrand, R. (2006). Entrepreneurship education: towards a discipline-based framework. *Journal of Management Development, 25*(1), 40 – 54.
- Jones, K. (2000). Psychodynamics, gender, and reactionary entrepreneurship in metropolitan Sao Paulo, Brazil. *Women In Management Review, 15*(4), 207 – 217.
- Jorge-Moreno, J. D., Castillo, L. L., & Triguero, M. S. (2012). The effect of business and economics education programs on students' entrepreneurial intention. *European Journal of Training and Development, 36*(4) 409 – 42.
- Kabongo, J. D., & Okpara, J. O. (2010). Entrepreneurship education in sub-Saharan African universities. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 16*(4) 296 – 308.
- Kirby, D. A., & Ibrahim, N. (2011). The case for (social) entrepreneurship education in Egyptian universities. *Education + Training, 53*(5) 403 – 415.
- Kirby, D., & Ibrahim, N. (2011). Entrepreneurship education and the creation of an enterprise culture: provisional results from an experiment in Egypt. *International Entrepreneurship and Management Journal, 7*(2), 181-193.
- Klandt, H., & Volkmann, C. (2006). Development and Prospects of Academic Entrepreneurship Education in Germany. *Higher Education in Europe, 31*(2), 195-208.

- Klapper, R. (2004). Government goals and entrepreneurship education - an investigation at a Grande Ecole in France. *Education + Training*, 46(3) 127 – 137.
- Komulainen, K., Korhonen, M., & Rätty, H. (2009). Risk-taking abilities for everyone? Finnish entrepreneurship education and the enterprising selves imagined by pupils. *Gender and Education*, 21(6), 631-649.
- Kraus, S. (2011). State-of-the-art current research in international entrepreneurship: A citation analysis. *African Journal of Business Management*, 5(3), 1020-1038.
- Kreiser, P. M., Ojala, J., Lamberg, J., & Melander, A. (2006). A historical investigation of the strategic process within family firms. *Journal of Management History*. 12(1), 100 – 114.
- Lanero A., Vázquez, J. L., Gutiérrez, P., & García, M. P. (2011). *International Review On Public And Nonprofit Marketing*, 8(2), 111-130.
- Laukkanen, M. (2000). Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micro mechanisms for endogenous regional growth, *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, 12(1), 25-47.
- Law, P., Hung, J. (2009). Factors influencing Hong Kong CPAs' entrepreneurship in the accounting profession. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(1) 29 – 45.
- Lenzi, F. C. Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/ comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Econômica, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R., Sailer, K. (2010). Education for entrepreneurship and innovation: "Management capabilities for sustainable growth and success". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(1) 1 – 18.
- Li, Z., & Liu, Y. (2011). Entrepreneurship education and employment performance: An empirical study in Chinese university. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(3) 195 – 203.
- Löbller, H. (2006). Learning Entrepreneurship from a Constructivist Perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 19 –38.
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2010). Locus De Controle, Comportamento, Empreendedor E Desempenho De Pequenas Empresas. *Revista De Administração Mackenzie*, 11(2), 168-188.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. (4ª.ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Man, T. W. Y., & Lau, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3) 235-254.
- Matlay, H. (2008). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 382–396.

- Matlay, H., & Carey C. (2007). Entrepreneurship education in the UK: a longitudinal perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 252–263.
- McKeown, J., Millman, C., Sursani, S. R., Smith K., & Martin, L. M. (2006). Graduate entrepreneurship education in the United Kingdom. *Education + Training*, 48(8/9), 597-613
- McClelland, D. C., Mansfield, R. S., Spencer Jr, L. M. & Santiago, J. (1987). The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries: *Report. Boston: McBerand Company*. 402 p.
- Millman C., Matlay H., & Liu, F. (2008). Entrepreneurship education in China: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4), 802 – 815.
- Millman, C., Li, Z., Matlay, H., & Wong, W. (2010). Entrepreneurship education and students' internet entrepreneurship intentions: Evidence from Chinese HEIs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4) 569 – 590.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92 – 111.
- Newbert, S. L., & Stouder, M. D. (2011). Justice in entrepreneurial organizations. *International Journal of Social Economics*, 38(5) 453 – 465.
- Noble, A. D., Galbraith, C. S., Singh, G., & Stiles, C. H. (2007). Market justice, religious orientation, and entrepreneurial attitudes: An empirical study. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(2) 121 – 134.
- Okpara, J. O. (2009). Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*, 47(8) 1281 – 1299.
- Oosterbeek, H., Praag, M. V., & IJsselstein A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54, 442-454.
- Örtqvist, D., Drnovsek, M., & Wincent, J. (2007). Entrepreneurs' coping with challenging role expectations. *Baltic Journal of Management*, 2(3) 288 – 304.
- Packham, G., Jones, P., Miller, C., Pickernell, D., & Thomas, B. (2010). Attitudes towards entrepreneurship education: a comparative analysis. *Education + Training*, 52(8/9), 568–586.
- Payne, E. E., & Bell, J. D. (2006). Structured Observations of Successful Entrepreneur Business Practices. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 8(1) 129 – 143.
- Petridou, E., Sarri, A., & Kyrgidou, L. P. (2009). Entrepreneurship education in higher educational institutions: the gender dimension. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4) 286 – 309.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (2004). *Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

PNDU (2011) Brasil avança no desenvolvimento humano e sobe uma posição no ranking do IDH. Acesso em 10 de Janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=2583>>

Prabhu, V. P., McGuire, S. J., Drost, E. A., & Kwong, K. K. (2012). Proactive personality and entrepreneurial intent: Is entrepreneurial self-efficacy a mediator or moderator?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(5) 559 – 586.

Rasmussen, E. A., & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), 185-194.

Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E. & Hay M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor. 2001 Executive Report*, Babson College, London Business School.

Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.

Richardson; *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

Ruokonen, M., & Saarenketo, S. (2009). The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. *European Business Review*, 21(1) 17 – 41.

Salomo, S., Talke, K., & Strecker, N. (2008). Innovation Field Orientation and its Effect on Innovativeness and Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (6), 507-592.

Sarri, K. K. (2011). Mentoring female entrepreneurs: a mentors' training intervention evaluation. *Journal of European Industrial Training*, 35(7) 721 – 741.

Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural.

SEBRAE (2013). Aumentar participação no PIB é desafio para micro e pequenas empresas da América Latina e Caribe. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=214&cod=10770645>> Acesso: 05 de Janeiro de 2013.

SEBRAE-SP (2008). *Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. 10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo: SEBRAE-SP, 120p.

Seikkula-Leino J., Ruskovaara E., Ikavalko, M., Mattila J., & Rytkola, T. (2010). Promoting entrepreneurship education: the role of the teacher?. *Education + Training*, 52(2) 117 – 127

Sewell, P., & Pool, L. D. (2010). Moving from conceptual ambiguity to operational clarity: Employability, enterprise and entrepreneurship in higher education. *Education + Training*, 52(1) 89 – 94.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.

- Shepherd, D. A., & Douglas, E. J. (1997). Is management education developing, or killing, the entrepreneurial spirit?. In: *42nd International Council for Small Business Conference*, San Francisco, CA.
- Shinnar, R., Pruett, M., & Toney, B. (2009). Entrepreneurship education: Attitudes across campus. *Journal of Education for Business*, 84(3), 151-159.
- Smith, A.J., Collins, L.A., & Hannon, P.D. (2006). Embedding new entrepreneurship programmes in UK higher education institutions: Challenges and considerations. *Education + Training*, 48(8) 555 – 567.
- Sorensen, J., & Phillips, D. J. (2011). Competence and Commitment: Employer Size and Entrepreneurial Endurance. *Industrial and Corporate Change*, 20, 28p.
- Solomon, G. (2007). An examination of entrepreneurship education in the United States. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 168 – 182.
- Sundqvist, S., Kyläheiko, K., Kuivalainen, O., & Cadogan, J. W. (2012). Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export markets. *International Marketing Review*, 29(2) 203 – 219.
- Tabachnick B., & Fidell, L. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5th Ed. Pearson Education. Inc.
- Taormina, R. J., & Lao, S. K. (2007). Measuring Chinese entrepreneurial motivation: Personality and environmental influences. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(4) 200 – 221.
- Tipu, S. A. A., & Arain, F. M. (2011). Managing success factors in entrepreneurial ventures: a behavioral approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5) 534 – 560.
- Urbano, D., Aponte, M., & Toledano, N. (2008). Doctoral education in entrepreneurship: a European case study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 336 – 347.
- Vale, G. M. V., Serafim, A. C. F., & Teodósio, A. S. S. (2011). Gênero, Imersão e Empreendedorismo: Sexo Frágil, Laços Fortes?. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 631-649.
- Varblane, U., Mets, T. (2010). Entrepreneurship education in the higher education institutions (HEIs) of post-communist European countries. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(3) 204 – 219.
- Vincett, P. S., Farlow, S. (2008). "Start-a-Business": an experiment in education through Entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 274 – 288.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216–226.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 86 – 101.

- Wenhong, Z., & Liuying, F. (2010). The impact of entrepreneurial thinking system on risk-taking propensity and entrepreneurial behavior. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(2) 165 – 174.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Williams, E. S., Rondeau K.V., & Francescutti, L. H. (2007). Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians. *Leadership in Health Services*, 20(3), 147 – 158.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406.
- Woodside, A. G. (2005). Opening up decision making: making sense of entrepreneur and reseller business-to-business strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(7), 347 – 354.
- Wu, S., Matthews, & Dagher, G. K., (2007), "Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence", *Management Research News*, Vol. 30 Iss: 12 pp. 928 - 941
- Zahra, S. A. (2008). Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*. 1(2) 125 – 142.
- Zheng, L., & Yang, L. (2011) Entrepreneurship education and employment performance: An empirical study in Chinese university. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(3), 195 – 203.

Anexo A – Tabela dos artigos selecionados sobre Comportamento Empreendedor

Autores	Objetivos	Amostra e/ou Contexto	Modalidade / Instrumentos	Proc. De Análise	Variáveis	Resultados
Internacionais						
Engle et al. (2010)	Testar a teoria do comportamento planejado de Ajzen para prever a intenção em Empreender.	1.748 Estudantes universitários de administração de 12 países.	Grupos Focais e Questionário Estruturado.	Regressão múltipla	VD: Intenção Empreendedora VI: Autonomia; Encorajamento para começar um novo negócio; Opinião da família e amigos, percepção de autoeficácia.	O modelo de Ajzen foi capaz de explicar a intenção de empreender com r^2 médio de 0,25 nos estudantes de todos os países.
Wenhong, Liuying (2010)	Testar o impacto do sistema de pensamento racional e o intuitivo na propensão para correr riscos e no comportamento empreendedor.	231 Empreendedores em três áreas na china.	Questionários estruturados.	Análise Fatorial Regressão Hierárquica	VD: Propensão para correr riscos; Comportamento Empreendedor; VI: Sistema Racional; Sistema Intuitivo;	Relação positiva entre pensamento intuitivo propensão ao risco e negativa com pensamento racional. Este tem impacto positivo no comportamento empreendedor, enquanto o intuitivo impacta negativamente.
Gilinsky, Lopez, Santini e Eyler (2010)	Investigar o impacto do comportamento empreendedor no tamanho do investimento inicial e no retorno do investimento.	4 negócios inovadores no setor de vinícolas, recém-criados na Califórnia, Índia e Itália.	Dados secundários: Entrevistas e questionários.	Análise de múltiplos estudos de caso.	VD: Retorno no investimento. VI: Tipo de comportamento: Rotineiro, Adaptativo e Integrado.	Os autores apontam que o comportamento rotineiro tem baixo impacto no ROI, enquanto o impacto do adaptativo é alto. Contudo, o comportamento integrado revela maior impacto do que os anteriores.
Sundqvist, Kyläheiko e Cadogan (2012)	Investigar os mecanismos nos quais os comportamentos orientados para o empreendedorismo melhoram o desempenho de negócios internacionais.	783 empresas de exportação sedias na Finlândia.	Convite para adesão por telefone. Questionários estruturados enviados.	Regressão Múltipla.	VD: Desempenho Internacional (Exportações). VI: Comportamento Kirzeniano (Proatividade e Competitividade Agressiva);	Comportamento Kirzeniano está positivamente relacionado ao sucesso do negocio, mas a relação diminui quando o dinamismo do mercado aumenta. Nesta situação a relação entre o Comportamento Schumpeteriano (CS) e as exportações

					Comportamento Schumpeteriano (Inovação, assunção de riscos e Autonomia).	umentam. Quando dinamismo é baixo a relação do CS não é significativa.
Jones, (2000)	Testar a relação entre o comportamento empreendedor e as dimensões da psicodinâmica da disposição e do desejo pelo negócio em um período de recessão econômica.	67 empreendedores da região metropolitana de São Paulo, que criaram negócios entre 1985 e 1992.	Questionário semi-estruturado.	Comparação de Médias de categorias usando ANOVA	Gênero; Necessidade de Realização, Afiliação, Estima, Independência e poder. Motivos para abrir um negócio.	Empreendedores do sexo masculino e feminino têm disposições similares, mas se diferenciam pela necessidade de estima e afiliação. Os motivos que levam estes empreendedores a aproveitarem oportunidades de negocio não foram significativamente diferentes.
Jensen e Luthans, (2006)	Examinar a relação entre as atitudes e felicidade dos funcionários e a percepção destes sobre a liderança autêntica do proprietário da empresa.	179 empregados e 62 proprietários de empresas menos dez anos, localizadas no centro-oeste dos estados unidos.	Questionário estruturado enviado pelo sistema postal.	Análise Fatorial. Regressão Linear Hierárquica	VD: Satisfação do empregado no trabalho; Comprometimento e Felicidade no trabalho. VI: Percepção do empregado como líder autêntico.	A Percepção de liderança autêntica dos empregados impacta positivamente nas atitudes, comprometimento e felicidade destes.
Noble, Galbraith, Singh, Stiles (2007)	Testar a proposição de que a orientação religiosa tem um efeito mensurável na definição individual sobre justiça de mercado e atitudes frente ao autoemprego.	141 estudantes do segundo ano de um curso de negócios de uma universidade pública na região metropolitana.	Questionários estruturados.	Análise de Clusters. Regressão Logística Binária.	VD: Opinião sobre justiça de mercado. VI: Orientação religiosa intrínseca; Orientação religiosa extrínseca; Atitude frente ao empreendedorismo; Autoemprego Atual; Gênero e idade.	A orientação religiosa extrínseca e as atitudes frente ao empreendedorismo estão positivamente associadas a percepção positiva de justiça de mercado, enquanto a orientação intrínseca está negativamente.
Taormina e Lao, (2007)	Examinar a influencia de variáveis psicologias e de contexto na motivação para empreender.	337 indivíduos escolhidos aleatoriamente em grupos de empreendedores, não-empreendedores e empreendedores potenciais..	Questionários Estruturados.	Correlação, Comparação de Médias One Way ANOVA e Regressão Stepwise	VD: Motivação para começar um negócio; VI: Esforço para realização; Otimismo; Networking; Percepção da importância de um ambiente de negócios favorável.	Ambas variáveis, psicológicas e de contexto, tiveram efeito na motivação para empreender. Esforço para realização explicou 27% da variância nos três grupos. Variáveis psicológicas tiveram efeito mais forte nos empreendedores potenciais. Percepção de ambiente favorável teve mais influencia em empreendedores.

Örtqvist, Drnovse e Wincent (2007)	Analisar as estratégias que empreendedores usam para lidar com as expectativas dos stakeholders.	183 empreendedores que gerenciam seus negócios recém-criados na Eslovênia.	Questionário Estruturado	Regressão Hierárquica	VD: Desempenho do novo negócio. VI: Redefinição do papel estrutural; Redefinição do papel pessoal; Comportamento do papel passivo. Comportamento do papel reativo. Stress do Papel;	A Redefinição do papel estrutural influencia positivamente o desempenho. A redefinição do papel pessoal influencia negativamente o desempenho. A Comportamento do papel reativo influencia positivamente o desempenho.
Wu, Matthews e Dagher (2007)	Investigar como a necessidade de realização gera efeito no comportamento persistente entre empreendedores e como essa necessidade interage com os objetivos do negócio para influenciar a persistência.	318 indivíduos em seminários para pessoas se interessavam em começar um negocio no centro oeste dos EUA.	Dois Questionários distribuídos pessoalmente em intervalos de três meses.	Regressão Logística	VD: Persistência. VI: Necessidade de Realização; Expectativas de crescimento do negócio. VC: Idade; Gênero; Educação; Matrimônio; Filhos; Experiências anteriores;	Necessidade de realização está positivamente relacionada a persistência ($p < 0,10$). Objetivos do negócio moderam a relação entre a Necessidade de Realização e a Persistência.
Benzing e Chu (2009)	Examinar as razões do porque os empreendedores começam seus negócios.	599 empreendedores (privados, com menos de 250 funcionários) no Quênia, Gana e Nigéria.	Questionário Estruturado.	Análise Fatorial. Comparação de Médias.	Motivação dos empreendedores (e.g., aumento da renda, segurança familiar, independência)	A principal motivação é o aumento da renda, seguido de “satisfação e crescimento pessoal”.
Law e Hung (2009)	Investigar fatores que influenciaram contabilistas a se tornarem empreendedores.	212 contabilistas escolhidos de forma aleatória que criaram suas próprias empresas em Hong Kong.	Convite para adesão por telefone. Questionários estruturados enviados.	Regressão Logística	VD: Criação de Negócios de Contabilidade; VI: Motivação pelo lucro; Gênero; Escolaridade; Networking; Locus de Controle Interno.	Networking, Gênero e Locus de Controle Interno influenciam positivamente a criação de novos negócios de contabilidade.
Payne e Bell (2006)	Identificar traços que se associam ao sucesso empreendedor.	41 empreendedores de sucesso.	Gravação de seminários em vídeo.	Análise de conteúdo e Categorização	Práticas e crenças gerenciais, habilidades, educação e padrões de comportamentos.	Categorias emergentes: Reconhecimento de novas oportunidades, desenvolvimento e comunicação de planos, redes de relacionamento, administração do tempo, habilidade em recrutar boas pessoas, determinação, paixão, vigor,

habilidade para aprender, correr riscos e possuir visão.

Sarri (2011)	Avaliar a efetividade de mentorias feitas por empreendedores experientes para empreendedoras novas e iniciantes.	104 indivíduos (52 mentores e 52 empreendedores em estágio inicial) no norte da Grécia.	Questionários Estruturados	Comparação de Médias por test -t e One Way ANOVA	Reação ao treinamento; Satisfação e percepção quanto a utilidade; Habilidades desenvolvidas; Aprendizado na relação de mentoria.	Mentores reportaram uma reação positiva as etapas do treinamento. Participantes reportaram que a sua autoconfiança aumentou mentores tiveram sucesso em transferir suas habilidades.
Tipu e Arain (2011)	Investigar a relação entre comportamento empreendedor e fatores de sucesso.	3 empreendedores do setor alimentício. No Paquistão.	Entrevistas Semi-estruturadas.	Categorização e Análise temática.	Cognição Empreendedora; Fatores de sucesso: Plano de negócio, Gestão do risco, Aprendizagem, Networking, Gestão de pessoas, Gestão Financeira.	Os empreendedores foram capazes de expressar os fatores de sucesso mesmo em ambientes desfavoráveis. Cada empreendedor apresentou um padrão heurístico diferente. Ampliação do networking com o crescimento do negócio foi comum.
Jorge-Moreno, Castillo e Triguero (2012)	Avaliar o efeito da participação em cursos administração e economia na intenção empreendedora dos alunos, em termos da desejabilidade e viabilidade pessoal .	426 estudantes universitários dos cursos de economia e administração na Espanha.	Questionário Estruturado.	Análise Fatorial, Análise Não paramétrica (DEA) e Regressão (Truncated)	VD: Intenção Empreendedora; VI: Percepção de desejabilidade de começar um novo negócio; Percepção de aplicabilidade em começar um novo negócio; Variáveis socioeconômicas;	A intenção de empreender diminui conforme o estudante avança em ambos os cursos.
Prabhu, McGuire, Drost, Kwong (2012)	Testar a relação de mediação e moderação da Auto Eficácia Empreendedora na relação entre personalidade proativa e intenção empreendedora.	523 graduandos graduados, com idade =< 27 anos, na Rússia, China, EUA e Finlândia.	Questionário Estruturado.	Modelagem de equação estrutural e Regressão Hierárquica	VD: Intenção Empreendedora (IE) Geral; IE de crescimento rápido; IE como estilo de vida. VI: Personalidade Proativa; Auto Eficácia Empreendedora; Gênero;	Personalidade Proativa (PP) e a Auto eficácia empreendedora (AEE) possuem uma relação robusta com a intenção empreendedora (IE). AEE mostrou mediar completamente a relação entre PP e IE crescimento rápido e IE estilo de vida. AEE

					VC: Idade; Experiência; País.	mediou parcialmente a IE geral.
Arribas, Hernández, Urbano, e Vila (2012)	Analisar a compatibilidade entre atitudes empreendedoras e atitudes sociais.	60 estudantes da faculdade de ciências sociais de Valencia na Espanha	Questionário Estruturado. Resultados de Dinâmica de Grupo.	Análise Fatorial. Correlação.	Intenção Empreendedora Auto percebida (IE); Auto Percepção Social (PS); Comportamento Empreendedor Experimental (CEE). Comportamento Social Experimental (CSE);	Existe relação direta entre IE e CEE. Existe relação direta entre PE e CSE. EI não diminui PS e CSE. CEE não reduz CSE.
Nacionais						
Maciel e Camargo (2010).	Relacionar o comportamento empreendedor, locus de controle e desempenho organizacional.	130 lojistas de pequeno porte que atuam no varejo de vestuário em Curitiba (PR)	Entrevistas em profundidade; Questionário Estruturado	Análise Fatorial. Modelo de equações estruturais.	Locus de controle interno e externo; Comportamento Empreendedor; Desempenho Organizacional;	Locus externo de controle influencia negativamente o desempenho; locus interno de controle influenciou o comportamento empreendedor; Comportamento empreendedor influenciou o desempenho organizacional;
Vale, Serafim e Teodósio (2011)	Analisar o processo de criação de empresas por mulheres, em comparação com o dos homens.	178 empreendedores de Belo Horizonte, que criaram suas empresas nos últimos 10 anos.	Questionário Estruturado.	Teste t para comparação entre médias.	Redes Sociais: Indicadores de imersão empresarial a jusante, empresarial geracional, mercadológica, amplitude das redes.	Mulheres buscam informações e suporte nos laços mais próximos. No caso feminino existe menor diversidade de categorias de contatos. Com maior frequência, homens que entram no mundo dos negócios possuem familiares com experiência empreendedora.
Armond e Nassif (2009)	Identificar comportamentos de liderança adotados por empreendedores para promover mudanças organizacionais.	Três empreendedores à frente de negócios com crescimento expressivo nos últimos três anos.	Entrevistas semi estruturadas em Profundidade.	Codificação Temática	Liderança Orientada para a tarefa, para o relacionamento, para a mudança e a autoimagem do líder.	Comportamento orientado para tarefa: Planeja atividades de curto prazo; Explicita os objetivos das tarefas e as expectativas em cada um; Monitora a operação e a performance; Comp. Orientado para o relacionamento: Reconhece realizações e contribuições; Desenvolve habilidades e confiança; Consulta para decidir; Dá empowerment para solução de problemas; Orientação

						para mudança: Monitora o ambiente externo; Propõe estratégias inovadoras ou novas visões; Estimula o pensamento inovador; Assume riscos para promover as mudanças; Autoimagem: 2 se veem como facilitadores, 1 não se enxerga como líder.
Dieguez-Castrillon, Gueimonde-Canto, Sinded-Cantorna e Blanco-Cerradelo (2012)	Pesquisar sobre o comportamento empreendedor e a decisão de diversificar atividades para o turismo rural em função do gênero.	115 estabelecimentos de turismo rural da Galícia (Espanha)	Coleta Presencial. Questionário estruturado, após agendamento por telefone.	Testes de comparação de médias	Escolaridade, Experiência em gestão, Horas de trabalho na atividade turística e na atividade agrária. Vinculação à exploração agrária. Renda procedente da atividade agrária. Endividamentos. Tamanho da empresa (empregados).	A compatibilidade de atividades turísticas e agrárias é mais forte em estabelecimentos em que as mulheres são proprietárias. A Renda extra, proveniente desses negócios se mostra mais importante para as mulheres do que para os homens.

Anexo B – Tabela dos artigos selecionados sobre Educação Empreendedora

Autores	Objetivos	Amostra e/ou Contexto	Modalidade / Instrumentos	Proc. De Análise	Variáveis	Resultados
Galloway e Brown (2002)	Estimar os efeitos da educação empreendedora no na qualidade de startups de graduandos em longo prazo.	210 alunos que cursaram um módulo opcional de empreendedorismo e dados secundários de outra anos com alunos que não cursaram.	Questionário Estruturado.	Descrição de frequência.	Atitudes frente ao empreendedorismo. Razões para fazer o curso. Intenções profissionais e de carreira.	78% dos estudantes que participaram afirmaram ter vontade de abrir um negócio próprio. 38% em 5 a 10 anos e 46% após 10 anos. 33 % dos alunos que não participaram afirmaram tem intenção de abrir o próprio negocio 26% em 5 a 10 anos, e 43 após 10 anos.
Klapper (2004)	Identificar a percepção de jovens adultos sobre o empreendedorismo e fatores que possam influenciar a decisão de carreira destes, como o histórico familiar.	142 estudantes de graduação (82 1º e 60 do 2º ano), com idade entre 19 e 22 anos que estudavam em uma universidade na França.	Questionário Semi-Estruturado.	Descrição de frequência.	Conhecimento dos estudantes sobre empreendedorismo. Influencias na escolha de carreira dos jovens; Mudanças nas atitudes empreendedoras.	56,8% dos estudantes tinham alguém na família; 31% era o pai. 81% disseram que pretendiam trabalhar em uma grande empresa. 54% conseguiam se ver como empreendedores. 5% gostariam de trabalhar nos negócios dos pais.
Johnson, Craig e Hildebran (2006)	Investigar se os currículos de educação empreendedora podem ser desenvolvidos baseados em disciplinas técnicas.	31 entrevistas e 58 questionários, respondidos por diretores de faculdades, empreendedores e estudantes.	Entrevistas Semi-estruturadas e questionários.	Categorização e distribuição de frequências.	Percepção de oportunidade de criar o próprio negócio após a graduação. Habilidades necessárias para três grupos de categorias profissionais.	Os autores criam um aporte teórico para subsidiar a elaboração de novos programas, baseado no tipo de finalidade no qual ele será aplicado, se em cursos voltados para profissionalização, para indústria e para inovação.
Heinonen e Poikkijoki (2006)	Investigar a aplicação de diferentes técnicas de ensino voltadas para desenvolver habilidades e comportamentos em universidades.	Um programa de empreendedorismo em uma universidade.	Questionários com perguntas abertas e observação.	Não informado	Processo empreendedor; Técnicas de ensino; Abordagem orientada ao empreendedorismo.	O Feedback dos alunos mostrou A abordagem orientada ao empreendedorismo se mostrou adequada ao desenvolvimento de habilidades e comportamentos, ao integrar conhecimento, experiência e ação.

Gürol e Atsan (2006)	Conhecer o perfil empreendedor de estudantes turcas e avaliar a orientação empreendedora comparando-os com estudantes sem essa orientação.	400 estudantes do quarto ano de duas universidades na Turquia.	Questionários semi-estruturados.	Correlação e Test t independente.	VD: Tendência Empreendedora VI: Inovação; Necessidade de Realização; Locus de Controle; Propensão para Correr Riscos; Tolerância a Ambiguidade; Autoconfiança;	Estudantes com inclinação para o empreendedorismo obtiveram maior média em inovação, necessidade de realização, locus de controle interno e propensão para correr riscos.
Co e Mitchell (2006)	Compreender o grau de desenvolvimento da educação empreendedora no continente Sul Africano.	33 Acadêmicos de toda a África do Sul, envolvidos em cursos de empreendedorismo.	Questionários Estruturados.	Descrição de frequência.	Cursos Oferecidos; Percepção da importância da EE na instituição; Metodologias dentro e fora de sala; Assistência em prog. Acadêmicos. Relações governamentais. Percepções sobre EE.	EE ainda está começando a se desenvolver; Cursos e métodos de ensino ainda são centrados no professor. Algumas instituições estão tentando desenvolver cursos menos tradicionais.
Tan e Frank Ng (2006)	Monitorar e documentar o desempenho de estudantes em um programa com método aprendizagem baseado na resolução de problemas.	Programa piloto em universidade.	Observações e anotações dos alunos.	Não informado	Desempenho dos alunos nas aulas de empreendedorismo.	Na visão dos autores os estudantes desenvolveram as atitudes desejadas ao gerar respostas estratégicas apropriadas para lidar com o complexo ambiente de negócios.
Fayolle, Gailly e Clerc-Lassas (2006)	Propor um quadro teórico, baseado na teoria do comportamento planejado, para avaliar programas de educação empreendedora.	20 estudantes que participaram curso empreendedorismo em uma Escola de Engenharia francesa.	Questionário Estruturado.	Correlações bivariadas.	Atitudes frente a comportamentos; Normas subjetivas; Controle percebido sobre comportamentos e intenções.	A EE tem um forte impacto nas intenções empreendedoras dos estudantes, e impacto positivo, mas não muito significativo na percepção de controle do comportamento.

Smith, Collins e Hannon (2006)	Compreender os desafios na inserção de novos programas de educação empreendedora no Reino Unido.	16 estudantes de 3 universidades, 5 pequenos empreendedores da região e vários professores.	Anotações de campo, observação, sociometria, questionários, entrevistas e sessões de feedback.	Não Informado.	Impacto da EE; Comportamento Empreendedor (longo prazo); Percepção dos acadêmicos envolvidos sobre o programa.	Menos não tendo muita precisão na mensuração, parece ser possível fazer programas inovadores, flexíveis e criativos. A incorporação de técnicas de aprendizado sinérgicas é essencial para desenvolver o comportamento empreendedor.
McKeown et al. (2006)	Revisar o progresso no Reino Unido quanto ao tipo de cursos e métodos de ensino do empreendedorismo em universidades.	86 contatos em instituições de ensino superior que ofereciam cursos de empreendedorismo.	Questionários estruturados.	Descrição de Frequência.	Os tipos de cursos oferecidos; O conteúdo dos programas; Métodos de ensino;	Os cursos mais frequentes foram empreendedorismo e inovação. Oferecidos em pós-graduações, tempo parcial. Houve poucos avanços nos métodos de ensino.
Solomon (2007)	Realizar uma revisão analítica do estado da educação empreendedora nos estados unidos nos anos de 2004 e 2005	279 contatos de universidades dos Estados Unidos.	Questionários Estruturados.	Descrição de Frequências.	Práticas de ensino dentro e fora de sala; Outras práticas pedagógicas.	A EE permanece semelhante a avaliações anteriores. O aumento no uso da internet tem sido notório. Os métodos tradicionais ainda são os mais usados; Ampliação do uso de métodos mais abrangentes como discussões e convidados.
Matlay, Carey (2007)	Comparar e contrastar métodos e resultados da educação empreendedora, no contexto do Reino Unido.	40 contados em universidades novas e tradicionais no Reino Unido.	Estudo de caso múltiplo longitudinal.	Tabulação cruzada e análise em profundidade qualitativa.	Cursos oferecidos; Quais faculdades ofertavam; Conteúdo dos cursos; Métodos de Ensino;	Maioria ofereceu cursos de período integral de pequenos negócios em empreendedorismo; Ofertados também nas áreas de computação e engenharia. Enfatizavam estratégia, marketing e finanças; Uso de métodos tradicionais.
Hynes e Richardson (2007)	Identificar os benefícios da combinação entre iniciativas de educação empreendedora e stakeholders (internos e externos).	4 iniciativas empreendedoras na Universidade de Limerick na Irlanda.	Estudo de caso.	Descrição simples.	Conteúdo dos programas; Métodos de ensino; Benefícios para os stakeholders.	As IES devem se aproximar da indústria, e do setor de pequenas empresas. Os currículos devem ser revisados; As IES precisam ser mais flexíveis para garantir que os cursos possam acompanhar as mudanças do mercado.

Vincett e Farlow (2008)	Investigar se dois cursos práticos de empreendedorismo obtém mais sucesso do que os tradicionais.	1 turma de 11 a 13 estudantes em uma matéria opcional no curso de administração de uma grande universidade.	Questionários estruturados.	Descrição de frequência.	Intenção de empreender.	No início, 32% dos participantes afirmavam ter certeza sobre a criação de um novo negócio, porém no fim do curso esse valor saltou para 64%.
Hamidi, Wennberg e Berglund (2008)	Usar a teoria cognitiva social para investigar a intenção empreendedora.	40 mestrandos em empreendedorismo na Suécia. 38 graduandos em outros cursos.	Questionários Estruturados e Entrevistas.	Regressões Múltiplas e Análise da variância ANOVA	VD: Intenção Empreendedora; VI: Estudante de Empreendedorismo; Criatividade; Percepção de Risco; Autoeficácia;	A criatividade está positivamente relacionada a intenção empreendedora, assim com o fato de estudantes estarem em programas de empreendedorismo.
Urbano, Aponte e Toledano (2008)	Analisar um programa de doutorado em empreendedorismo, ilustrando a construção, lançamento, características e fatores de sucesso.	Estudo de Caso longitudinal único. Programa de Doutorado.	Dados Secundários, Entrevistas, Questionários e Observação participante.	Análise de séries temporais (cronológicos); Validação de Juízes;	História do projeto e do Fundador do programa (motivação, personalidade). Características e opiniões das universidades e estudantes.	A Personalidade do fundador, em detectar e explorar oportunidades, Redes de relacionamentos, liderança, foco na qualidade e a prontidão para reagir a mudanças influenciam o processo de criação de um doutorado.
Fuchs, Werner e Wallau (2008)	Analisar o quanto a educação primária contribui para que os estudantes pensem de forma empreendedora.	500 alunos alemães e 500 suecos, da sétima, oitava e nona série.	Questionário Estruturado.	Comparação de medidas. Descrição de Frequência.	Processo de Tomada de Decisão; Atitude Empreendedora; Métodos de ensino. Percepção de Contribuição da Escola no aprendizado. Preferência vocacional.	As escolas não têm sido bem sucedidas em apresentar o empreendedorismo como uma alternativa atrativa de trabalho. Só 20% (Alemanha) e 30% (suíça) veem o empreendedorismo como possível carreira.
Matlay (2008)	Testar o impacto da educação empreendedora.	64 estudantes de graduação, distribuídos em 8 faculdades no Reino Unido.	Entrevistas semi-estruturadas por telefone, anualmente, durante 10 anos. Questionários estruturados.	Descrição de Frequência.	Progressão da carreira do estudante.	A maioria dos estudantes percebeu os efeitos da EE de forma positiva. Depois de 10 anos, 8 trabalhavam como autônomos, 31 proprietários de micro empresas, 16 prop. de pequenas empresas, 9 iniciaram ou entraram como sócios de outras empresas.

Jaafar e Aziz (2008)	Avaliar o módulo de empreendedorismo oferecido em um mestrado de gerenciamento de projetos.	20 estudantes de pós-graduação em uma universidade da Malásia.	Questionários Estruturados.	Descrição de Frequência.	Razões para escolherem o módulo. Opinião dos estudantes sobre os efeitos benéficos do curso.	As principais razões foram acessar novos conhecimentos sobre empreendedorismo e critérios de sucesso dos negócios. Os estudantes se mostraram satisfeitos com os métodos de ensino. A maioria relatou ter o maior interesse em empreender após o curso.
Cheung (2008)	Identificar o estado da educação empreendedora e verificar a avaliação de professores quanto à efetividade dos cursos.	128 professores da área de negócios em escolas secundárias de Hong Kong.	Questionários Estruturados. Entrevistas por telefone.	Descrição de Frequência.	Tipo de programas de educação empreendedora; Percepção dos professores sobre efetividade; Fatores que dificultavam o desenvolvimento;	Os objetivos e métodos dos programas são semelhantes aos de outras localidades. A maior parte concorda com efetividade dos programas. As principais dificuldades são a falta de suporte da iniciativa privada em reconhecer a significância desse tipo de ensino, tempo e recursos financeiros.
Millman, Matlay e Liu (2008)	Descrever um caso de Educação empreendedora no contexto do sistema educacional chinês.	Programa de educação empreendedora chamado Conheça sobre o seu negócio, oferecido em uma universidade de Pequim.	Estudo de Caso único.	Análise em profundidade.	Satisfação dos estudantes com o programa. Opinião dos alunos sobre os métodos.	43,9% dos participantes relataram estarem muito satisfeitos, 52,6% satisfeitos e 3,5% insatisfeitos. Houveram críticas sobre o reduzido numero de horas, trabalhos em equipe e na elaboração do plano de negócio.
Cruz, Escudero, Barahona e Leitao (2009)	Avaliar os efeitos de programas educacionais para empreendedores na inovação e no sucesso do negócio.	354 Empreendedores na Espanha.	Questionários Estruturados.	Path Analysis (AMOS)	VD: Satisfação c/ comportamento inovador; Satisfação c/ desempenho. VI: Personalidade (Sociabilidade, criatividade e imagem pessoal); Experiência de Trabalho; Educação Empreendedora; Educação especializada; Educação Formal;	Criatividade, Experiência profissional e Educação Empreendedora influenciam positivamente a Satisfação com o comportamento inovador. Sociabilidade tem uma influencia negativa na Satisfação com desempenho. Satisfação com comportamento inovador gera efeito na Satisfação com desempenho.

Matlay (2009)	Analisar o envolvimento de stakeholders e sua expectativa em relação a educação empreendedora no Reino Unido.	Estudo Longitudinal iniciou com 439 e terminou com 297.	Questionários Estruturados e Entrevistas por telefone.	Desconstrução e racionalização dos relacionamentos para mapear o construto.	Envolvimento dos stakeholders.; Expectativas dos stakeholders.	O envolvimento dos Stakeholders na educação empreendedora modificou as estruturadas do ensino do empreendedorismo. Suas expectativas são complexas e variadas, de acordo com as necessidades (individuais ou coletivas).
Petridou, Sarri e Kyrgidou (2009)	Analisar as diferenças de gênero, no que se refere a taxas de participação, atitudes e habilidades em programas de educação empreendedora.	1639 alunos de duas universidades da Grécia.	Questionários Estruturados.	Validação de Juízes, Descrição de Frequência e tabelas cruzadas.	Taxa de participação. Atitudes frente ao empreendedorismo. Aquisição de Conhecimentos e habilidades; Importância de se possuir certas características.	A participação masculina é maior do que a feminina. Mulheres se interessam mais em adquirir conhecimentos e habilidades. De todas as habilidades necessárias para empreender, os Homens acham habilidades de comunicação mais importantes do que as mulheres.
Cheng, Chan e Mahmood (2009)	Avaliar o desenvolvimento, efetividade e limitações da educação empreendedora na Malásia.	300 respondentes selecionados de duas universidades privadas e duas publicas na Malásia.	Questionários estruturados.	Descrição de frequência e correlação.	Percepção dos estudantes sobre a efetividade da educação empreendedora; Conhecimentos sobre Empreendedorismo ; Intenção de Empreender.	Não houve relação significativa entre o conhecimento sobre empreendedorismo e a intenção em empreender. A avaliação dos programas foi considerada fraca por 47,9% dos estudantes, e 3,1% afirmara que era ruim.
Seikkula-Leino, Ruskovaara, Ikavalko, Mattila, Rytkola, (2010)	Identificar como a educação empreendedora trata o aprendizado do professor e suas reflexões, e como as reflexões mal desenvolvidas impedem o desenvolvimento da EE.	29 professores do ensino básico até o vocacional.	Entrevistas por e-mail.	Análise de Conteúdo (texto).	Objetivos, práticas, resultados e compreensão sobre EE, em termos de estratégia e currículo.	Existe confusão entre objetivos e praticas da EE. Os objetivos e resultados não estão alinhados. Quando questionados sobre seus objetivos, muitos falaram objetivos na perspectiva do aluno.
Kabongo , e Okpara (2010)	Investigar cursos de empreendedorismo oferecidos em no ensino superior de administração.	66 web sites de Instituições de ensino superior no sub Saara Africano. (dados secundários)	Levantamento de dados.	Descrição de Frequência	Cursos de Empreendedorismo oferecidos; Cursos mais Populares; Ofereciam cursos de Especialização; Possuíam Centros de Empreendedorismo.	A maior parte oferece cursos de gestão de pequenas empresas mas poucas oferecem especialização. As universidades mais novas estão mais abertas a esses cursos. Poucas possuem centros de empreendedorismo.

Varblane e Mets (2010).	Mapear a situação da educação empreendedora em instituições de ensino superior em 22 países europeus com economia em transição.	774 IES que ofereciam EE. Survey com 36.	Dados secundários. Questionário estruturado. Entrevistas por telefone.	Descrição de Frequência.	Atividades empreendedoras realizadas na instituição; Relação Indústria-Universidade.	Existem 65 cursos de bacharelado, 50 de mestrado e 20 de doutorado. Eslovênia, Croácia, Rep. Checa e Eslováquia mostraram melhor cobertura. A oferta é baixa em países ao sul. A cobertura é maior em IES privadas, menores, e criadas após a década de 90.
Packham, Jones, Miller, Pickernell e Thomas (2010)	Investigar o impacto da EE nas atitudes de estudantes de IES, considerando diferenças culturais e herança industrial da França, Alemanha e Polônia.	237 Estudantes de graduação (59 Poloneses, 66 Alemães e 112 Franceses).	Questionários Estruturados. Entrevistas.	Comparação de Médias teste t. Regressão Ordinal simples.	VD: Conhecimento sobre empreendedorismo; Interesse em se tornar empreendedor; VI: Gênero; Nacionalidade; Atitudes Antes do Curso; Atitudes Após o curso;	As médias de atitudes de estudantes masculinos foram maiores nos três casos, com exceção das estudantes polonesas; As mulheres percebem maior impacto dos cursos de EE. Esses cursos influenciam mais os homens na decisão de empreender. Estudantes franceses e poloneses são mais inclinados a empreender do que os alemães. Normas culturais e herança industrial podem atuar como barreiras a EE.
Hytti, Stenholm, Heinonen, Seikkula-Leino (2010)	Avaliar o impacto da motivação para estudar empreendedorismo no desempenho em gerar novas ideias de negócio, levando em consideração o efeito do trabalho em equipe do estudante.	117 participantes de um curso obrigatório de empreendedorismo respondidos no início e após a conclusão do curso.	Questionários Estruturados.	Análise fatorial exploratória; Regressão Hierárquica;	VD: O resultado de aprendizagem percebido; VI: Motivação (Intrínseca e Extrínseca); Trabalho em Equipe (Recurso confiança e objetivos);	Motivação intrínseca era efeito negativo na percepção de aprendizado, moderada pelo time de trabalho em equipe. É positiva quando moderada pelos recursos do trabalho em equipe. Motivação extrínseca e recursos de trabalho em equipe geram efeito positivo na percepção de aprendizado.
Carey e Matlay (2010)	Identificar como disciplinas criativas são ensinadas e aprendidas e como isso influencia a educação empreendedora.	21 indivíduos (empreendedores e educadores do setor criativo no Reino Unido).	Entrevistas com empreendedoras . Anuncio de trabalho para professores; Survey com educadores.	Abordagem temática manual.	Como os educadores geram ideias; Como avaliam se ela é boa; Subjetividade e Objetividade para gerar ideias; Empreendedores como educadores; Utilização de técnicas criativas para gerar ideias de negócios;	Revisões dos trabalhos, discussões em grupos, críticas coletivas. Ideias não são vistas de forma isolada e sim em um contexto. Existe um método objetivo de avaliação. Professores empreendedores eram um efeito positivo. As técnicas podem ser usadas. É necessário precisarmos ir ao padrão escrito das escolas de negócio.

Millman, Li, Matlay, Wong (2010)	Investigar fatores que motivam as atitudes e percepções de estudantes em relação intencão de empreender na internet.	25 estudantes na primeira fase. 303 estudantes de três universidades chinesas;	Grupos Focais; Questionário Estruturado.	Regressões Múltiplas;	VD: Motivação para Empreender (percepção sobre possibilidade de, sucesso conhecimento sobre o assunto, aplicabilidade, barreias); VI: Idade, Renda familiar Anual, Disciplinas de TI; Atividades Online;	Média dos construtos de motivação foi baixa. O gênero associou negativamente com a intencão de empreender; As disciplinas de TI cursadas se associaram positivamente a IE; O tempo na internet (experiência em compras online) se associou positivamente a IE;
Ertuna e Gurel (2011)	Investigar o papel da educação superior em relação às intenções empreendedoras e traços dos estudantes.	767 estudantes de administração e engenharia de cinco universidades tradicionais na Turquia.	Questionários Estruturados.	Comparação de Médias X ² independentes; Regressão Logística;	VD: Intenção de Empreender; VI: Necessidade de realização; Lócus de controle interno; Inovação; Propensão para correr Riscos; Educação Empreendedora; VC: Gênero Histórico Familiar; Curso;	Indivíduos com alta propensão para correr riscos e independência da família tem maior intencão para começar o seu próprio negócio; A educação empreendedora modera a intencão de empreender, no que se refere a propensão para correr riscos.
Kirby e Ibrahim (2011)	Investigar o conhecimento de estudantes sobre o empreendedorismo social e determinar o que é necessário para formar mais estudantes nessa área.	183 Estudantes de uma universidade no Egito.	Questionário Estruturado.	Descrição de Frequência;	Nível de consciência sobre o empreendedorismo social. Intenção em Empreender;	58% conhecem o conceito, mas 33% não sabem o significado; 56,2% querem conseguir um posto de trabalho em uma empresa multinacional e 29% afirmaram que tem intencão de criar um novo negócio;
Li e Liu (2011)	Avaliar o impacto da educação empreendedora no aumento da empregabilidade;	164 estudantes de duas faculdades de ciências sócias e quatro institutos de engenharia e ciência.	Questionário Estruturado.	Análise de Correlação;	Lócus de controle; motivação para realizações (sociais e individuais), tolerância a ambiguidade; propensão para correr riscos; empregabilidade (encontrar emprego e satisfação no trabalho)	Lócus de controle gera efeito na motivação para realizações pessoais e na empregabilidade; Existe relação entre a Educação Empreendedora e a empregabilidade;

Lewrick, Omar, Raeside e Sailer (2010)	Identificar variáveis que antecedem o sucesso e a inovação;	171 empresas de tecnologia que foram criadas a partir de competições de planos de negócios desde 1996;	Questionário Estruturado.	Análise fatorial e Regressão Logística;	VD: Inovações radicais, incrementais e totais; VI: Capacidade, Aumento nos Conhecimentos, Orientação Competidora, Redes de Relacionamentos Aprendizagem Organizacional, Orientação para o mercado, Indicadores Chave de Desempenho, Resultados.	Aquisição de conhecimento, orientação para o mercado e resultados estão positivamente associados com a inovação incremental; Inovação radical se associou positivamente com Rede de relacionamentos, acúmulo de conhecimentos e foco em resultado. As inovações totais se relacionaram positivamente com acúmulo de conhecimentos, medidas de desempenho e foco em resultados. Orientação para competição se associa negativamente com inovações totais. Entre as variáveis independentes, venda se associou fortemente com potencial inovador.
Gerba (2012)	Avaliar a educação empreendedora em universidades públicas da Etiópia;	76 questionários respondidos por professores de 16 universidades da Etiópia;	Dados secundários na internet. Questionários Estruturados.	Análise Qualitativa: Comparação de Respostas;	Conteúdo dos cursos; Áreas focadas; Objetivos da EE; Histórico dos Instrutores; Métodos de ensino e avaliação;	Todas ofereciam EE; Predomínio da área de negócios; Oferecidos em um único módulo de semestral. Principais objetivos: Educação sobre o empreendedorismo (natureza, características, História, importância etc.); Professores pouco capacitados; Métodos tradicionais: Aulas e plano de negócio;
Chrisman, McMullan, Ring e Holt (2012)	Avaliar o impacto que a assistência de consultorias e os cursos de empreendedorismo possuem na criação de novos negócios e seu desempenho.	256 indivíduos que receberam consultoria da SBDC o período de 1996 a 1998 na Pensilvânia/EUA.	Questionário Estruturado.	Comparação de médias pelo teste t. Regressão Logística e Regressão Hierárquica.	VD: Criação de negócio; Qtd. de empregos gerados (Desempenho). VI: Nº de cursos de empreendedorismo. Qtd. de horas de consultoria recebida; VC: Tempo do negócio; Setor de atividade; Experiência (Criação de negócios, Gestão e Indústria); Escolaridade; Outras Consultorias;	A EE tem pouco ou nenhum efeito no desempenho, mas gera efeito na criação de novos negócios. As horas de consultoria geram pouco efeito na criação dos negócios, mas geram impacto no desempenho.

Anexo C – Tabela com as categorias e dimensões do desempenho gerencial proposta por Borman e Brush (1993)

Componentes	Descrição
Comunicação e Relações Interpessoais	Comunicar efetivamente e manter os outros informados: Comunicação na forma oral e escrita; Manter os subordinados, superiores e outros pares informados; Obter e passar informações para aqueles que devem estar cientes;
	Representar a organização para os clientes e para o público: Representar a organização para aqueles que não estão inseridos nela: O Público, Acionistas, Governo, e outros; Lidar com problemas dos clientes;
	Manter bons relacionamentos no trabalho: Desenvolver e manter a tranquilidade e efetividade das relações de trabalho com superiores, subordinados e colegas; Mostrar preocupação pessoal com os subordinados; Auxiliar e apoiar subordinados quando apropriado; Encorajar e incentivar a cooperação entre os subordinados.
	Influenciar: Persuadir os outros na organização a aceitarem suas ideias, mostrar um posicionamento claro e decisivo, e argumentar efetivamente sua posição quando apropriado.
Liderança e Supervisão	Guiar, direcionar e motivar os subordinados, dando feedback: Direcionar e guiar os subordinados; Motivar os subordinados, reconhecendo-os, encorajando-os, críticas construtivas, e outros feedbacks; Ajudar a estabelecer metas e manter os padrões de desempenho; Monitorar o desempenho do subordinado.
	Treinar, acompanhar e desenvolver os subordinados: Identificar as necessidades de treinamento da equipe e desenvolver programas de treinamento e materiais ou garantir que esses recursos sejam desenvolvidos; Treinar, ensinar e acompanhar os subordinados; Auxiliar os subordinados a melhorarem suas habilidades no trabalho.
	Coordenar os subordinados e outros recursos para concluir um trabalho: Utilizar recursos pessoais e outros para aumentar a efetividade da organização; Coordenar o trabalho na própria unidade; Balancear os interesses da própria unidade com aqueles de toda a organização, se necessário.
Atividades Técnicas e “Gerenciamento Mecânico”	Planejamento e Organização: Formulação de objetivos de curto e longo prazo, Previsão de possíveis problemas para unidade/organização e desenvolvimento de estratégias para resolver esses problemas, Organização e Priorização do trabalho, Planejamento e Organização do Próprio Trabalho e Administração do Tempo.
	Proficiência Técnica: Se manter atualizado tecnicamente, possuir o conhecimento técnico para desempenhar efetivamente a sua especialidade, prover aconselhamento técnico para outros na organização.
	Administração e Papelada: Lidar com a papelada necessária; Desempenhar as tarefas administrativas do dia-a-dia como relatórios; Manter registros atualizados; Administrar as políticas, se apropriado.
	Tomada de Decisão / Resolução de Problemas: Tomar decisões razoáveis no tempo correto, prestar atenção e levar em consideração todas as informações relevantes para tomar decisões, e desenvolver soluções efetivas para os problemas organizacionais.
	Pessoal (Staff): Reter a equipe e a força de trabalho; Recrutar, Entrevistas, Selecionar, Contratar, Transferir e Promover pessoas na organização; Manter um sistema efetivo de desenvolvimento de carreira.
	Monitoramento e Controle de Recursos: Controlar os custos e recursos pessoais, monitorar e supervisionando a utilização dos fundos. Delegação: Designar aos subordinados, tarefas e responsabilidades de acordo com seus interesses e habilidades e necessidades da organização; delegar autoridade e responsabilidade em prol do crescimento do subordinado.

	Coletar e interpretar os dados: Saber quais dados são relevantes para resolver problemas ou tarefas. Interpretar informação numérica e outros tipos de informação, facilitando as inferências corretas; Organizar os dados de forma efetiva para solucionar problemas e tomar decisões.
Habilidades e Comportamentos pessoais	Persistir para alcançar os objetivos: Persistir com esforço extra para atingir os objetivos e superar obstáculos para que um trabalho seja realizado.
	Lidar com Crises e com o Stress: Reconhecer e responder efetivamente a situações inesperadas; Lidar com crises e stress calmamente e efetivamente, respondendo bem a prazos de entrega apertados, e administrando os conflitos apropriadamente.
	Comprometimento Organizacional: Trabalhar efetivamente de acordo com as políticas da organização, procedimentos, regras e etc. Carregar ordens e diretivas; Apoiar parcimoniosamente as políticas de autoridades maiores na organização.

Anexo D - Questionário sobre Comportamento Empreendedor e Desempenho no Trabalho

Instruções para preenchimento do Questionário

Prezado(a) Participante,

O presente questionário contém itens que objetivam identificar suas características empreendedoras e também a sua percepção sobre o seu desempenho no trabalho. É muito importante, para a correta aplicação deste questionário que você responda todas as questões, por mais parecidas que sejam. Seja o mais sincero possível, pois suas respostas são individuais e serão mantidas em absoluto sigilo.

Sua opinião é de suma importância à consecução deste trabalho.

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com o Sr. Germano Teixeira Cruz pelo e-mail germano@unb.br ou pelo telefone (61) 8118-9180.

Agradeço, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa.

Em que estado a sua empresa está localizada?

Unidades da Federação

AC ▾

Qual a sua idade?

- Até 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- de 46 a 55 anos
- de 56 a 65 anos
- acima de 65

Atualmente, a sua Empresa conta com quantos funcionários?

Número de funcionários (com carteira assinada ou não)

- Até 3 funcionários
- de 3 a 5 funcionários
- de 5 a 10 funcionários
- de 10 a 20 funcionários
- Mais do que 20 funcionários

E daqui a 3 anos, você estima que a sua empresa terá quantos funcionários?

Previsão do número de funcionários.

- Até 3 funcionários
- de 3 a 5 funcionários
- de 5 a 10 funcionários
- de 10 a 20 funcionários
- Mais do que 20 funcionários

Há quanto tempo você iniciou o seu Negócio?

- Menos de 1 ano.
- De 1 a 3 anos.
- De 3 a 5 anos.
- De 5 a 10 anos.
- Mais de 10 anos.

Na época em que você começou o seu Negócio, qual era o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação

E atualmente, qual é o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação

Se possui curso superior, informe qual a sua área de formação:

(Qual é o seu curso de graduação?)

Administração

Você elaborou um plano de negócio antes de começar o seu empreendimento atual?

- Sim
- Não

Em qual ramo de atividade você atua?

Academia de Esportes / Artes Marciais

Você contou com alguma ajuda especializada para abrir o seu negócio?

Entenda ajuda especializada como serviços de consultoria, incubadora de empresas, instituições de pesquisa, etc.

- Sim
 Não

Você trabalhava em algum outro lugar quando decidiu iniciar o seu negócio?

- Sim
 Não

Você trabalha em algum outro lugar além do seu negócio atual?

- Sim
 Não

Quanto tempo de experiência o Sr. (a Sra.) possuía nesse ramo de atividade quando começou o negócio?

- Nenhuma
 Até 1 ano.
 De 1 a 3 anos.
 De 3 a 5 anos.
 Mais de 5 anos.

Você já participou de algum curso/treinamento de empreendedorismo?

- Sim
 Não

Se anteriormente você marcou sim responda as questões que estão logo abaixo, porém, se marcou não pule a próxima página.

Cursos de Empreendedorismo

Quantos cursos na área de empreendedorismo você já fez?

- Nenhum
 1
 De 2 a 3

- () De 4 a 5
 () Mais do que 5

Esse(s) curso(s) foi(ram) antes ou depois de você iniciar o seu próprio negócio?

- () Antes
 () Depois
 () Antes e Depois

Em média, qual foi(ram) a(s) carga(s) horária(s) do(s) curso(s)?

- () Até 10 horas
 () De 10 a 20 horas.
 () De 20 a 40 horas
 () De 40 a 60 horas
 () Acima de 60 horas
 () Não me lembro

Em que tipo de Instituição você realizou esse tipo de curso?

- Sebrae
 Associação Comercial
 Universidade / Faculdade
 Empresas de capacitação e treinamento (ex. Microlins)
 Outro: _____

Em relação ao curso que você participou:

Em uma escala de 1 até 5, onde 1 significa que você discorda totalmente com a afirmativa apresentada, e 5 significa que você concorda totalmente com a afirmativa, responda ao que se propõe a seguir:

O Professor/Facilitador do curso que eu participei mostrou domínio sobre o tema “Empreendedorismo”.	① ② ③ ④ ⑤
O conteúdo do curso foi compatível com as minhas expectativas.	① ② ③ ④ ⑤
Após o curso eu me senti mais preparado para começar o meu próprio negócio.	① ② ③ ④ ⑤
O curso teve um conteúdo adequado em relação aos seus objetivos.	① ② ③ ④ ⑤

Você acha que esse curso contribuiu para que chegasse onde você está hoje?

- () Sim
 () Não

Você acha que esse tipo de curso fez alguma falta em sua trajetória até o momento em que se encontra?

- () Sim
 () Não

Qual foi a razão de você não ter feito um curso sobre empreendedorismo?

- () Não tinha em minha cidade.
 () Não acho que cursos assim ajudam em nada.
 () Não tenho tempo para fazer cursos assim.
 () Outro: _____

Questionário sobre Competências Empreendedoras

Esse questionário é composto por 70 sentenças. Leia cada uma delas e decida o quão bem elas descrevem o que você pensa.

Por favor, seja o mais honesto possível. Não deixe questões em branco. De acordo com a escala a seguir, escolha um número que represente o quão bem a sentença descreve o seu comportamento no seu dia-a-dia.

5	Me descreve muito Bem
4	Bem
3	Pouco
2	Muito Pouco
1	Não me descreve nada

Marque o número que você escolheu na coluna da direita, a frente de cada sentença. Aqui temos um exemplo (lembramos que você deve marcar apenas um número que melhor corresponda à sua opinião sobre o item):

Eu me mantenho calmo em situações estressantes	① ② ③ ④ ⑤
--	-----------

A pessoa que respondeu o item acima escreveu “2”, indicando que essa sentença a descreve muito pouco. Ou seja, no exemplo, a pessoa marcou que pouco de mantém calma em situações estressoras.

Algumas sentenças podem parecer semelhantes, mas não existem duas questões iguais, por isso solicitamos que você responda todos os itens.

01 – Eu procuro por novas oportunidades que precisam ser feitas.	① ② ③ ④ ⑤
02 - Eu gosto de desafios profissionais.	① ② ③ ④ ⑤
03 – Quando enfrento um problema difícil, eu gasto muito tempo tentando encontrar uma solução.	① ② ③ ④ ⑤
04 – Quanto começo uma nova tarefa ou projeto, eu reúno bastante informação.	① ② ③ ④ ⑤
05 – Eu incomodo-me quando as coisas não são bem feitas.	① ② ③ ④ ⑤
06 – Eu me esforço muito no desempenho do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
07 – Eu encontro modos/meios de fazer as coisas mais rápido.	① ② ③ ④ ⑤
08 – Eu planejo grandes projetos, dividindo-os em tarefas menores.	① ② ③ ④ ⑤
09 – Eu penso em soluções incomuns para os problemas que enfrento.	① ② ③ ④ ⑤
10 – Eu me sinto confiante de que terei sucesso em qualquer coisa que eu	① ② ③ ④ ⑤

tente fazer.	
11 – Eu falo para os outros quando seu desempenho não foi de acordo com o esperado por mim.	①②③④⑤
12 – Eu consigo que outros apoiem as minhas recomendações/instruções.	①②③④⑤
13 – Eu desenvolvo estratégias para influenciar os outros.	①②③④⑤
14 – Não importa com quem eu esteja conversando, sou um bom ouvinte.	①②③④⑤
15 – Eu faço as coisas que precisam ser feitas antes dos outros me pedirem.	①②③④⑤
16 – Eu prefiro atividades que eu conheça bem e com as quais eu me sinto confortável.	①②③④⑤
17 – Eu insisto várias vezes para que as pessoas façam que eu gostaria que elas fizessem.	①②③④⑤
18 – Eu procuro conselhos de pessoas que conheçam muito sobre os problemas ou tarefas em que eu estou trabalhando.	①②③④⑤
19 – É importante para mim realizar trabalhos de alta qualidade.	①②③④⑤
20 – Eu trabalho várias horas e faço sacrifícios pessoais para completar as tarefas no prazo.	①②③④⑤
21 – Eu não sou bom em fazer meu tempo render.	①②③④⑤
22 – Eu penso nas vantagens e desvantagens dos diferentes modos em se completar uma tarefa/ realizar algo.	①②③④⑤
23 – Eu tenho muitas ideias novas.	①②③④⑤
24 – Eu mudo de ideia se os outros discordarem firmemente de mim.	①②③④⑤
25 – Se eu estou nervoso ou chateado com alguém, eu digo a esta pessoa.	①②③④⑤
26 – Eu convengo os outros das minhas ideias.	①②③④⑤
27 – Eu não gasto muito tempo pensando em como influenciar os outros.	①②③④⑤
28 – Eu me sinto ressentido quando as coisas não saem do meu jeito.	①②③④⑤
29 – Eu faço coisas antes que esteja claro de que elas precisam ser feitas.	①②③④⑤
30 – Eu identifico oportunidades para fazer novas coisas.	①②③④⑤
31 – Quando alguém se coloca no caminho de algo que estou tentando fazer, eu continuo tentando completar o que eu quero.	①②③④⑤
32 – Eu ajo sem procurar informações.	①②③④⑤
33 – O meu trabalho é melhor do que o daqueles que trabalham comigo.	①②③④⑤
34 – Eu faço o que for necessário para completar um trabalho.	①②③④⑤
35 – Incomodo-me quando meu tempo é desperdiçado.	①②③④⑤
36 – Eu tento pensar em todos os problemas que eu poderia encontrar e planejo o que fazer se cada um desses problemas ocorrer.	①②③④⑤
37 - Uma vez que eu tenha escolhido uma forma de resolver um problema, eu não mudo essa forma.	①②③④⑤
38 – Quando tento alguma coisa difícil ou desafiante, eu me sinto confiante de que terei sucesso.	①②③④⑤
39 – É difícil para mim mandar as pessoas fazerem as coisas.	①②③④⑤
40 – Eu faço com que os outros percebam como eu serei capaz de realizar o que eu me dispus a fazer.	①②③④⑤
41 – Eu procuro pessoas importantes para me ajudarem a atingir os meus objetivos.	①②③④⑤

42 – No meu passado profissional, eu tive alguns fracassos.	①②③④⑤
43 – Eu entro em ação antes que fique claro que eu devo agir.	①②③④⑤
44 – Eu tento coisas que são totalmente novas e diferentes das coisas que fiz anteriormente.	①②③④⑤
45 – Quando eu enfrento uma grande dificuldade, eu rapidamente busco fazer outras coisas.	①②③④⑤
46 – Quando eu trabalho em algum projeto, eu faço várias perguntas para ter certeza que eu entendi o que aquela pessoa deseja.	①②③④⑤
47 – Quando alguma coisa em que eu esteja trabalhando está satisfatória, eu não gasto mais tempo tentando melhorá-la.	①②③④⑤
48 – Quando eu estou fazendo algum serviço, eu me dedico bastante para ter certeza de que o serviço será feito de maneira satisfatória.	①②③④⑤
49 – Eu procuro modos/ formas de fazer as coisas com menor custo.	①②③④⑤
50 – Eu lido com os problemas assim que eles surgem, ao invés de ficar gastando tempo tentando antecipá-los.	①②③④⑤
51 – Eu penso em várias maneiras de resolver problemas.	①②③④⑤
52 – Eu faço coisas que são arriscadas.	①②③④⑤
53 – Quando eu discordo das outras pessoas, eu as deixo cientes.	①②③④⑤
54 – Eu sou muito persuasivo com os outros.	①②③④⑤
55 – Para atingir os meus objetivos, eu penso em soluções que beneficiarão todos envolvidos no problema.	①②③④⑤
56 – Existiram ocasiões em que eu tirei vantagens sobre alguém.	①②③④⑤
57 – Eu espero pela orientação de outras pessoas antes de agir.	①②③④⑤
58 – Eu tiro proveito das oportunidades que aparecem.	①②③④⑤
59 – Eu tento superar, de várias formas, as coisas que se colocam no caminho de atingir os meus objetivos.	①②③④⑤
60 – Eu recorro a diversas fontes para conseguir informações que me ajudem na execução de tarefas e projetos.	①②③④⑤
61 – Eu quero que a Empresa onde trabalho seja a melhor da sua categoria.	①②③④⑤
62 – Eu não deixo que o meu trabalho interfira na minha família ou vida pessoal.	①②③④⑤
63 – Eu utilizo meu dinheiro da melhor forma possível para atingir um objetivo ou realizar uma tarefa.	①②③④⑤
64 – Eu tenho uma abordagem lógica e sistemática das atividades.	①②③④⑤
65 – Se uma abordagem não funciona para um problema, eu penso em outra forma de abordá-lo.	①②③④⑤
66 – Eu mantenho as minhas decisões mesmo que os outros discordem de mim.	①②③④⑤
67 – Eu digo às pessoas o que elas têm que fazer, mesmo se elas não quiserem fazer aquilo.	①②③④⑤
68 – Eu não consigo fazer pessoas que tem ideias e opiniões fortes mudem a forma de pensar.	①②③④⑤
69 – Eu busco conhecer pessoas que possam me ajudar a atingir meus objetivos.	①②③④⑤
70 – Quando eu não sei alguma coisa, eu não me importo de admitir isso.	①②③④⑤

Questionário de Desempenho no Trabalho

Leia atentamente os itens que serão apresentados e escolha o ponto da escala (0,1,2,3,4,5,6,7,8,9 ou 10) que melhor representa o quanto cada situação descrita corresponde à sua opinião. Quanto mais próximo de 0 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próximo de 10 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

Discordo totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente

1 – Sinto que as minhas ações demonstram o meu comprometimento com essa organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2 – Minha empresa possui uma missão e uma visão claramente definidas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3 – Sou responsável pelo estabelecimento das metas e objetivos da empresa e direciono as ações em meu trabalho para realizá-los.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4 - Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5 - Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6 - Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7 - Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8 - Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9 - Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10 - Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11 - Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12 - O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13 - Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14 - Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15 - As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

16 – Ofereço orientações para os funcionários quanto a suas responsabilidades e a forma adequada de cumprir suas tarefas.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17 - Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta empresa.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18 - Estabeleço intercâmbio entre os departamentos, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos da empresa.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19 - São realizados encontros e reuniões grupos entre eu e meus funcionários para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20 - Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre todas as áreas da empresa.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21 - Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22 – Estabeleço normas e padrões e normas para que as pessoas desenvolvam seus trabalhos.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23 - Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24 - Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25 - Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26 - Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27 - Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
28 - Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Muito Obrigado!!!!

Anexo E – Folha de cálculo dos escores do questionário de identificação de características do comportamento empreendedor (McClelland et al., 1987).

<u>Respostas da Escala</u>					<u>Score</u>	<u>Característica</u>					
					<u>Total*</u>						
_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6	=	_____	Iniciativa
1		15		29		43		57			
_____	-	_____	+	_____	+	_____	+	6	=	_____	Busca de novas oportunidades
2		16		30		44		58			
_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6	=	_____	Persistência
3		17		31		45		59			
_____	+	_____	-	_____	+	_____	+	6	=	_____	Busca de Informações
4		18		32		46		60			
_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6	=	_____	Preocupação com a alta qualidade do trabalho
5		19		33		47		61			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	6	=	_____	Comprometimento com contratos de trabalho
6		20		34		48		62			
_____	-	_____	+	_____	+	_____	+	6	=	_____	Orientação para eficiência
7		21		35		49		63			
_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6	=	_____	Planejamento sistemático
8		22		36		50		64			
_____	+	_____	-	_____	+	_____	+	6	=	_____	Resolução de problemas
9		23		37		51		65			
_____	-	_____	+	_____	+	_____	+	6	=	_____	Autoconfiança
10		24		38		52		66			
_____	+	_____	-	_____	+	_____	+	6	=	_____	Assertividade
11		25		39		53		67			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	6	=	_____	Persuasão
12		26		40		54		68			
_____	-	_____	+	_____	+	_____	+	6	=	_____	Uso de estratégias de influência
13		27		41		55		69			
_____	-	_____	-	_____	-	_____	-	18	=	_____	Fator de Correção
14		28		42		56		70			

O fator de correção (total dos itens 14, 28, 42, 56 e 70) é usado para determinar o quanto uma pessoa tentou passar uma imagem muito favorável de si mesma. Quando o valor total desse fator é igual ou maior do que 20, então o somatório dos escores das 13 características deve ser corrigido. Use a tabela abaixo para fazer a correção:

Se o fator de correção for:	Subtraia o valor abaixo de somatório de todas as características*
24, 25 ou mais	7
22 ou 23	5
20 ou 21	3
19 ou menos	0